

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE  
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES  
PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA CAJAS  
DE CARTÓN CORRUGADO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MANOLO MOISÉS ESCOBAR FIGUEROA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO DE 2013

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Matemática-Estadística:	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Contabilidad:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Auditoría:	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

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

Presidente	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael
Secretario	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador	Lic. José Antonio Vielman

Guatemala, 25 de Marzo de 2011

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias  
Económicas Universidad de San Carlos  
de Guatemala  
Su Despacho

Estimado Señor Decano:

En atención al dictamen de aprobación recibida por su Despacho, he asesorado al estudiante **Manolo Moisés Escobar Figueroa**, en el trabajo de tesis título "**El diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos contables en una empresa que fabrica cajas de cartón corrugado**".

Con base al análisis del trabajo efectuado, otorgo mi dictamen favorable al presente trabajo de tesis para que sea aceptado para discusión en el examen privado de tesis previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente



Licda. MSc Aura Marina Bautista Chang

Asesor de Tesis

Colegiada No. 4780



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

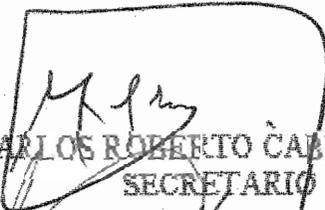
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE ABRIL DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 4-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de marzo de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 11-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de febrero de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO", que para su graduación profesional presentó el estudiante MANOLO MOISÉS ESCOBAR FIGUEROA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Srta.

  
Ingrid

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Creador, Salvador y Consuelo del mundo. Por todas las bendiciones que me ha dado. Gracias por ayudarme a alcanzar esta meta.

**A MIS PADRES:** Agustín Antonio Escobar Prado  
Rosa Silveria Figueroa Calderon de Escobar  
Por sus consejos y apoyo en todo momento.

**A MI ESPOSA:** Mirna Celeste Orellana Olivares  
Gracias por el amor y la comprensión brindada a lo largo de mi carrera.

**A MIS HERMANOS:** Antonio, Isabel, Juan (QEPD), Nolberto, Benito, Adan, Roberto y Pedro, por su apoyo incondicional.

**A MIS SOBRINOS:** En especial a Oswaldo Agustín  
Con amor y que este esfuerzo sea ejemplo para su vida.

**A MI FAMILIA Y AMIGOS:** Con cariño y respeto.

**A MI ASESOR:** Licda. MSc Aura Marina Bautista Chang  
Por su guía y apoyo.

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	I
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL SECTOR DE EMPRESAS QUE FABRICAN CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición	2
1.3 Forma de organización	3
1.4 Legislación aplicable	3
1.5 Estructura organizacional	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE EN UNA EMPRESA QUE FABRICA CAJAS DE CARTÓN</b>	
2.1 Organización	11
2.2 Sistematización	11
2.3 Técnicas utilizadas en la sistematización	12
2.4 Departamento de contabilidad	14
2.5 Departamento de auditoría	15
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EMPRESAS QUE FABRICAN CAJAS DE CARTÓN</b>	
3.1 Definiciones	18
3.2 Antecedentes históricos de los manuales	19
3.3 Definición de manual	20
3.4 Objetivos de los manuales	20
3.5 Clasificación de los manuales	21
3.6 Manual de políticas y procedimientos contables	22
3.7 Contenido del manual de políticas y procedimientos contables	23

3.8	Características del manual de políticas y procedimientos contables	31
3.9	Ventajas del manual de políticas y procedimientos contables	32
3.10	Etapas a seguir en el diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos contables	34

## **CAPÍTULO IV**

### **EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

4.1	Descripción de la unidad de análisis previo al diseño e implementación del manual de políticas y procedimientos contables	43
4.2	Descripción del trabajo realizado	46
4.3	Guía del diseño e implementación del manual de políticas y procedimientos contables	47
4.4	Flujogramación	53
4.5	Caso Práctico: El Diseño e Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Contables para una empresa que fabrica cajas de Cartón Corrugado	55

<b>CONCLUSIONES</b>	120
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	121
------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	122
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	126
---------------	-----

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala las empresas utilizan una variedad de procesos contables, administrativos, etc., muchas veces su ejecución se realiza en un mayor tiempo que el necesario, convirtiéndolo complicado y extenso cuando pudiera ser mucho más fácil y rápido, esto produce a su vez confusión en las personas que prestan un servicio o desempeñan una función, y aún más en quienes lo requieren, por ello el Contador Público y Auditor debe poseer amplios conocimientos para desempeñar diversas funciones del área contable.

La presente tesis está enfocado a implementar un manual de políticas y procedimientos contables en el que se describe cada uno de los pasos que se necesitan realizar una operación, asimismo, sistematizar las actividades contables y administrativas, lo que implica eliminar aquellas que no son necesarias y buscar la reducción de tiempo para lograr eficacia operativa y crear un ambiente más agradable a través de la mejora en el servicio; el manual de políticas y procedimientos contables representa un recurso valioso y fundamental el cual debe administrarse de la mejor forma para que el resultado sea más productivo.

El trabajo de tesis está integrado por cuatro capítulos, de los cuales el capítulo I, denominado "Generalidades del Sector de Empresas que Fabrican Cajas de Cartón Corrugado", cubre los aspectos generales de estas empresas industriales, las características específicas de la empresa objeto de estudio: antecedentes históricos, organización y legislación aplicable.

El capítulo II, "La Organización y Sistematización Contable en una Empresa que fabrica Cajas de Cartón Corrugado", contiene los aspectos teóricos de la sistematización, definición, técnicas utilizadas en la sistematización, que serán utilizadas en el desarrollo del caso práctico.

En el capítulo III “Manual de Políticas y Procedimientos en Empresa que Fabrica Cajas de Cartón” se definen antecedentes históricos de los manuales, objetivos, clasificación, contenido, asimismo, la guía de elaboración e implementación de un manual de procedimientos.

En el capítulo IV "El Diseño e Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Contables", resume la descripción de la unidad de análisis previo a la implementación del manual, importancia de contar con una mejor organización, hallazgos encontrados y la guía de Implementación del Manual de Procedimientos, por último el caso práctico contiene El Diseño y la Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos Contables para la empresa objeto de estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones alcanzadas en la investigación, las recomendaciones, así como la bibliografía consultada durante el trabajo de tesis, en los anexos se incluyen las formas utilizadas para la elaboración de los manuales.

La metodología utilizada en la investigación fue el uso adecuado de métodos y técnicas de investigación, entre las cuales tenemos la entrevista, la observación y el cuestionario. La hipótesis se comprobó mediante el estudio preliminar realizado por el Departamento de Auditoría Interna, en donde se determinó que si es necesario el diseño e implementación del Manual de Políticas y Procedimientos Contables.

La presente tesis tiene como objetivo servir de base para estudiantes, peritos contadores, gerentes, y auditores interesados en conocer el proceso de diseño e implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos contables de la industria objeto de análisis.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL SECTOR DE EMPRESAS QUE FABRICAN CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes de las empresas que fabrican cartón corrugado, inicia con el invento del proceso de la fabricación del papel y con las primeras patentes conocidas para fabricar y usar cartón corrugado. Los países de Francia, Inglaterra y los Estados Unidos, fueron los que iniciaron la producción de este tipo de producto a nivel mundial.

El cartón corrugado cobra gran auge a principios del siglo XX, durante la revolución industrial, este sector de empresas ha mejorado sus procesos de fabricación conforme ha transcurrido el tiempo adquiriendo nuevas maquinarias y prácticas que ayudan a agilizar los procesos que conlleva la fabricación.

Las cajas de cartón corrugado se han convertido en los últimos años, en un elemento importante en la industria del envase y el embalaje, ya que su crecimiento fue paralelamente, la materia prima para fabricarlas se constituye por la combinación de diferentes tipos de papeles; kraft liner, médium y blanco en sus anchos y calibres correspondientes, esta materia prima en su mayoría es importada desde México y los Estados Unidos.

El cartón es un material de empaque y embalaje que se forma de la adhesión de tres papeles especiales productos en fibra natural de madera, a través de un adhesivo de almidón de maíz. Dos de los papeles se conservan en forma plana laminar, son llamados liners, y un tercero que se adhiere entre los dos liners, posee una forma acanalada en su superficie llamado médium.

Las industrias que se encuentran en el directorio de Empresas Corrugadoras en América Latina publicado por la ACCSA (Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Sur América) y que se dedican a la fabricación de cartón corrugado a nivel nacional están:

- ✓ Corrugadora Guatemala
- ✓ Cajas y Empaques de Guatemala
- ✓ Empaques San Lucas
- ✓ Cartones de Guatemala

Cajas de Cartón, S.A. (CASA); es la empresa objeto de estudio, se le ha nombrado así por razones de confidencialidad de información. Se dedica a la elaboración de productos hechos de cartón corrugado en diferentes presentaciones, se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, su especialidad son cajas de cartón corrugado para la industria en general y el mercado agrícola.

## **1.2 DEFINICIÓN**

Las empresas que fabrican cajas de cartón corrugado son generalmente industrias manufactureras, que transforman las materias primas en productos terminados, mediante procesos especiales de producción, convierten el papel a cartón, agregándole tinta especial para cartón, para luego pasar por el área de impresiones y acabados, y así poderlas comercializar.

Entre las principales materias primas que se utilizan para la fabricación de las cajas de cartón corrugado están:

- ✓ Papel Liner, Médium y Blanco
- ✓ Almidón (pegamento para el papel)
- ✓ Tinta
- ✓ Goma
- ✓ Fleje, sogá plástica

### 1.3 FORMA DE ORGANIZACIÓN

En Guatemala las formas más comunes y utilizadas de organizar este tipo de empresas son por medio de sociedades mercantiles, las que se encuentran reguladas por el Código de Comercio, (Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala) en su artículo No. 10:

- ✓ Sociedad Colectiva (Artículos 59 al 67)
- ✓ Sociedad en Comandita Simple (Artículos 68 al 77)
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada (Artículos 78 al 85)
- ✓ Sociedad Anónima (Artículos 86 al 194)
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones (Artículos 195 al 202)

### 1.4 LEGISLACIÓN APLICABLE

La legislación guatemalteca a que están sujetas este tipo de empresas, es principalmente la siguiente:

- ✓ **Constitución Política de la República de Guatemala:** Como fundamento de la legislación guatemalteca y en la cual se establecen los principios fundamentales de libertad de acción, libertad de asociación, derecho a la propiedad privada y los principios del derecho tributario, entre otros, los cuales se desarrollan en la legislación aplicable a la industria objeto de estudio. (Artículos 5, 34,35, 239 y 243)
- ✓ **Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República y sus reformas:** Que rige a los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y las cosas mercantiles. En el artículo 2 se reconoce a la industria como comerciante y por tanto sujeta a las disposiciones del código.

- ✓ **Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República y sus reformas:** Este regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, en relación al trabajo. Necesariamente la industria necesita de mano de obra directa e indirecta para cumplir sus fines, por lo cual se ve incluida en el ámbito de aplicación de este código.
  
- ✓ **Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República y sus reformas:** Este rige las relaciones jurídicas del Estado con las personas individuales y jurídicas derivadas de los tributos establecidos por el Estado. Por estar afecta a los impuestos descritos más adelante esta industria se rige por las disposiciones de este código.
  
- ✓ **Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus reformas:** Se establece el Impuesto Sobre la Renta (ISR), el cual grava todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio guatemalteco, así como las obligaciones formales y de pago que las personas afectas deben cumplir. Por tratarse de una industria cuyo fin es lucrativo, le es aplicable este impuesto y lo establecido en esta ley.
  
- ✓ **Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas:** Se establece Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual es un impuesto indirecto sobre actos y contratos gravados por esta ley. En su actividad la industria objeto de estudio debe adquirir bienes y servicios tanto para la producción y comercialización de los productos terminados, también se encuentra sujeta a este impuesto por la venta de bienes y prestación de servicios a nivel local, en el caso de las exportaciones que realiza, estas se encuentran exentas del pago.
  
- ✓ **Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria Decreto 20-2006 del Congreso de la República:** En el cual se establece la figura de Agentes de Retención del Impuesto al Valor

Agregado, quienes están obligados a retener una parte del impuesto que deben pagarle a sus proveedores; por estar la industria afecta al IVA, puede encontrarse con la situación de ser nombrado agente de retención del referido impuesto o que a algunos de sus clientes, la Administración Tributaria, les confiera esta calidad.

- ✓ **Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 del Congreso de la República:** Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.
- ✓ **Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila Decreto 29-89 del Congreso de la República y sus reformas:** Esta ley establece regímenes especiales con exenciones y suspensión de impuestos, con el objeto de incentivar la producción nacional destinada a la exportación. Esta ley es aplicable a este tipo de industrias que se dedican a la exportación de sus productos tanto al área centroamericana como al resto del mundo, ya que pueden optar a la calificación de los regímenes especiales que esta ley reconoce para la suspensión temporal de impuestos. También aplica para las industrias que venden su producto a clientes que se encuentran calificados en estos regímenes.
- ✓ **Otras Disposiciones Legales Aplicables:** Dependiendo de la situación, la industria se ve enmarcada en las siguientes disposiciones legales:

**Legislación Aduanera:** Cuando la empresa importa materia prima, maquinaria, repuestos, etc. para su producción o exportación de sus productos terminados.

**Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos:** Cuando la empresa cuenta con vehículos de reparto, mensajería, ejecutivos, vendedores, entre otros.

**Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo:** Cuando se compran combustibles y lubricantes para la producción y consumo de los vehículos.

**Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92, del Congreso de la República de Guatemala:** La empresa se encuentra afectada a la tarifa del 3% sobre los actos y contratos afectos que se expresan en el artículo No. 2, entre estos: Los contratos civiles y mercantiles que suscriba con clientes y proveedores y los recibos, nóminas y otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie, en este caso cuando se repartan utilidades dentro de los socios de la empresa.

**Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto 26-95, del Congreso de la República de Guatemala:** Según el artículo No. 1 de esta ley indica que este impuesto grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, el tipo impositivo es el 10%, y se aplica a la base imponible que constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses.

**Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes, Decreto Número 25-71 del Congreso de la República de Guatemala:** "Artículo 1°.- Se establece el Registro Tributario Unificado, en donde se inscribirán todas las personas naturales o jurídicas que estén

afectas a cualquiera de los impuestos vigentes o que se establezcan en lo futuro..."

**Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala:** "Artículo 1o. Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente".

**Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto Número 42-92 del Congreso de la República de Guatemala:** "Artículo 1o. Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador"

**Salario Mínimo Acuerdo Gubernativo No. 388-2010 de fecha 30 de Diciembre 2010:** Este acuerdo estipula que a partir del 01 de Enero del año 2011 el salario mínimo para las actividades agrícolas y no agrícolas es de Q. 63.70 diarios y para las actividades exportadoras y de maquilas de de Q. 59.45 diarios.

**Bonificación Decreto Número 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala:** Este decreto estipula una bonificación mínimo de Q. 250.00 mensuales para los empleados del sector privado del país.

**Cuotas Patronales: IGSS, IRTRA e INTECAP:** La empresa tiene obligación de estar inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, cuanto ocupen más de cinco empleados a su cargo y es optativo para las empresas que ocupen tres, en el caso de empresas de transporte con un empleado, deberán de pagar mensualmente 12.67% del total de planilla de sueldos pagados en la empresa, actualmente los departamento del Peten, El Progreso y Santa Rosa, reportan un 8.67% ya que no cuentan con todos los servicios que el Seguro Social ofrece, este porcentaje es distribuido de la siguiente forma:

3.00%	Accidentes en General (IGSS)
4.00 %	Enfermedad y Maternidad (IGSS)
3.67%	Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IGSS)
1.00 %	Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala
<u>1.00 %</u>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
<u>12.67%</u>	

Base Legal:

- ✓ Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto número 295, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala Decreto No. 1528 del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala.

✓ **Otras Técnicas:**

**Normas TAPPI (Technical Asociation of Pulp, Paper Internacional):** Estas normas son de observancia general para las empresas que se dedican a la conversión del papel a cartón corrugado.

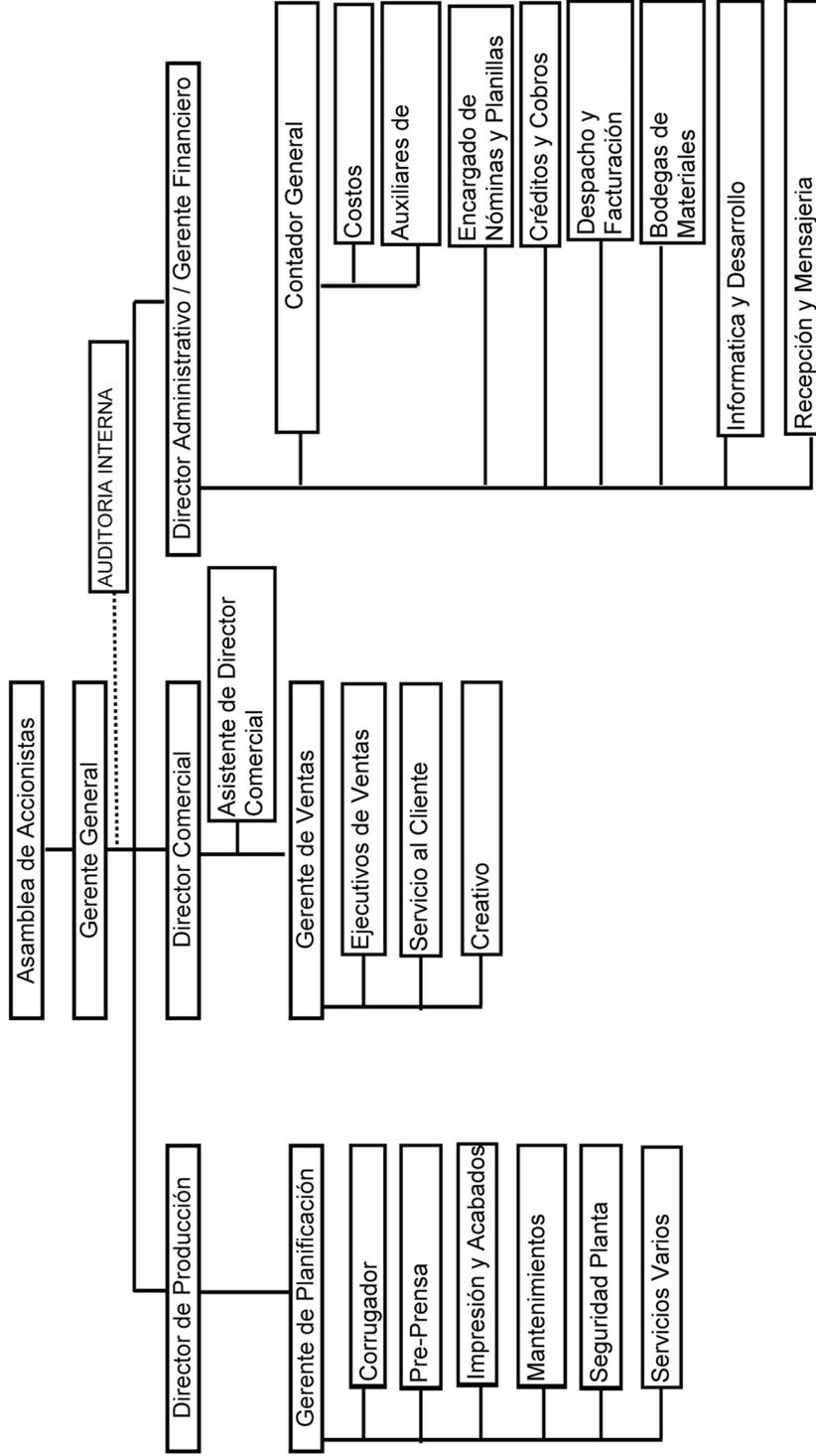
## **1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Existe diversidad de modelos de organización, pero cada empresa elige la que considere conveniente de acuerdo al tamaño, actividad que se dedique y la filosofía de sus administradores.

Sin embargo, la estructura organizacional de la empresa Cajas de Cartón, S.A. a la cual va dirigido el estudio, se tomará como muestra de la industria en general, se basa en el sistema lineal o militar, porque cada persona es responsable de un departamento y tiene como obligación principal vigilar que el trabajo se realice con eficiencia y eficacia.

La división del trabajo de la empresa objeto de estudio “Cajas de Cartón, S.A.” está bajo una Asamblea de Accionistas, Gerente General, seguidos por sus 3 direcciones así; Director de Producción, encargado de la producción de la empresa, Director Comercial quien es el encargado de las estrategia de ventas y Director Administrativo o Gerente Financiero, es quien tiene a su cargo la parte administrativa-financiera de la empresa, es en este último donde se encuentra ubicado el departamento de contabilidad, departamento objeto de estudio en el desarrollo del tema.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
ORGANIGRAMA**



FUENTE: PROPIA

## **CAPÍTULO II**

### **LA ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE EN UNA EMPRESA QUE FABRICA CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO**

#### **2.1 ORGANIZACIÓN**

“Consiste en la forma de como debe de estar estructurada la empresa; es decir, separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

La organización es la unidad funcional que en forma conjunta con el recurso humano y a través de la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades, por medio de niveles jerárquicos, permite llegar a obtener el logro de los fines esperados por la misma” (4)

Consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

#### **2.2 SISTEMATIZACIÓN**

Es el examen sistemático y el análisis de una o más organizaciones relacionadas entre sí, de sus funciones, sistemas y procedimientos. La investigación administrativa se hace con la finalidad de descubrir problemas, determinar las causas que los provocan y proponer soluciones.

##### **2.2.1 ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN CONTABLE**

Tiene a su cargo la revisión, evaluación, análisis y comprobación de actividades con el proceso administrativo, es decir que es el conjunto de técnicas que le dan un nuevo enfoque a la Contabilidad y a la Auditoría para fines administrativos,

procesa datos de operaciones realizadas y por realizar para suministrar información histórica y proyectada que ayuda a la administración a tomar oportuna y efectivas decisiones

Es el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía, o de sus componentes tales como divisiones, departamentos, planes, políticas, procedimientos, métodos de operación y el empleo que se hace de sus recursos para determinar; desperdicios y deficiencias, mejores procedimientos, mejores medios de control y operaciones más eficientes.

## **2.3 TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA SISTEMATIZACIÓN**

Las fases de la organización y sistematización, ya sean de un proyecto a efectuar o de una empresa establecida, son las siguientes: Planeación, Investigación, Análisis y Diseño e Implementación.

### **2.3.1 PLANEACIÓN**

Es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz. A través de la planeación se analizan los puntos críticos a mejorar o implementar. Por medio de la planeación se establece la dirección que ha de tomar el estudio para obtener los resultados favorables. Es necesario tomar en cuenta que toda actividad debidamente planeada presenta mejores resultados que aquellos estudios que se efectúan al azar, o que no se han delimitado sus acciones.

La planeación permite establecer la línea de las acciones para alcanzar el propósito establecido, los antecedentes del estudio, los objetivos que se persiguen, la justificación de los mismos, las acciones a seguir para el logro de los mismos, los recursos necesarios, la calendarización, las técnicas a utilizar y su debida autorización.

Como antecedentes del estudio deben exponerse tanto históricos como legales. En el momento de la justificación del estudio deberán exponerse las necesidades de soluciones a problemas existentes y estos deben ser juicios valederos para rectificar el problema. En las acciones a seguir deben contemplarse los objetivos que persigue el estudio. Dentro de los recursos deberán establecerse los humanos, materiales y financieros. En la calendarización debe estipularse el tiempo necesario a invertir en cada fase el proceso. Deben señalarse las distintas técnicas para cada etapa del estudio y los responsables de la autorización del plan.

Para la planeación se puede hacer usos de distintas técnicas, entre ellas se encuentran: Diagrama de Gantt, de bloque, de red: C.P.M. y PERT.

### **2.3.2 INVESTIGACIÓN**

Consiste en la realización del estudio de las operaciones contables de la empresa, sus procedimientos y registros, de acuerdo al resultado de esta fase pueden mejorarse los procesos e inclusive adaptarse de acuerdo a las condiciones actuales de la empresa en estudio. Esta fase se auxilia de las técnicas de observación, inspección, entrevista y cuestionario.

La observación consiste en hacerse presente en el momento y lugar donde se realizan los procesos. La inspección consiste en buscar antecedentes de la historia de la empresa, investigando los principales momentos en la evolución de la empresa, determinando el tipo de decisiones gerenciales tomadas, las políticas y procedimientos contables establecidos y su entorno actual. La entrevista consiste en tener contacto verbal con distintas personas que laboran en la empresa, de quienes se pueda obtener información de las operaciones de la compañía. Y el cuestionario consiste en la formulación de preguntas por escrito para obtener respuestas también por escrito, sobre determinado tema, los

cuestionarios una vez diseñados y aprobados, se pueden usar para entrevistas personales, por teléfono y por correo.

### **2.3.3 ANÁLISIS Y DISEÑO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase investigación se procede a analizar los mismos y diseñar las nuevas formas, estructuras, procedimientos a establecer y controles internos con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones. Para ello se hace uso de las técnicas de gráfica de distribución del trabajo, gráfica o diagrama de recorrido, diagrama de flujo y gráfica de distribución de oficina.

### **2.3.4 IMPLEMENTACIÓN**

Consiste en ejecutar las nuevas formas, procedimientos, manuales y estructuras establecidas en la fase análisis y diseño.

## **2.4 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **2.4.1 DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD**

La contabilidad es una técnica que registra, clasifica y resume eventos contables de una empresa con el fin de brindarle información veraz, confiable, oportuna y razonable a los usuarios de los Estados Financieros, ayudando a conocer la estabilidad, solvencia y capacidad financiera de la empresa para la toma de decisiones.

## **2.4.2 DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

El departamento de contabilidad, es el encargado de registrar y clasificar cada una de las operaciones que giran alrededor del ciclo de transacciones contables de una empresa, trabaja juntamente con la gerencia financiera y administrativa para la interpretación de los Estados Financieros y así trasladarlos a la gerencia general para la toma de decisiones.

## **2.5 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

### **2.5.1 DEFINICIÓN DE AUDITOR**

“Persona capacitada para realizar auditorías en empresas u otras instituciones. Pertenece a un colegio oficial” (27).

El auditor es el profesional con capacidad, juicio, independencia y objetivo, que le permite asesorar a una empresa desde el punto de vista externo o interno.

### **2.5.2 AUDITORÍA INTERNA**

“El Instituto de Auditores Internos (IIA) define auditoría interna como: Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización” (22).

La definición de auditoría interna aprobada en diciembre de 2000 por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (IIA) es como sigue: “La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos apartando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección” (22).

### **2.5.3 AUDITOR INTERNO**

El auditor interno es el responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna, es quien planifica y elabora el trabajo, es el profesional que asesora y organiza directamente a las empresas y se encuentra desempeñando su labor a una empresa o a un grupo de empresas relacionadas.

### **2.5.4 NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA**

Estas normas definen los principios básicos que representan el ejercicio de la auditoría interna asimismo proveen un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna, también las bases para evaluarla y fomentar las mejoras en los procesos y operaciones de la organización.

### **2.5.5 DECLARACIONES SOBRE LOS ESTÁNDARES PARA LA PRÁCTICAS PROFESIONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

“Para dar servicio a la profesión en todo tipo de negocios, en diferentes niveles jerárquicos y en todas las organizaciones donde haya auditores internos para llevar a cabo la práctica de la auditoría interna en forma correcta” (27).

### **2.5.6 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

“Actúa como asesor gerencial en todos los campos de la organización a la que pertenece, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que los entes públicos y privados realizan la ejecución, control e información de sus actividades y como producto de lo cual, proporciona recomendaciones para la actuación y mejoramiento de la organización y los sistemas en funcionamiento” (34).

### **2.5.7 ALCANCE DE LA AUDITORÍA INTERNA**

“Debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas” (34).

### **2.5.8 CONTROL INTERNO**

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus actividades, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración” (34)

En los siguientes capítulos el departamento de auditoría interna tomará en consideración en su estudio preliminar los aspectos anteriormente mencionados, en la evaluación actual del departamento de contabilidad de la empresa que se dedica a fabricar cajas de cartón corrugado CASA, analizará la organización y sistematización actual de la empresa, pondrá en práctica las cuatro técnicas de la sistematización y en lo que respecta al departamento de contabilidad determinará la necesidad de diseñar e implementar el manual de políticas y procedimientos contables.

## **CAPÍTULO III**

### **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EMPRESAS QUE FABRICAN CAJAS DE CARTÓN**

#### **3.1 DEFINICIONES**

##### **3.1.1 POLÍTICA**

“Una política es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar decisiones. Sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Es una regla o guía, que expresa los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Además, una política debe ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad” (1:28)

“Políticas contables: son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Selección y aplicación de las políticas contables: Cuando una Norma o Interpretación sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esta partida se determinarán aplicando la Norma e Interpretación en cuestión, y considerando además cualquier Guía de Implementación relevante emitida por el IASB (International Accounting Standard Board) para esa Norma o Interpretación” (22).

##### **3.1.2 PROCEDIMIENTO**

“Un procedimiento es un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica y la manera de realizar una actividad. Un procedimiento se elabora para responder a las interrogantes de ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? se llevará a cabo una actividad y, a través de su discusión

lograr los mejores resultados en cada función concreta para alcanzar los objetivos” (1:36).

### **3.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS MANUALES**

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente, fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica. Sin embargo, puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria, surgieron conjuntamente con la cultura de nuestro planeta, pues se pueden y deben considerar como tales el simple hecho de dejar grabados utensilios, piedras, telas, etc., y en las cuales se daba orientación a sus contemporáneos sobre los lugares propicios para la obtención de alimentos o bien sobre los sucesos importantes que acaecían en determinado lugar.

Como consecuencia de la escasez y urgencia, que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvían los problemas de adiestramiento, especialmente largas distancias, así como la supervisión de las actividades y aun mas, se lograra la uniformidad de la relación de las tareas, que era una de las cosas mas importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que en una encuesta realizada en los Estados Unidos por la década de los años 60, de un total de 500 empresas investigadoras se logró la siguiente información: únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de éstas solo 17 habían editado manuales antes de 1940 y la mitad los elaboraron después de 1952. En esta investigación se notó que las instrucciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.

### **3.3 DEFINICIÓN DE MANUAL**

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas, y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

El autor Agustín Reyes Ponce, indica que el manual es algo propio y único de una empresa, que es variable y fácil de manejar y comprender, el manual tiene el fin de orientar y uniformar las operaciones de una empresa.

Otros autores señalan que el manual es el procedimiento a seguir para logra un trabajo, los manuales representan el medio de comunicar las decisiones determinadas por la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos.

### **3.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

Entre los objetivos de los manuales tenemos:

- ✓ Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa, es decir uniformar las diversas operaciones que la empresa realiza.
- ✓ Servir de medio de comunicación entre la dirección y los colaboradores, significa que la comunicación es efectiva.
- ✓ Facilitar la delegación de funciones y la autoridad. Con el adecuado manejo de un manual, la delegación de funciones y responsabilidades es asignada de una mejor manera y la autoridad no se duplica.

- ✓ Coordinar y controlar las actividades que giran en torno al ciclo contable” (25:398) Con el manual se realiza un mejor control en las actividades de la empresa.

### **3.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**

Entre la clasificación de los manuales tenemos:

#### **3.5.1 POR SU ÁREA DE APLICACIÓN**

- ✓ Macro Administrativo: Es aquel que se refiere o contiene a dos o más instituciones o empresas. Ejemplo: El manual de organización del sector público; el manual de organización del sector agrícola, etc.
- ✓ Micro Administrativo: Contienen información de una sola entidad o empresa; y pueden referirse a una o más dependencias de tales organismos.

#### **3.5.2 POR SU CONTENIDO**

- ✓ De objetivos y políticas
- ✓ De organización
- ✓ De políticas y procedimientos contables
- ✓ De estándares de procesamientos de datos
- ✓ De contenido múltiple que trata de dos o más de estos temas.

### **3.5.3 POR SU GRADO DE DETALLE O ÁREAS FUNCIONALES (DEPARTAMENTOS)**

- ✓ Dirección
- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Administración
- ✓ Procesamiento de Datos

### **3.5.4 POR SUB-ÁREAS FUNCIONALES (SECCIONES)**

- ✓ Dirección: Consejo, Gerencia, Auditoría, Organización y Métodos, Asesoría Legal, etc.
- ✓ Ventas: Publicidad y Promociones, Fuerza de Ventas, etc.
- ✓ Producción: Fabricación, Planteamiento de Producción, Mantenimiento y Compras
- ✓ Administración: Personal, Cobranzas, Contabilidad, Presupuestos, etc.” (26:380).

### **3.6 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Es un documento en el cual se encuentran detalladas cada una de las políticas establecidas por la administración de la empresa y los procedimientos a aplicar en cada una de las transacciones que giran en torno al ciclo contable de determinada empresa.

Es importante contar con este instrumento, para que las operaciones que se registren sean uniformes y consistentes, por lo que en el curso normal de las operaciones contables y administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad de consultar los procedimientos determinados. El manual de políticas y procedimientos contables, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo a la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios.

Un manual de políticas y procedimientos contables “es el instrumento administrativo-contable de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones del departamento de contabilidad o de una empresa en conjunto, normando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades” (26:392).

### **3.7 CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

“Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- a) Texto
- b) Diagramas
- c) Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones del manual, depende de la naturaleza de la política y/o procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor, sobre todo señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

a) El texto

Todo manual requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Éste describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico, conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento.

b) Los diagramas

Los diagramas conforman la representación gráfica de los movimientos y situaciones tan diversas, por lo que han aparecido un gran número de formas de gráficas y sus combinaciones, que tienden a satisfacer esta variedad de necesidades.

c) Las formas

Es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contengan las que se emplean en los procedimientos” (26:394-395)

El contenido del manual de políticas y procedimientos contables se conformará por la siguiente información:

### **3.7.1 IDENTIFICACIÓN Y AUTORIZACIONES**

Es la forma que reconoce la validación del documento, dependiendo del tipo de empresa, en las entidades del sector público, se acostumbra autorizar el manual

de políticas y procedimientos, a través de un acuerdo de la autoridad superior, en cuyos considerandos se indican las justificaciones y necesidades del documento, en la parte final del manual, se concluye el acuerdo con las "DISPOSICIONES FINALES" y/o "DEROGATORIAS"; el lugar, fecha y vigencia del documento, para que se pueda identificar la validez de la toma de decisión.

En la empresa privada, se acostumbra una breve exposición del superior de la misma (Presidente de Junta Directiva, Gerente, Administrador, Superintendente, etc.) en donde se autoriza la práctica del manual; esta hoja se incluye antes de la introducción para formalizar y validar el documento, se refrenda con la firma y sello del responsable.

### **3.7.2 ÍNDICE**

Es el listado de las partes que integran el manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema; éste se elabora al terminar el cuerpo del documento.

### **3.7.3 INTRODUCCIÓN**

Es la parte del manual que narra o describe su contenido, que prepara al lector para comprender la razón de su aplicación; indica de manera sintetizada, de qué partes se compone el documento y cómo se debe leer para después aplicarlo; contiene además, los antecedentes breves de la situación administrativa de la empresa y para qué se establece el manual a través de un mensaje breve a los usuarios, señala los alcances del documento o lo que se pretende lograr con el mismo, incluye también, un breve agradecimiento a los ejecutivos de la empresa en donde se indica la colaboración y confianza que prestaron para la elaboración y puesta en práctica del documento.

### **3.7.4 OBJETIVOS**

Es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el manual, especialmente para uso en la orientación del trabajo al nuevo colaborador o ayuda al colaborador de planta de quien se obtuvo la información pertinente; se obtienen los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos.
- ✓ Redactar el objetivo con un verbo imperativo.
- ✓ Tener claridad y precisión al describir el fin.
- ✓ En casos de existir más de un objetivo, se debe redactar cada uno de ellos en distinto párrafo, señalar y jerarquizarlo de acuerdo a su importancia.

### **3.7.5 CAMPO DE APLICACIÓN**

Es el conjunto de unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos que tienen relación con las políticas y procedimientos contables, así como el área física en la que se desarrollan las actividades. Para su delimitación, es preciso seguir el proceso que se sugiere a continuación:

- ✓ Precisar el marco de referencia que el conjunto de políticas y procedimientos cubre en los órganos de la empresa.
- ✓ Señalar los puestos involucrados en las políticas y procedimientos contables.

- ✓ Jerarquizar cada puesto, por importancia en la descripción de las políticas y procedimientos en general.
- ✓ Definir los efectos operativos que inciden en las diversas áreas donde repercutan las políticas y procedimientos en general.

### **3.7.6 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL**

Es la descripción de las formas que rigen o guían la conducta del ejecutor (unidad administrativa, puesto, etc.) para su actuación externa o interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.

El contenido de la norma en general clarifica y amplía lo indicado en el procedimiento; autoriza algo basado en leyes, reglamentos, estatutos y otros instrumentos legales de consulta y uso para la empresa, así también prohíbe legalmente cualquier acción que contradiga la normalización del quehacer en las operaciones necesarias.

Por su naturaleza pueden ser generales y específicas; las primeras, indican la razón y objeto de la empresa, el propósito establecido y los objetivos que se persiguen, generalizando el qué, el para y el dónde de los procedimientos; las segundas tipifican el cómo, el quién, y el cuándo de las actividades secuenciales de una acción general (o de un procedimiento específico). Para diseñar normas que apoyen a los procedimientos, se pueden seguir las sugerencias:

- ✓ Ordenar y agrupar las actividades tanto generales como específicas que desee regular, en cualquiera de los niveles administrativos que posea la empresa y que intervengan en los procedimientos.
- ✓ Redactar cada norma en tiempo futuro y en modo imperativo, señalando los aspectos que intervienen en las acciones, así como los recursos

adecuados, es decir, humanos, materiales, modo de ejecutar las acciones, responsable, específico, oportunidad y ubicación.

- ✓ Redactar en forma precisa, clara y concisa lo que se desea normar para que sea comprensible al lector y evitar dudas o malas interpretaciones, respecto a lo que se hace y lo que no debe hacerse.
- ✓ Distinguir adecuadamente una acción general de una específica, para analizar y redactar las normas.

### **3.7.7 LOS PROCEDIMIENTOS Y SUS ELEMENTOS**

A continuación se conceptualizan, en el orden específico en que deben detallarse dentro de cada procedimiento, los elementos que lo conforman:

#### a) Procedimiento

Es señalar en términos sencillos y claros "qué es" el procedimiento que se está detallando. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

#### b) Objetivos del procedimiento

Es describir todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se lograrán alcanzar por medio del procedimiento. No existe una limitación cuantitativa que técnicamente indique el número de los objetivos.

El parámetro confiable lo representan las situaciones precisas que se esperan alcanzar o mantener en un período determinado, como resultado de la sistematización y existencia del procedimiento dentro de la organización. El orden su descripción dentro del procedimiento, debe ser del más al menos importante.

c) Normas de Procedimiento

Es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y, que dichas situaciones, las deben observar al momento de estar actuando.

d) Descripción narrativa del Procedimiento

Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencial, de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y, "cómo" las debe ir ejecutando.

Es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de las otras, y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito.

Es ir identificando, puesto por puesto y dependencia por dependencia, qué es lo que les compete ejecutar. Se sugiere la siguiente metodología para la descripción de cada procedimiento:

- ✓ Detectar cuál es el puesto o dependencia que le corresponde iniciar el procedimiento y dentro de lo posible, cuál es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- ✓ Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en el procedimiento que se quiere describir.
- ✓ Describir las actividades por puesto o unidad administrativa.

- ✓ Redactar en forma clara, concisa, objetiva y con narración comprensible, los procedimientos de acuerdo a las normas tanto generales como específicas que contenga el Manual y que sean típicas para cada procedimiento.
- ✓ Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando el formato que contenga la siguiente información: identificación de la empresa o unidad administrativa; procedimiento, que asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina del trabajo a la que se vaya a hacer referencia; hoja, en la que se anotará la paginación en orden progresivo, otra que indique también en orden continuo el número de pasos en cada actividad que integre el procedimiento; responsable, que indica la persona que interviene en la actividad del procedimiento; descripción de la actividad, aquí se hará la redacción de la actividad; finalmente quién elaboró, revisó y aprobó el procedimiento.
- ✓ La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo en presente; ejemplo: solicita, remite, revisa, etcétera.

#### e) Glosario

Esta es una de las partes ilustrativas que contiene el Manual de Procedimientos, indica el conjunto de palabras que se utilizan en forma discontinua y que en determinado momento pueden causar confusión en su empleo, para ello, es importante incluir la explicación de su uso y su significado.

Se sugiere seguir las siguientes actividades para su integración:

- ✓ Definir los términos técnico-administrativos señalados en el manual, para facilitar el conocimiento del procedimiento.
- ✓ Incluir los términos que provoquen confusión al lector.
- ✓ Definir los términos con claridad para evitar tergiversación.
- ✓ Ordenar los términos en orden alfabético.

- ✓ Utilizar letras mayúsculas para el título de cada término y letras minúsculas para su descripción.
- ✓ Describir cada concepto, sin incluir el término dentro de la definición.
- ✓ La inclusión del glosario en el manual, es discreción del responsable del estudio, dependiendo del empleo de términos no muy aplicados por los usuarios.

f) Formularios y Anexos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

### **3.8 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Entre las características que deben de reunir los manuales están:

#### **3.8.1 OBLIGATORIEDAD**

Las regularizaciones contenidas en los manuales deberán de ser de carácter obligatorio para todos los colaboradores que les aplique y el compromiso de su cumplimiento.

#### **3.8.2 FLEXIBILIDAD**

Los manuales deberán de tener la característica de ser flexibles, para poder ser modificados cuando la empresa lo requiera.

### **3.8.3 DE FÁCIL APLICACIÓN**

Además de ser flexible los manuales deberán de ser de fácil aplicación para que no se les complique a los usuarios y puedan entender la descripción del los procesos.

### **3.8.4 DISMINUYE LA BUROCRACIA**

Los manuales disminuyen la burocracia, logrando la eficiencia operacional, de manera que el diseño y la estructura de los manuales sea la adecuada.

### **3.8.5 INDICADOR DE DESEMPEÑO**

El desempeño de los colaboradores de la empresa se puede medir de acuerdo al diseño y la estructura de los manuales.

## **3.9 VENTAJAS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Entre las ventajas de los manuales de políticas y procedimientos contables tenemos:

### **3.9.1 AFLUENCIA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**

Al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan, se conocen en un momento dado las actividades que se llevan a cabo en los mismos, el flujo completo de esta información requiere ser comunicado a todos los miembros de una organización.

### **3.9.2 GUÍA DE TRABAJO**

En el curso normal de operaciones, el personal necesita consultar constantemente las políticas y procedimientos para realizar sus actividades según lo requerido por la entidad.

### **3.9.3 INDUCCIÓN AL PERSONAL**

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo colaborador se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa implementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de políticas y procedimientos, ya que éste contribuye a la inducción efectiva.

### **3.9.4 UNIFORMIDAD Y CONOCIMIENTO EN LA INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las políticas y procedimientos por escrito reducen el riesgo de desconocimiento de la forma en que la empresa opera, así como de una inadecuada interpretación de las mismas, además que otorga uniformidad en su aplicación.

### **3.9.5 ELIMINACIÓN DE DUPLICACIONES INNECESARIAS**

Durante el proceso de análisis de las políticas y procedimientos, se puede detectar oportunamente operaciones y funciones duplicadas y coordinar mejor las actividades.

### **3.9.6 REVISIÓN CONSTANTE Y MEJORAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

El cumplimiento de las políticas y procedimientos estimula a los usuarios a proponer mejoras a las operaciones, especialmente cuando al personal de

supervisión se le solicita sugiera cambios, si se comprueba que las instrucciones contenidas en los manuales no son prácticas, que interrumpen innecesariamente los procesos, etc.

### **3.9.7 AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna de las políticas y procedimientos es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a los encargados de su ejecución.

Observando las características y ventajas que ofrece el uso de un manual de políticas y procedimientos contables, se resume que el uso correcto en el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la fabricación de cajas de cartón corrugado, evita la acumulación de trabajo y la utilización adecuada del tiempo en las actividades diarias, cierre mensual y finalmente repercutirá en el cierre fiscal anual de la organización, logrando cumplir con los diferentes compromisos internos y externos.

### **3.10 ETAPAS A SEGUIR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

La elaboración e implementación de instructivos, guías y manuales requiere tomar en cuenta una serie de etapas previas. A continuación se detalla la secuencia ideal para la elaboración e implementación de un manual de políticas y procedimientos contables:

#### **3.10.1 ETAPA 1: DECISIÓN DE ELABORACIÓN**

Los responsables de la organización son quienes deben decidir la elaboración de las guías o manuales, así también asignar los recursos humanos y materiales para elaborarlos e implementarlos.

### **3.10.2 ETAPA 2: SELECCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE ELABORAR LOS MANUALES**

La gerencia general después de identificar la necesidad de la creación de un manual, posteriormente deberá definir un órgano responsable de su coordinación, este órgano puede ser:

a) Interno, generalmente el Departamento de Contabilidad.

El auditor interno es por excelencia un experto en control interno, por consiguiente, está en las mejores condiciones de participar activamente, como una tarea inherente a la función que realiza, en el desarrollo de manuales y su principal contribución debe ser asegurar, en forma razonable, que los procedimientos incluyan controles sólidos y confiables. Su responsabilidad se concreta principalmente sobre la calidad del manual de políticas y procedimientos que se desarrolla y sobre los controles que se incorporen, en el momento de su construcción.

En el pasado se consideraba que la participación de la auditoría interna se limitaba a la revisión hasta después que se había completado el proceso de desarrollo y estaba funcionando, porque si participaba activamente en su desarrollo podría comprometer su independencia y objetividad.

Actualmente el concepto anterior casi ha quedado descartado pues día a día se comprueba que la participación temprana de la auditoría interna es la clave para asegurar que se incluyan los controles apropiados en todo sistema nuevo, pero naturalmente el hecho que participe como auditor interno en el desarrollo de un manual de procedimientos, no elimina la necesidad de que se hagan revisiones posteriores, con total independencia, una vez el sistema esté funcionando.

En conclusión debe quedar claro que la participación de la auditoría interna en el desarrollo de manuales de políticas y procedimientos contables, es emitir opinión sobre la documentación que se refiere a la inclusión o no de controles adecuados, la auditoría interna no adquiere ningún tipo de compromiso sobre el manual y además está en libertad de efectuar revisiones con total independencia, después de implantado el manual.

Son necesarios los siguientes aspectos mínimos para que el trabajo de auditoría interna sea efectivo:

- ✓ Respaldo total de la administración
- ✓ Comunicación fluida y permanente con el departamento que elabora el manual de procedimientos y políticas contables
- ✓ Personal de auditoría interna con suficientes conocimientos

Como ya se indicó, la participación del auditor interno en el desarrollo de manual de procedimientos y políticas contables debe darse precisamente en el desarrollo del mismo, a efecto de que los controles se consideran necesarios, sean incorporados en las diferentes fases o etapas del desarrollo, ya que una vez implementado el manual, es más difícil y costoso efectuar las modificaciones.

b) Externo (Firmas de Consultoría Organizacional).

Generalmente es una firma de consultoría administrativa, quien será responsable de todo el proceso hasta la entrega del producto final, en este caso un manual de políticas y procedimientos.

### **3.10.3 ETAPA 3: ELABORACIÓN DE CALENDARIO**

Se refiere a qué como cualquier proyecto, la elaboración e implementación de un manual debe tener una programación de todas las actividades involucradas y que la misma sea revisada constantemente con el fin de detectar cualquier demora o incluso, mayor avance al esperado y que se tomen las medidas necesarias para optimizar los recursos utilizados en la implementación.

Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea el método de implantación en paralelo que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

### **3 .10.4 ETAPA 4: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Los responsables realizarán el levantamiento de información de las diferentes políticas y procedimientos, a través de entrevistas, análisis de la documentación, encuestas y observación directa, en que cada empleado del departamento de contabilidad, identifique los procesos en que se involucra y los describa detalladamente para proceder a su análisis y discusión.

Sea cual fuere el órgano que coordine el proyecto, es importante establecer los siguientes aspectos mínimos:

- ✓ Alcance: Se refiere a listar y programar los procedimientos que se incluirán en el manual, así como la clasificación de los mismos, la clasificación puede hacerse por área, por departamento, por puesto, o ciclo de transacciones.

- ✓ **Objetivos:** La ejecución de un proyecto de creación de un manual de políticas y procedimientos contables requiere una alta inversión de recursos humanos y financieros, por lo que deben definirse claramente los objetivos perseguidos y compararlos con el costo de su ejecución para establecer su conveniencia o readecuación.
- ✓ **Estructura Organizativa:** Conocer la estructura organizativa de la entidad, preferentemente una visualización gráfica de esta estructura y obtener las descripciones de funciones de cada puesto.
- ✓ **Listar y conocer las Políticas y Procedimientos de la entidad:** Cada manual de políticas y procedimiento debe diseñarse con base en políticas definidas, esto basado en cómo se definió anteriormente, una política es un enunciado para orientar la acción hacia un objetivo, y un procedimiento es un conjunto de operaciones o acciones, por lo tanto, las actividades de un procedimiento determinadas en función del cumplimiento de un objetivo indicado en política de operación. Sin embargo, esto no quiere decir, que la discusión de un procedimiento no pueda iniciarse sin que se haya escrito política referente, lo que se requiere es que un procedimiento debe ser aplicado sin que esté basado en políticas definidas. Igualmente es importante aclarar que hay procedimiento sobre rutinas de trabajo de oficina que pueden establecerse sin políticas definidas.
- ✓ **Entrevistar a cada participante en las políticas y procedimientos para indagar qué es lo que se hace y para qué lo hace.**
- ✓ **Describir gráficamente o en forma narrativa los procesos**

Una vez realizado esto, el órgano responsable ya está en capacidad de la elaboración y divulgación del manual de procedimientos.

### **3.10.5 ETAPA 5: ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS**

Terminado el levantamiento de información, se deberán analizar las políticas y los procedimientos con los involucrados en los procesos para detectar y corregir posibles deficiencias y que permita:

- ✓ Que cada área entienda el entorno y conozca la importancia de sus actividades para otros miembros de la organización.
- ✓ Maximizar el aprovechamiento en la utilización del sistema de cómputo y los paquetes utilitarios para evitar trabajos manuales, repetitivos y que son más susceptibles a errores e irregularidades.
- ✓ Verificar que los procesos estén dentro de las políticas globales y en los casos que es necesario, solicitar la definición de políticas relativas a estos procesos, así como sus respectivas autorizaciones.
- ✓ Observar que estos procesos cumplan con los correspondientes requisitos legales y fiscales.
- ✓ Identificar trabajos sin razón, actividades duplicadas, demoras, autorizaciones sin responsabilidad, en fin, que hay actividades innecesarias o por el contrario, puede identificar que algo que debiera hacerse no se está haciendo.

### **3.10.6 ETAPA 6: DISCUSIÓN DE LOS CAMBIOS CON LA DIRECCIÓN Y/O AUTORIDAD ORGÁNICA**

Se deberán cotejar las correcciones propuestas a los procedimientos existentes con la autoridad competente para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación.

### **3.10.7 ETAPA 7: ELABORACIÓN DEL MANUAL O LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS**

En esta fase prepararán las guías, manuales o instructivos incorporando las propuestas de mejora que hubieran sido consensuadas con las autoridades de la organización.

Cuando se esté diseñando cualquier manual, procedimiento, norma o formato se deben tener presentes algunos aspectos que puede redundar en el éxito de la implementación final, en el caso específico del diseño de formatos y procedimientos, siendo estas:

- ✓ Quien o quienes son los clientes objetivos del procedimiento o formato. Esto debido a que las normas, procedimientos y los mismos formatos deben ser acordes a los clientes que los utilizarán en su trabajo cotidiano. Un procedimiento que no sea adecuado al cliente, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba.
- ✓ Determinar la información que en realidad sea relevante para la empresa cuando se diseñe un formato o procedimiento. Se debe tener en cuenta al personal que maneje las estadísticas o las bases de datos que se requiere rescatar en un proceso. El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor.
- ✓ Seleccionar adecuadamente las fuentes generadoras de la información que se requieren y centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información. Una fuente adecuada debe ser aquella que genere un cliente cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.

- ✓ El diseño de un formato debe tener en cuenta no solo a la fuente adecuada de la información sino también, el tipo de cliente al que va dirigido el formato como es el caso de su perfil, escolaridad, tipo de labor, etc., además de otros aspectos como es el lugar donde generalmente se diligencia el formato.

### **3.10.8 ETAPA 8: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y CAPACITACIÓN**

Esta fase se divide en tres pasos importantes:

- ✓ Presentación a la Gerencia y Comité Directivo: Para que este proyecto sea considerado de importancia en todas las áreas debe obtener la autorización de la Gerencia y que ésta le brinde el soporte que un proyecto de su importancia necesita para su desarrollo.
- ✓ Presentación a los involucrados: Una vez el manual haya sido aprobado por la Gerencia, deberá ser presentado a los mandos medios de la entidad, porque serán los departamentos bajo su gestión que deberán invertir su conocimiento y tiempo para la consecución de los objetivos y serán los responsables de su ejecución.
- ✓ Los responsables de la elaboración de las guías o manuales capacitarán a sus compañeros en el uso y actualización de los mismos.

Esta etapa es muy importante porque las consecuencias de su inobservancia debilitan la dinámica institucional. Por este motivo se debe garantizar una adecuada formación de los agentes que participan en los diferentes procedimientos. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas, es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus colaboradores en el cambio cultural.

### **3.10.9 ETAPA 9: ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES**

Igualmente importante es la asignación de la responsabilidad de actualización del manual, generalmente otorgada a los Departamentos de Auditoría Interna o de Organización de Métodos. Esta responsabilidad consiste en analizar conjuntamente con los involucrados las mejoras a los procesos, una vez establecida esta mejora, hacer la actualización correspondiente en los manuales de procedimientos.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- ✓ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
  
- ✓ Establecer en calendario para la actualización del manual.
  
- ✓ Designar un responsable para la atención de esta función.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

El manual de políticas y procedimientos contables reduce los costos de operación de una organización principalmente del departamento de contabilidad, el cual radica en uniformar las políticas y los procedimientos, uno de los objetivos principales en la implementación del manual de políticas y procedimientos contables, es evitar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina.

Previo a la implementación del manual, se llevará a cabo los siguientes pasos:

1. Descripción de la unidad de análisis previo al diseño e implementación del manual de políticas y procedimientos contables.
2. Descripción del trabajo realizado.
3. Guía del diseño e implementación del manual de políticas y procedimientos contables.
4. Flujogramación.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS PREVIO AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

##### **4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

Cajas de Cartón, S.A. (CASA), es una empresa manufacturera ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, la actividad principal de la compañía es la elaboración de cajas de cartón corrugado mediante procesos continuos.

El negocio de CASA está enfocado principalmente a satisfacer la demanda de material de empaque de las empresas industriales, distribuidoras, entre otras, ser

líder en la elaboración de cajas de cartón corrugado a nivel local y centroamericano.

El departamento de contabilidad de CASA, es el encargado de registrar, analizar e interpretar la información financiera-contable de la empresa, mantiene constante comunicación con todos los departamentos de la empresa, particularmente con la gerencia general brindando información para la toma de decisiones.

## **FORMA DE CONSTITUCIÓN**

CASA fué inscrita en el Registro Mercantil como una Sociedad Anónima el día 15 de noviembre de 1992, cuenta con Patente de Sociedad y de Empresa, su objeto principal es la elaboración de cajas de cartón corrugado. Está inscrita en el Registro Tributario Unificado como contribuyente normal, sujeta al pago de impuestos, entre estos: régimen optativo del Impuesto sobre la Renta, régimen general del Impuesto al Valor Agregado.

Está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y afecta al pago de Cuotas Patronales IGSS, IRTRA e INTECAP de 12.67%, sujeta al Código de Trabajo y demás leyes que aplican en el marco laboral.

## **ORGANIZACIÓN**

CASA está clasificada como una mediana empresa, cuenta con 30 colaboradores administrativos y 225 colaboradores en la fábrica de producción, se encuentra organizada en tres direcciones:

- ✓ Director de Producción
- ✓ Director Comercial
- ✓ Director Administrativo / Gerente Financiero

## PRINCIPALES ACTIVIDADES

El departamento de contabilidad de CASA tiene dentro de sus principales actividades:

- ✓ Elaborar, analizar e interpretar los Estados Financieros, que servirán de herramienta para conocer el comportamiento del negocio y para la toma de decisiones.
- ✓ Contar con un sistema contable adecuado a las necesidades de la empresa, que genere los reportes necesarios para análisis y ser utilizados en la toma de decisiones gerenciales.
- ✓ Cumplir con el pago de impuestos y los aspectos legales necesarios.
- ✓ Velar por la uniformidad de criterios contables utilizados.

En todas las empresas es importante contar con una buena organización ya que sus procesos están íntimamente relacionados, y sus resultados se reflejan en la contabilidad, en CASA ante la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos contables surge la necesidad de diseñar e implementar este manual.

Ante la diversidad de problemas que se han tenido dentro del departamento de contabilidad, la gerencia general ha decidido diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos contables, con el cuidado que los procedimientos sean fáciles de aplicar, confiables y principalmente cumplan con el objetivo para el cual fueron creados.

## **4.2 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR**

A continuación se describe el trabajo a realizar, evaluación de la situación actual del departamento de contabilidad y hallazgos.

### **4.2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología utilizada para la implementación del manual de políticas y procedimientos se describe a continuación:

- ✓ Cuestionario: Para solicitar información general se utilizó la técnica del cuestionario. (Ver anexo No. 1 Modelo de Cédula de Cuestionario)
- ✓ Entrevistas: Para completar información se entrevistó a cada colaborador del departamento de contabilidad, para investigar qué es lo que se hace, cómo lo hace y para qué lo hace. (Ver anexo No. 2 Modelo de Cédula de Entrevista)
- ✓ Observación directa: Como complemento de información se observó directamente a los colaboradores del departamento de contabilidad. (Ver anexo No. 3 Modelo de Cédula de Observación Directa).
- ✓ Análisis de la información y con base a esto se redactó en borrador los procedimientos.

Asimismo se utilizó la guía de implementación, la cual se define etapa por etapa más adelante, la cual incluye las siguientes fases:

Etapa 1: Decisión de elaboración

Etapa 2: Selección de los responsables

Etapa 3: Elaboración de calendario

Etapa 4: Levantamiento de información

Etapa 5: Análisis de deficiencias

Etapa 6: Discusión de los cambios con la autoridad competente

Etapa 7: Elaboración del manual

Etapa 8: Presentación del proyecto

Etapa 9: Actualización de los manuales

### **4.3 GUÍA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Para entender de una mejor forma se presenta la guía de implementación del presente manual que comprende las siguientes etapas:

#### **4.3.1 ETAPA 1: DECISIÓN DE ELABORACIÓN**

El proyecto de elaborar un manual de políticas y procedimientos en el departamento de contabilidad de CASA, es presentado por el departamento de auditoría a solicitud de gerencia general, la cual aprueba y apoya el proyecto desde el inicio hasta la divulgación del presente manual.

#### **4.3.2 ETAPA 2: SELECCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE ELABORAR EL MANUAL**

La gerencia general selecciona al departamento de contabilidad como coordinador del proyecto, así como la colaboración del personal involucrado en los procedimientos para que su implementación sea exitosa.

#### **4.3.3 ETAPA 3: ELABORACIÓN DE CALENDARIO**

El departamento de contabilidad establece la importancia de la elaboración de un calendario que permita que la implementación del presente manual de políticas y procedimientos contables se lleve a cabo en tiempo, sin interrumpir las actividades del personal involucrado, por lo que la implementación se lleva a cabo en paralelo con las actividades diarias del personal implícito en los procedimientos.

Más con la finalidad de ilustrar las actividades y pasos que se siguen en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, que con la idea de que

los tiempos correspondientes sirvan como estándar de referencia, a continuación se presenta el modelo sugerido de actividades realizadas en la implementación del manual de políticas y procedimientos contables en el departamento de contabilidad de CASA.

ETAPA	ACTIVIDAD	DIAS
1	Presentación del proyecto de elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos contables	1 – 2
2	Selección de los responsables de elaborar los manuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinación del alcance</li> <li>✓ Determinación de objetivos</li> <li>✓ Elaboración de estructura organizativa y funciones del departamento contable.</li> </ul>	3 - 6
3	Elaboración de Calendario:	1 - 2
4	Levantamiento de información a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Cuestionarios</li> <li>✓ Observación directa</li> <li>✓ Análisis de la documentación</li> <li>✓ Listar y conocer las políticas de la empresa</li> </ul>	20 - 30
5	Análisis de deficiencias	7 - 10
6	Discutir los cambios con el departamento de contabilidad	5 - 10
7	Elaboración del manual de políticas y procedimientos contables	20 - 30
8	Presentación del proyecto y capacitación	1 - 2
9	Actualización del manual	

El manual debe actualizarse en forma constante de acuerdo a las necesidades de cada empresa, por tal razón no se le ha tiempo, ya que eso depende de los cambios requeridos.

#### **4.3.4 ETAPA 4: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Se realiza el levantamiento de información de los diferentes procedimientos, para lo cual se utilizan las técnicas definidas desde el inicio por el departamento de auditoría interna las cuales son:

- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista
- ✓ Observación directa

Análisis de la documentación recolectada, se procede al análisis de la información, y con base a esto se redactan en borrador las políticas y procedimientos en forma narrativa.

El departamento de auditoría interna efectúa el levantamiento de la información con los involucrados en el proceso, aplicando las técnicas mencionadas anteriormente.

#### **4.3.5 ETAPA 5: ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS**

Después de elaborado el manual de políticas y procedimientos contables se realiza análisis y discusión de la información con los involucrados en los procesos para detectar y corregir posibles deficiencias que permiten:

- ✓ Que cada área conozca la importancia de sus actividades para otros integrantes de la organización.
- ✓ Maximizar el aprovechamiento en la utilización del sistema de cómputo y los paquetes utilitarios para evitar trabajos manuales, repetitivos que son más susceptibles a errores.

- ✓ Verificar que los procesos están dentro de las políticas y en los casos necesarios, solicitar la definición de políticas relativas a estos procesos, y sus respectivas autorizaciones.
- ✓ Observar que estos procesos cumplan con los requisitos legales y fiscales.

Este análisis se efectúa en reuniones conjuntas entre los involucrados en cada uno de los procesos, dirigidas por el departamento de auditoría interna.

#### **4.3.6 ETAPA 6: DISCUSIÓN DE LOS CAMBIOS CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Se cotejan las correcciones propuestas a las políticas y procedimientos existentes con el departamento de auditoría interna, colaboradores involucrados para verificar su procedencia y la factibilidad de su implementación, llegando a un acuerdo para la elaboración del manual.

#### **4.3.7 ETAPA 7: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Con base al levantamiento de información, análisis y discusión realizados en las etapas anteriores, se procede a la integración de las políticas y procedimientos contables de tal manera, que se detectan y corrigen duplicaciones y contradicciones.

El departamento de auditoría interna elabora las cédulas narrativas de los procesos:

- ✓ Identificación de la empresa
- ✓ Nombre de la política y/o procedimiento, que asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina del trabajo a la que se hace referencia
- ✓ Orden progresivo del número de procedimiento
- ✓ Orden continuo del número de pasos en cada actividad que integre la política y/o el procedimiento
- ✓ Responsable, que indica la persona que interviene en la actividad, la política y/o el procedimiento

- ✓ Descripción de la actividad, aquí se hace la redacción de la actividad, la narración de la actividad comienza con un verbo en presente; ejemplo: solicita, remite, revisa, etcétera
- ✓ Quién coordina, elabora, revisa y aprueba la política y/o el procedimiento
- ✓ Firmas y fecha

Se determina el alcance y contenido para el manual:

Alcance: en el manual incluye las políticas y procedimientos del departamento de contabilidad.

Contenido:

- ✓ Carátula
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos del Manual
- ✓ Políticas Contables: se listan las políticas aplicables a los procedimientos contables.
- ✓ Procedimientos Contables propuestos para resolver los hallazgos enumerados en el punto 3.3.3 de este capítulo:
  - ✓ Liquidación de Caja Chica
  - ✓ Conciliaciones Bancarias
  - ✓ Facturación y Proceso de Cobro
  - ✓ Registro de Inventarios
  - ✓ Compra de Activos Fijos
  - ✓ Anticipo a Proveedores
  - ✓ Emisión de Cheques para viáticos
  - ✓ Emisión de Cheques pago a Proveedores
  - ✓ Pagos de Impuestos
  - ✓ Control de Provisiones Mensuales
  - ✓ Emisión de Póliza de Diario
  - ✓ Registro de las nóminas de salarios y provisiones laborales
  - ✓ Emisión de Estados Financieros

El departamento de auditoría interna verifica que el manual de políticas y procedimientos contables del departamento de contabilidad de CASA, cumpla con las características propias de un manual siendo estas:

- ✓ Obligatoriedad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ De fácil aplicación
- ✓ Disminuye la burocracia
- ✓ Indicador de desempeño

Así también que ofrezca las ventajas propias de un manual para que cumpla con el objetivo para el cual es creado:

- ✓ Afluencia de Información administrativa
- ✓ Guía de trabajo
- ✓ Inducción al personal
- ✓ Uniformidad y conocimiento en la interpretación y aplicación de las políticas
- ✓ Eliminación de duplicaciones
- ✓ Revisión constante y mejoramiento de las políticas, normas y procedimientos
- ✓ Simplifica el trabajo de auditoría interna

#### **4.3.8 ETAPA 8: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y CAPACITACIÓN**

El departamento de auditoría interna quien coordina esta labor, lleva a cabo esta fase en tres pasos importantes:

- ✓ Presentación a la gerencia: Se obtiene la autorización de la gerencia quien brinda el soporte que un proyecto de su importancia necesita para su desarrollo.
- ✓ Presentación a los involucrados: Una vez aprobado el anual por la gerencia, se presenta a los mandos medios de la entidad, porque son los departamentos bajo su gestión que deben invertir su conocimiento y tiempo para la consecución de los objetivos y son los responsables de su ejecución.

- ✓ Capacitación: El departamento de auditoría interna juntamente con el contador general capacitan a los colaboradores sobre el uso y la actualización constante del manual.

#### **4.3.9 ETAPA 9: ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES**

La administración de este manual está bajo la responsabilidad del contador general de CASA, cualquier actualización que se realice a los procedimientos y/o políticas ya establecidas, deben ser evaluadas por el departamento de auditoría interna, con la autorización y aprobación de la gerencia general para que entren en vigencia.

#### **4.4 FLUJOGRAMACIÓN**

El diagrama de flujo, también conocido como flujograma, es la representación simbólica de un procedimiento, en este se señalan los pasos principales y se hacen comprensibles las actividades, operaciones, decisiones de los procedimientos.

Los diagramas de flujo describen cada una de las acciones que se realizan al inicio de una fase determinada del trabajo hasta llegar a su fin, observando la secuencia de los distintos pasos y el método que se sigue al efectuarlos. Éstos son una herramienta útil para estudios de simplificación del trabajo, porque describen todo el proceso de forma detallada y hacen posible un estudio objetivo de los pasos de un procedimiento.

Al elaborar flujogramas se debe de utilizar símbolos estándar, estos brindan al usuario una idea clara de cuáles son las operaciones que se están realizando; además permiten mantener la consistencia en la presentación de la grafica. Según el American National Standard Institute ANSI, los que se muestran y describen a continuación:

## Simbología utilizada

## SIMBOLO

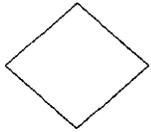
## SIGNIFICADO



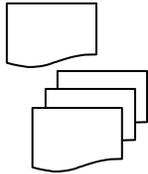
Inicio / Fin: Indica el principio o el fin del flujo, además indica que se recibe o proporciona información.



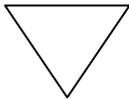
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Documento/Documents: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



Archivo: indica que los documentos que se están procesando son archivados de manera temporal o permanente.



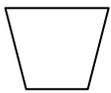
Conector de página: este símbolo es utilizado para indicar la secuencia de un diagrama en otra página.



Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Preparación/origen: indica una operación en la cual está involucrada la preparación de un documento con la ejecución de algún otro trabajo.



Revisión/aprobación: indica una operación en la cual el trabajo o documento preparado es revisado y aprobado por un funcionario autorizado.

## **CASO PRÁCTICO**

### **4.5 EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO**

## INTRODUCCIÓN

El manual de políticas y procedimientos contables resume la visión del departamento de contabilidad de CASA relativa a la forma como deben realizarse y documentarse las actividades relativas a las funciones que tienen a su cargo los colaboradores de esta área, el cual se divide en dos partes: En el manual de políticas contables y el manual de procedimientos contables.

Constituye un elemento que busca fomentar la eficiencia por medio de un entrenamiento adecuado en términos de las funciones asignadas a cada puesto dentro del Departamento de Contabilidad.

Para facilitar su análisis e interpretación, el manual se presenta en dos áreas: En políticas y procedimientos contables, de manera que el usuario pueda encontrar lo relacionado a los lineamientos determinados para el departamento de contabilidad de CASA.

Se invita al usuario a mantener una actitud proactiva que facilite la aplicación de las políticas y la puesta en marcha de los procedimientos, de tal forma que se logren los objetivos de eficiencia a un costo razonable.

La administración de este manual está bajo la responsabilidad del departamento de contabilidad de CASA, cualquier modificación que se realice a las políticas o a los procedimientos, deberá ser documentada y discutida con los involucrados, ya que para que este manual cumpla su cometido, es necesario que se mantenga actualizado.

## Objetivos del manual de políticas y procedimientos contables

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de este manual en el departamento de contabilidad de CASA son los siguientes:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, así como fomentar el cumplimiento de los compromisos del departamento de contabilidad, especialmente en materia contable y fiscal.
- ✓ Facilitar las labores del departamento de auditoría interna, en la evaluación del control interno.
- ✓ Mejorar el control de los eventos legales y fiscales surgidos de las operaciones de la organización.
- ✓ Eliminación de la burocracia al dejar sin efecto inspecciones y revisiones que no agreguen valor, así como de papelería y flujo de información innecesaria.
- ✓ Reducción de costos administrativos, mediante la eliminación de demoras y tareas duplicadas y divididas entre el departamento de contabilidad, que pueden unificarse.
- ✓ Facilidad en la asignación de responsabilidades sobre la ejecución y resultado del trabajo.
- ✓ Fomentar la delegación de responsabilidad y autoridad.
- ✓ Representar una guía para el personal en la ejecución de sus actividades.
- ✓ Servir de herramienta para la inducción adecuada y por ende, una mejor y más rápida adaptación del personal de nuevo ingreso.
- ✓ Otorgar uniformidad en la interpretación y conocimiento sobre las políticas de la organización.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos en el futuro.

**CAJAS DE CARTÓN, S.A.**

**Propuesta de Servicios Profesionales**

**01 de Julio de 2010**

**CONTENIDO**

	<u>PÁGINA</u>
I. CARTA INTRODUCTORIA	1
II. SERVICIOS DE AUDITORÍA	2 – 3
III. VALOR DE NUESTROS SERVICIOS	4
IV. INFORMES	4

01 de Julio de 2010.

Licenciado  
Manuel Alberto Selva Rodas  
Gerente General  
Cajas de Cartón, S.A.  
Ciudad

Estimado Licenciado Selva:

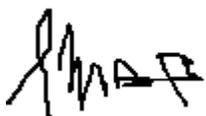
Hemos elaborado nuestra propuesta de los servicios que como firma podemos proporcionarles y, además, para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a Cajas de Cartón, S.A. de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su demostrada experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para las empresas que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,



Carlos Antonio Pérez  
Socio.

## **II. SERVICIOS DE AUDITORÍA.**

### **A) PROCESO DE PLANEACIÓN:**

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planeación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un plan de auditoría para evaluar las diversas operaciones del departamento de contabilidad, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas esas necesidades.

### **B) PLAN DE AUDITORÍA:**

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, realizaremos nuestro plan de auditoría, tomando en cuenta los componentes más significativos. Una vez que el proceso de planeación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso de la evaluación de las operaciones del departamento de contabilidad.

### **C) ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN:**

El personal que asignaremos a la evaluación de la compañía será el que mas entrenamiento y el que ha acumulado la mayor experiencia con éxito en la aplicación de esta nueva estrategia y metodología.

**D) ENTENDIMIENTO DEL TRABAJO A SER DESARROLLADO:****1. Objetivo de Evaluación:**

Nuestro trabajo está dirigido a la evaluación de las diferentes operaciones que realiza el departamento de contabilidad de la empresa Casa de Cartón S.A.

Nuestros servicios tendrán un enfoque integrado y serán diseñados de acuerdo a los factores de riesgo y éxito de la Compañía.

**2. Plan de Visitas:**

Hemos programado efectuar visitas con carácter trimestral, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar                      semana del 19 de julio
- Visita final                                semana del 18 de octubre 2010

**3. Alcance del Trabajo:**

Estamos convencidos que las evaluaciones no son todas iguales. Aun cuando utilizamos técnicas de auditoría asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada de especialistas en evaluación de sistemas de computación, nuestro enfoque se basa principalmente en el juicio y experiencia del equipo de auditores asignados al trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad de la información proporcionada es del departamento de contabilidad, nuestro enfoque será únicamente la evaluación de las operaciones que se manejan en dicho departamento. Como parte del proceso de auditoría pediremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión con la evaluación. Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con nuestra evaluación.

### **III VALOR DE NUESTROS SERVICIOS:**

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad. Nuestros clientes esperan que desarrollemos nuestro trabajo en forma eficiente y efectiva. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado el valor de nuestros honorarios para la evaluación de las operaciones del departamento de contabilidad de la compañía Cajas de Cartón, S.A., Q. 18,000.00 más el Impuesto al Valor Agregado.

### **IV INFORMES:**

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos el siguiente informe:

- Informe de Auditoría, que contendrá el detalle de los hallazgos encontrados en la evaluación de las operaciones del departamento de contabilidad.

Nuevamente agradecemos la oportunidad que nos brinda de presentar nuestra propuesta de servicios profesionales. Cualquier informaron adicional con mucho gusto le atenderemos.



# Cajas de Cartón, S.A.

15 de Julio de 2010.

Licenciado  
Carlos Antonio Pérez  
Ciudad

Estimado Licenciado Pérez:

He revisado su propuesta de servicios, por la evaluación de las operaciones del departamento de contabilidad.

El objetivo de esta evaluación, es para determinar la necesidad de poder diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos contables para dicho departamento.

Con lo que respecta al trabajo que realizaran y al tema de los honorarios por sus servicios profesionales, aceptamos los términos de su propuesta, y con la colaboración de nuestro personal no dude están disponibles para proporcionales la información que ustedes les requieran para realizar la evaluación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MASR.' with a horizontal line underneath.

Manuel Alberto Selva Rodas  
Gerente General  
Cajas de Cartón, S.A.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### CUESTIONARIO

**EMPRESA:** CAJAS DE CARTÓN, S.A.

**DEPARTAMENTO:** CONTABILIDAD

**FECHA:** AGOSTO 2009

**NOMBRE Y CARGO:** JUAN LUIS VALDEZ CORTEZ / CONTADOR GENERAL

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

1. **Nombre de la Empresa:** Cajas de Cartón, S.A.
2. **Fecha de Constitución:** 15 de Noviembre 1992
3. **Dirección:** Guatemala, Guatemala
4. **Correo Electrónico:** casa@gmail.com
5. **Nombre del Gerente:** Manuel Alberto Selva Rodas
6. **Qué tipo de Empresa es:** Es una industria que se dedica a la fabricación de cajas de cartón corrugado.
7. **¿Está la empresa inscrita o registrada legalmente? En tal caso, ¿qué tipo de inscripción tiene?** La empresa se encuentran legalmente inscrita ante el Registro Mercantil y ante el Registro Tributario Unificado, el tipo de inscripción que tiene es definitiva.
8. **Describa la situación tributaria en la que se encuentra, tipos de impuestos a que está afecta:** La empresa se encuentra inscrita ante el Registro Tributario Unificado, y los impuestos a los que está afiliada es; bajo el Régimen Optativo del Impuesto Sobre la Renta, Régimen General del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto de Circulación de Vehículos y el Impuesto de Solidaridad.
9. **No. de Empleados:** Cuenta con 30 colaboradores a nivel administrativo y 225 en la fábrica de producción.
10. **Año Fiscal:** De Enero a Diciembre.

## II. ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS

1. **¿Cuáles son los productos que ofrece la empresa?** Los productos que ofrece es todo tipo de caja de cartón corrugado para el comercio agro y comercial como también sus productos derivados, en sus diferentes test.
2. **Su producto se vende solamente a nivel nacional o internacional ¿en qué países?** Su mayor producción se vende localmente, a nivel internacional únicamente ha exportado a México, El Salvador, Honduras y Costa Rica.
3. **Considera que los objetivos de la empresa han sido establecidos en forma clara y que se pueden lograr en un plazo determinado ¿por qué?** Desconozco si hay objetivos.
4. **¿Cuenta esta unidad con los siguientes documentos?**

<b>Manual de Funciones</b>	<b>si</b>	<b>no X</b>
<b>Manual de Procedimientos</b>	<b>si</b>	<b>no X</b>
5. **Las políticas y procedimientos contables dentro de su empresa y en su puesto están definidos y claros:** No están definidos, puesto a que se trabaja de acuerdo a la costumbre y experiencia de cada integrante del departamento.
6. **¿Cuentan con un organigrama claro?** Si, ya que existen tres direcciones, estas son: Dirección de Producción, Comercial y la Administrativa Financiera.
7. **Tiene claro los niveles jerárquicos (líneas de autoridad y responsabilidad) en su departamento si X no ¿porqué?** Porque cada dirección tiene su personal específico.
8. **Realizan alguna clase de plan o programa de trabajo y ¿cómo reportan su avance? Descríbalos** No se realizan planes ni programas de trabajo, el avance del trabajo se presenta en algunas en la fecha asignada.

9. **¿Son los planes o programas lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?** No se hacen planes.

10. **¿Existe buena comunicación dentro del departamento? Si No X y porqué?** Cada departamento labora según sus funciones y no hay comunicación entre ellos.

11. **¿Realiza algún tipo de informe y a quién se lo entrega y para qué sirve?** Si se realiza el informe, lo elabora Contabilidad y se presenta a la Administración Financiera, sirve para la toma de decisiones de los resultados.

12. **¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño? Si No X**

**¿Cuál es su opinión al respecto?** Se debería de realizar una evaluación ya que esto ayudaría a mejorar el ambiente laboral.

13. **¿Reciben capacitación? Si No X ¿Con que frecuencia?** No se reciben capacitaciones.

14. **¿Los empleados firman contrato de trabajo?** En muy pocas ocasiones.

15. **¿Se fomenta el trabajo en equipo y su resultado es positivo y negativo? Explique** No se fomenta ya que cada dirección labora por su cuenta.

16. **¿Cómo define la responsabilidad en su departamento? Compartida X**

**Delegada**

**explique** El departamento cuenta con el siguiente equipo: Contador General, Contador de Costos, Asistentes Contables, Encargado de Nóminas, de Créditos y Cobros, de Despacho y Facturación y de Bodega de Materiales.

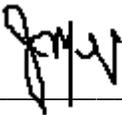
17. **¿Se encuentra en un área adecuado para el desarrollo de sus actividades, explique?** Sí, porque mi experiencia en el área es adecuada para las actividades que realizo.

18. **¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, explique?** No, ya que por no contar con los lineamientos adecuados, nos vemos a la tarea de emplear tiempo extraordinario.

19. **¿Existen políticas generales y particulares y si están por escrito?** No existen políticas.
20. **¿Cuál es el horario de trabajo diario y en qué jornada?** El horario que se emplea es Diurno de 8:00 am a 6: pm, en ocasiones hay tiempo extraordinario.
21. **¿Existe un calendario de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?** No se maneja un adecuado calendario para el stock de materiales.
22. **¿Existe calendario de pagos, fechas de cierre? Explique** No hay un calendario para realizar los pagos a proveedores, la empresa paga cuando el proveedor requiere su pago, el cual ya ha terminado su línea de crédito.
23. **¿Supervisan los jefes las labores de los subordinados?** En muy pocas ocasiones.
24. **¿La estructura física (hardware y software) del Centro de Cómputo es la adecuada para el procesamiento de la información que se genere. Explique?** Si se cuenta con una estructura de sistema, el sistema que se maneja es un elaborado a la medida por el departamento de Informática y Desarrollo.
25. **¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?** No es adecuada la comunicación.
26. **¿La información a la gerencia es oportuna y confiable para ser utilizada en la toma de decisiones?, explique** La información gerencial no es oportuna, debido a que no se cumple con la fecha de presentarla.
27. **¿Cuenta la empresa con un sistema contable adecuado para generar información para la toma de decisiones?** Si cuenta con un sistema contable hecho a la medida, en muchas ocasiones produce errores y duplicidad de información.
28. **¿Se emiten estados financieros mensuales?, explique** Si se emiten mensualmente Estados Financieros, para entregar información a la Gerencia General.

29. **¿Todos los requerimientos de compra se realizan a través de una orden de compra debidamente pre-impresa y pre-numerada en donde se detalla la transacción?** No se maneja el documento Orden de Compra, las compras se realizan sin requerimiento.
30. **¿Todos los pagos tienen el soporte de autorizaciones, aprobaciones y se deja evidencia de que está cancelado?** En cuanto a los pagos con cheques si, debido a que los pagos por transferencias los realiza el Gerente General directamente no se deja evidencia.
31. **¿De qué forma se pagan los salarios?** Acreditamiento en cuenta bancaria, o en último caso con cheque.
32. **¿Se realizan todas las deducciones en los sueldos y salarios establecidas en Ley?** Si.
33. **¿Se realizan los pagos puntualmente, de qué manera se realiza: quincenal o mensual en días del mes?** Los pagos de sueldos y salarios si se pagan el día que corresponde cada quincena.
34. **¿Cuentan con algún tipo de regulación para los pagos de viáticos, cómo proceden explique?** No, únicamente por costumbre se determinan y se pagan.
35. **¿Las cuentas bancarias son manejadas en dólares o en quetzales?, explique** Contablemente todas la cuentas se manejan en quetzales, las cuentas en dólares se re-expresan al tipo de cambio.
36. **¿Los bienes inmuebles propios o arrendados cuentan con un expediente que contenga escritura, acta de entrega, contrato de arrendamiento y demás documento legales** No cuentan.

**Nombre del responsable de cuestionario:** Manolo Moisés Escobar Figueroa

Firma y Fecha:  10/08/2010

## ENTREVISTA

**EMPRESA:** CAJAS DE CARTÓN, S.A.

**DEPARTAMENTO:** CONTABILIDAD

**FECHA:** AGOSTO 2009

**NOMBRE Y CARGO:** JUAN LUIS VALDEZ CORTEZ / CONTADOR GENERAL

### PROCEDIMIENTOS

**1. Indicar el nombre y el cargo del responsable de:**

Custodia del efectivo	Juan Antonio Pérez González / Asistente Contable
Cheques	Silvia Angélica Solórzano Díaz / Asistente Contable
Firma de Cheques	Jorge Alfredo Quiroz Ac / Gerente Administrativo
Financiero	Manuel Alberto Selva Rodas / Gerente General
Aspectos Contables	Juan Luis Valdez Cortez / Contador General
Informes	Juan Luis Valdez Cortez / Contador General
Otros (indique) Impuestos	Juan Luis Valdez Cortez / Contador General

**2. Indique el responsable, la frecuencia y una descripción de cómo, para qué, y cuándo realiza operaciones relacionadas con los siguientes rubros?**

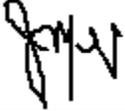
- ✓ **Conciliaciones:** Silvia Angélica Solórzano Díaz / Asistente Contable, se realizan en forma semanal, sirve para obtener la disponibilidad semanal, no se tiene definido como operar los cheques rechazados, pre fechados y prescritos.
- ✓ **Arqueo de Caja chica:** Juan Antonio Pérez González / Asistente Contable, no se realizan arqueos de Caja Chica, no existen parámetros para el reembolso de los gastos, se liquidan gastos sin su previa autorización.
- ✓ **Cuentas por cobrar:** Edras Francisco Lobos Xac / Asistente de Créditos y Cobros, no hay un proceso de cobros a clientes establecido, los recibos de caja se operan incorrectamente.

- ✓ **Cuentas por pagar:** Silvia Angélica Solórzano Díaz / Asistente Contable, no se tiene un adecuado control sobre la cuentas por pagar, se omite la revisión de requisitos fiscales de cada documento registrado, no hay política de crédito con los proveedores.
- ✓ **Anticipos de Viajes:** Silvia Angélica Solórzano Díaz / Asistente Contable, se emiten anticipos de Viajes (Viáticos), cuando son solicitados por los interesados, no se tiene un procedimiento para liquidarlos, existe política en forma verba, por la costumbre de emitir cheques.
- ✓ **Emisión de Cheques:** Silvia Angélica Solórzano Díaz / Asistente Contable, los cheque se emiten todos los días, no se tiene establecida una política de entrega a los proveedores.
- ✓ **Facturación:** Estuardo Antonio Salazar Salas / Encargado de Facturación, no hay un proceso establecido de facturación a clientes, generando anulación de facturas, el personal involucrado en este proceso desconocen del proceso a seguir, nadie se hace responsable de las acciones.
- ✓ **Activos Fijos:** Juan Antonio Pérez González / Asistente Contable, no hay un procedimiento para la compra de activos fijos, no se llevan tarjetas de responsabilidad de los activos que se encuentran registrados, no tiene una política para el registro de la depreciación de gasto.
- ✓ **Impuestos:** Juan Luis Valdez Cortez / Contador General, los impuestos se realizan a última hora, se presentan extemporáneamente, no existe una revisión.
- ✓ **Compras de Suministros:** Santiago Pocon / Encargado de Bodega de Materiales, la toma física de inventarios se realiza cada mes, no se tiene establecidas las políticas y procedimientos para el registro de los materiales, por tal motivo es necesario realizar ajustes por faltantes o sobrantes.
- ✓ **Pago de Nóminas y Prestaciones:** Juana Beatriz Orozco Colindres / Encargado de Nóminas y Planillas, El cálculo de la nómina se realiza

quincenalmente, no hay una comunicación efectiva con el departamento de Contabilidad, los pagos se realizan el último día de la quincena la finalizar el día.

- ✓ **Otro (indicar): Emisión de Estados Financieros:** Juan Luis Valdez Cortez / Contador General, se emiten cada mes, cuando se tiene las integraciones contables al 100%, la información no se presenta en forma oportuna, la fecha de la entrega es el 10 de cada mes.

Nombre del responsable de la entrevista: Manolo Moisés Escobar Figueroa

Firma y Fecha:  10/08/2010

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

**EMPRESA:** CAJAS DE CARTÓN, S.A.

**DEPARTAMENTO:** CONTABILIDAD

**FECHA:** AGOSTO 2010

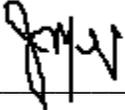
**NOMBRE DEL PROCESADO OBSERVADO:** Juan Luis Valdez Cortez / Contador General

**COMENTARIOS:**

Se realizó una observación en el proceso de cierre contable, y se observó que no se tiene un adecuado control sobre las provisiones de gastos que realizan los demás departamentos, el departamento de contabilidad no compara la provisión de gasto que registra al momento de realizar el cierre con el gastos real cuando el proveedor del servicio o bien entrega la factura, no se toma en consideración las variaciones.

El contador no cuenta con el tiempo disponible para revisar la información contable, no existe una supervisión adecuada.

Nombre del responsable de observación: Manolo Moisés Escobar Figueroa

Firma y Fecha:  10/08/2010

**CASA****DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

La especificación del puesto y distribución de las principales funciones es de la siguiente forma:

**CASA****ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO: Contador General

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente Financiero

SUBALTERNOS:

Contador de Costos

Asistentes de Contabilidad

**ATRIBUCIONES:**

Es responsable de coordinar, ejecutar y supervisar las actividades financieras-contables de la empresa; dirige al departamento de contabilidad en su conjunto y prepara los Estados Financieros mensuales y de cada ejercicio fiscal; revisa cheques; mantiene constante comunicación con la gerencia financiera brindándole información actualizada para la toma de decisiones, utilizando herramientas financieras de la empresa, es también el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables.

**RESPONSABILIDADES:**

Dentro de las principales responsabilidades tiene:

- ✓ La elaboración y presentación Estados Financieros de la empresa
- ✓ El cumplimiento de la legislación guatemalteca
- ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables
- ✓ Proporcionar información al departamento de auditoría interna
- ✓ Velar para que el personal que tiene a su cargo cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo

**REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO EDUCACIÓN:**

Contador Público y Auditor

**EXPERIENCIA:**

Acreditar experiencia mínima de 5 años en puesto similar

**HABILIDADES Y DESTREZAS:**

- ✓ Dominio del idioma inglés
- ✓ Manejo de paquetes de computación actuales
- ✓ Excelentes relaciones humanas
- ✓ Capacidad para toma de decisiones
- ✓ Facilidad de interpretación de información para toma de decisiones
- ✓ Habilidad para trabajar en equipo
- ✓ Habilidad para supervisar personal

**RANGO SALARIAL**

Q 12,000.00-Q 15,000.00

**CASA****ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO: Contador de Costos

INMEDIATO SUPERIOR: Contador General

SUBALTERNOS: Ninguno

**ATRIBUCIONES:**

Es el responsable de llevar el control de cada uno de los costos y gastos relacionados con la producción, como también de los inventarios (Materias Primas, Productos en Proceso y Terminado), se encarga de contabilizar los registros relacionados a la producción.

**RESPONSABILIDADES:**

Dentro de las principales responsabilidades tiene:

- ✓ Llevar estadísticas de los costos y gastos de fabricación
- ✓ Controlar los consumos de las materias primas primarias y secundarias
- ✓ Investigar las variaciones de producción
- ✓ Rendir cuentas al director de producción y al contador general

**REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO EDUCACIÓN:**

Pensum cerrado de Contador Público y Auditor

**EXPERIENCIA:**

Acreditar experiencia mínima de 5 años en puesto similar

**HABILIDADES Y DESTREZAS:**

- ✓ Dominio del idioma inglés
- ✓ Manejo de paquetes de computación actuales
- ✓ Excelentes relaciones humanas
- ✓ Facilidad para interpretar costos de una industria
- ✓ Facilidad de interpretación de información para toma de decisiones
- ✓ Habilidad para trabajar en equipo

**RANGO SALARIAL**

Q 8,000.00-Q 10,000.00

**CASA****ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

TÍTULO DEL PUESTO: Asistente Contable

INMEDIATO SUPERIOR: Contador General

SUBALTERNOS: Ninguno

**ATRIBUCIONES:**

Se encarga de realizar las operaciones contables y de manejar el sistema contable de la empresa, cumplir con los aspectos legales internos, como también con las normas internacionales de información financiera, así como asistir al contador general.

**RESPONSABILIDADES:**

Su principal responsabilidad es el manejo eficiente del sistema contable y elaboración de los Estados Financieros e informes.

**REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES DEL PUESTO EDUCACIÓN:**

Estudiante de Contaduría Pública y Auditoría con el cuarto semestre aprobado, estudiante activo.

**EXPERIENCIA:**

Acreditar experiencia mínima de 2 años en puesto similar

**HABILIDADES Y DESTREZAS:**

- ✓ Dominio del idioma inglés
- ✓ Conocimiento y manejo de sistemas contables
- ✓ Conocimiento de aspectos legales-contables
- ✓ Manejo de paquetes de computación actuales
- ✓ Organizado y con iniciativa

**RANGO SALARIAL**

Q 5,000.00-Q 7,000.00

15 de Noviembre de 2010.

Licenciado  
Manuel Alberto Selva Rodas  
Gerente General  
Cajas de Cartón, S.A.  
Ciudad

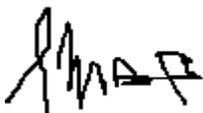
Estimado Licenciado Selva:

Tenemos el agrado de informarle que hemos finalizado el trabajo de la Evaluación de las operaciones del Departamento de Contabilidad de la compañía Cajas de Cartón, S.A.

Nuestro trabajo consistió en evaluar las diversas operaciones del Departamento de Contabilidad, y tomando en consideración las necesidades que presenta la compañía, recomendamos en forma general, Diseñar e Implementar un Manual de Políticas y Procedimientos Contables.

A continuación presentamos en hojas adjuntas nuestro Informe de Auditoría que contiene las causas, efectos y recomendaciones más importantes derivados de nuestra evaluación, los cuales consideramos oportuno hacer del conocimiento de la administración de la empresa, con la finalidad de adoptar las medidas correctivas necesarias.

Atentamente,



Carlos Antonio Pérez  
Socio.

## INFORME DE AUDITORÍA

### 1) LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA

#### CAUSA:

Con respecto al manejo de caja chica, no existe un procedimiento, no hay parámetros establecidos para solicitar el reembolso de los gastos, entregan efectivo sin emitir un documento soporte, liquidan gastos sin autorización previa, no realizan arqueos de caja chica, el encargado del fondo no se responsabiliza por el uso inadecuado de los fondos de la caja chica.

#### EFECTO:

Al no contar con un adecuado control sobre los fondos que se manejan de Caja Chica, la empresa presenta deficiencias en sus operaciones.

#### RECOMENDACIÓN:

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo adecuado de los fondos de Caja Chica. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Caja y Bancos Página 1 y el Procedimiento No. 1)

### 2) CONCILIACIONES BANCARIAS

#### CAUSA:

Actualmente se concilian semanalmente las cuentas bancarias que CASA tiene disponibles para sus movimientos bancarios, no cuentan con procedimientos por escrito para elaborarlas, como tampoco con políticas para operar cheques rechazados, prescritos y pre-fechaos, la persona que opera los depósitos emite cheques y es quien concilia los bancos.

#### EFECTO:

Derivado de la falta de un adecuado procedimiento y la falta de políticas contables para operar los diversos eventos contables, la empresa no cuenta con un manejo adecuado de los saldos bancarios, no se tiene la información de bancos oportuna.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo adecuado de la disponibilidad de los fondos de Bancos. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Caja y Bancos Página 2 y el Procedimiento No. 2)

**3) FACTURACIÓN Y PROCESO DE COBRO****CAUSA:**

El proceso de facturación y cobros a clientes no se ha establecido, lo que genera errores en el sistema al momento de ingresar una factura, causando anulaciones innecesarias que inciden en pérdida de tiempo, este proceso involucra a varias personas fuera del departamento de contabilidad y estas personas desconocen el proceso completo, no hay responsabilidad delimitada de cada uno de los involucrados, existen problemas al momento de la cancelación de una factura ya que no se cuenta con un control de operatoria de los recibos de caja al sistema de cuenta corriente.

**EFEECTO:**

La empresa se encuentra operando en forma ineficiente, debido a que las áreas que se encuentran involucradas para poder llevar a cabo el proceso de facturación y cobro, desconocen de un manual.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el control de la facturación y cobro. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Cuentas y Documentos por Cobrar Página 3 y 4, y el Procedimiento No. 3)

#### **4) REGISTRO DE LOS INVENTARIOS**

##### **CAUSA:**

En la parte de inventarios relacionado a los costos de fabricación de las cajas de cartón, no se tienen establecidas las políticas, ni procedimientos para el registro de los inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados, cada fin de mes es necesario hacer ciertos ajustes, porque los registros teóricos no coinciden con las existencias físicas.

##### **EFEECTO:**

La operatoria de los inventarios es importante, ya que es acá donde recae todo el movimiento operacional de la empresa, por tal motivo la empresa al estar operando como actualmente lo hace, la operación es deficiente.

##### **RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo adecuado de los diferentes inventarios que maneja la empresa. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Inventarios Página 5 y el Procedimiento No. 7)

#### **5) COMPRA DE ACTIVOS FIJOS**

##### **CAUSA:**

El procedimiento para compra de activos fijos únicamente existe en forma verbal, algunas veces se aplica y otras no, no existen tarjetas de responsabilidad de activos fijos, no se tiene actualizado el inventario de activos fijos, es importante contar con mejor control de activos para el momento de efectuar un inventario físico. En esta parte también se tiene problemas ya que no se tiene establecida una política de los porcentajes de depreciación gasto.

##### **EFEECTO:**

Los activos fijos representan las inversiones que los accionistas han realizado para que la empresa opere, pero al no tener un adecuado manual de políticas y procedimientos contables, estos no serán para eficientizar la operación.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo y control de las adquisiciones de Activos Fijos. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Activos Fijos Página 6 y el Procedimiento No. 6)

**6) ANTICIPO A PROVEEDORES****CAUSA:**

No se llevan registros auxiliares para el control de anticipos a proveedores, originando variaciones al momento de liquidar el anticipo, no se tiene política establecida para conceder anticipo a proveedores nuevos.

**EFFECTO:**

Al no contar el departamento de contabilidad con un adecuado control de los anticipos, y no tener claros los procedimientos para conceder anticipos, la empresa recae en deficiencia operatoria, ya que da anticipos y no se les da seguimiento.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo adecuado de los anticipos concedidos a los proveedores. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 4)

**7) EMISIÓN DE CHEQUES PARA VIÁTICOS****CAUSA:**

Existe una política únicamente en forma verbal, donde se fijan los parámetros para emitir anticipos de viáticos a los empleados de CASA, no hay control sobre los anticipos existentes, cómo deben liquidarlos, en qué tiempo y el proceso de autorización de estos gastos.

**EFEECTO:**

Al momento de no liquidarse los viáticos, el resultado que muestra la empresa no es el correcto, debido a que se tienen gastos pendientes de operar, esto influye a que la información que se presenta a la Gerencia no sea razonable.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el manejo adecuado de los emitidos para viáticos. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 5)

**8) EMISIÓN DE CHEQUES PAGO A PROVEEDORES****CAUSA:**

No se tiene establecido el procedimiento para el pago a proveedores, se omite la revisión de aspectos fiscales al momento de recibir la factura del proveedor, no se tiene una política de crédito establecida con los proveedores.

**EFEECTO:**

Al no contar con un adecuado procedimiento de emisión de cheque por pago a proveedores, y no revisar los aspectos fiscales de los documentos a pagar, la empresa recae en problemas con los proveedores por la línea de crédito que se maneja, como también en contingencias de tipo fiscal por operar documentos que no cumplan con requisitos fiscales.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el control de pago a proveedores. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Área de Compras y Cuentas por Pagar Página 7 y el Procedimiento No. 8)

## **9) PAGO DE IMPUESTOS**

### **CAUSA:**

En varias ocasiones se han presentado las declaraciones de impuestos fuera del plazo establecido, incurriendo en pago multas e intereses innecesarios. Algunas veces por falta de tiempo para revisar las declaraciones, y otras veces no se han revisado como debe ser originando rectificaciones.

### **EFEECTO:**

La empresa ha incurrido en pago de multas innecesarias por la presentación incorrecta y extemporánea de las declaraciones.

### **RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el pago de impuestos a la administración tributaria. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 9)

## **10) CONTROL DE PROVISIONES MENSUALES**

### **CAUSA:**

Involucra a todos los departamentos, sin embargo no tienen conocimiento del proceso completo, por eso muchas veces no entregan la información en tiempo a la gerencia financiera, por lo que no se refleja en los Estados Financieros del mes los gastos que corresponden, no se lleva el debido control de las provisiones realizadas en los diferentes meses y su liquidación, duplicando el registro del gasto.

### **EFEECTO:**

La información financiera no se presenta razonable, esto es debido a que no hay un control sobre las provisiones de gastos que se realizan, el departamento de contabilidad no tiene el debido cuidado en verificar las provisiones, por lo que produce que se genere información no confiable.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para debido cuidado en las provisiones de gastos. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 10)

**11) EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y PÓLIZAS DE DIARIO****CAUSA:**

Existe una nomenclatura de gastos pero no hay criterios definidos para la clasificación de los mismos, por eso muchas veces se realizan al cierre de mes, pólizas de reclasificación de gastos, o hay pólizas que no se han ingresado, como por ejemplo las depreciaciones, reportando cifras incorrectas en los estados financieros, como también gastos que no corresponden al centro productivo al cual fueron cargados.

**EFEECTO:**

La información que se resumen en los Estados Financieros que se presentan a la Gerencia, provee información que tiene inconsistencias en sus registros de gastos, esto es debido a que no existe un criterio unificado para registrarlos.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el control contable de las pólizas que se emiten. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 11 y 13)

**12) REGISTRO DE LAS NÓMINAS DE SALARIOS Y SUS PROVISIONES  
LABORALES****CAUSA:**

Los pagos correspondientes a nómina involucran al departamento de contabilidad, sin embargo no existe la comunicación adecuada y conocimiento del proceso completo, por lo que algunas veces el proceso de pago es efectuado en el último momento debido a las múltiples revisiones de los cálculos, descuentos y datos del

personal, ya que de allí dependen pagos de impuestos relacionados con la nómina y debe revisarse cuidadosamente para evitar pagos incorrectos.

No se lleva un adecuado control con las provisiones de indemnización y vacaciones, la política de provisión mensual difiere de la forma de pago.

**EFFECTO:**

Al no contar con una comunicación efectiva entre el personal de nominas y contabilidad se producen atrasos en el pago del salario de los empleados como también de las prestaciones laborales, además de anterior también causa efecto en que la información que se presenta difiera de la realidad.

**RECOMENDACIÓN:**

Que la administración de la empresa diseñe las políticas y procedimientos contables, que sean necesarias para el control del pago de salarios y de las prestaciones laborales, esto con el objetivo de evitar pagos tardíos. (Ver Manual de Políticas y Procedimientos Contables, Procedimiento No. 12)

## MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES

### POLÍTICAS CONTABLES

Son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Selección y aplicación de las políticas contables: Se aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera, cuando una Norma o Interpretación sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la Norma o Interpretación en cuestión, y considerando además cualquier Guía de Implementación relevante emitida por el IASB (International Accounting Standard Board) para esa Norma o Interpretación.

En ausencia de una Norma o Interpretación que sea aplicable específicamente a una transacción, otros hechos o condiciones, el Departamento de Contabilidad deberá usar su juicio en el desarrollo y aplicación de una política contable, a fin de suministrar información que sea:

- ✓ Relevante para las necesidades de toma de decisiones económicas de los usuarios; y
- ✓ Fiable, en el sentido de que los estados financieros: Se presenten de forma fidedigna la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad; reflejen el fondo económico de las transacciones, otros eventos y condiciones, y no simplemente su forma legal; sean neutrales, es decir, libres de prejuicios o sesgos; sean prudentes; y estén completos en todos sus aspectos significativos.

		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
				<b>PÁGINA 1</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: CAJA Y BANCOS</b>					
<b>No.</b>		<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>			
		<b>CAJA CHICA</b>			
1		CASA, cuenta con dos fondos de caja chica, uno para uso de la administración de oficinas centrales y el otro para planta industrial, el valor de los fondos es de Q. 5,000.00 y Q. 3,000.00 respectivamente.			
2		Los fondos de caja chica han sido entregados por medio de una carta de responsabilidad a los colaboradores que se encuentran en el área de recepción (secretaría).			
3		El valor máximo que se encuentra autorizado para re-integrar gastos de caja chica es de Q. 300.00, en caso contrario de que el valor exceda, se deberá solicitar a través de un memorando firmado de autorizado.			
4		Todos los documentos que se re-integran de caja chica deberán de estar firmados de autorizados por el jefe inmediato.			
5		La fiscalización de caja chica está a cargo del departamento de contabilidad, esto mediante arqueos sorpresivos en forma mensual.			
6		La vigencia para liquidar los vales de caja chica son los dos días siguientes de recibido el efectivo.			
7		El encargado del fondo debe de elaborar el reporte de liquidación de gastos de caja chica para solicitar el re-embolso mediante cheque, dicho cheque se emitirá a nombre del encargado, este reporte deberá estar autorizado por el jefe inmediato.			
8		El encargado del fondo deberá sellar todos los documentos que integran su liquidación, con el número de caja chica que solicita su re-embolso.			
9		Se liquidan únicamente documentos originales, el encargado de caja chica no debe de recibir copias o fotocopias de documentos.			
10		Las cajas chicas cuentan con un correlativo que se compone del nombre de la empresa, departamento de donde corresponde el fondo, el año y el correlativo, así: CASA-ADMON-2011-001.			
11		El encargado del fondo liquidará su caja chica los días martes de cada semana.			
Elaborado por:		Coordinado por:		Revisado por:	
MMEF		MMEF		AMBC	
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha: Marzo 2011		Fecha: Marzo 2011		Fecha: Marzo 2011	
				MASR	
				Firma:	
				Fecha: Marzo 2011	

		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
				<b>PÁGINA 2</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: CAJA Y BANCOS</b>					
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>				
	<b>BANCOS</b>				
12	CASA, cuenta con 8 cuentas bancarias locales, 6 en moneda local y 2 en moneda extranjera (dólares).				
13	El efectivo debe estar registrado en moneda local (quetzales). Las cuentas bancarias en US\$ dólares y en quetzales deben ser controladas a través del auxiliar de Caja y Bancos.				
14	El tipo de cambio a utilizar en las transacciones con clientes y proveedores, será la publicada por el Banco de Guatemala, el día de la transacción.				
15	El efectivo y cheques recibidos deben registrarse en forma oportuna, precisa y exacta, extendiendo un recibo de caja en el momento que se reciba.				
16	Todos los cheques recibidos, se endosan para ser depositados únicamente a favor de CASA, utilizando el sello con la leyenda "para depositar en cuenta...".				
17	Los ingresos se depositan diariamente e intactos.				
18	Los cheques de pago deben llevar 2 firmas autorizadas, no importando el monto de éstos.				
19	Los desembolsos de efectivo se efectuarán a través de cheques vouchers debidamente numerados desde la imprenta.				
20	Deben conservarse y archivar en forma correlativa los cheques anulados.				
21	Debe de colocarse un sello con la palabra "Anulado" a los cheques anulados de manera que no puedan volver a usarse.				
22	No deben emitirse cheques al portador				
23	Se prohíbe la firma de cheques en blanco.				
24	Cada cheque emitido debe estar respaldado por su comprobante justificativo, previamente autorizado.				
25	Deben elaborarse las conciliaciones bancarias mensualmente, dentro de los diez días siguientes del mes al que corresponden.				
26	Deben controlarse e investigarse adecuadamente los cheques que llevan más de tres meses en circulación.				
27	Se debe de llevar un archivo de conciliaciones bancarias por cada cuenta bancaria.				
	Elaborado por:		Revisado por:	Revisado por:	
	MMEF	Coordinado por: MMEF	AMBC	MASR	
	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	
	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	

		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
<b>PÁGINA 3</b>					
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>					
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>				
	<b>CLIENTES</b>				
1	Las cuentas por cobrar de clientes, son generadas por las ventas al crédito de cajas de cartón a los clientes locales y del exterior, estas cuentas no podrán ser mayores a 90 días de crédito.				
2	Los clientes que excedan de 90 días de crédito, según sea el caso se trasladarán al departamento jurídico, para que proceda su cobro por esta vía.				
3	Los recibos de caja, son los documentos que muestran efectivamente el abono o cancelación de unas facturas, deberán de ser emitidos exclusivamente por los cobradores autorizados.				
4	Cada factura emitida se respalda por el pedido de venta realizado por el vendedor y el cliente.				
5	CASA, llevará un control de los cheques pre-fechaados, estos cheques se recibirán con fechas no mayores a 30 días para su cobro, la custodia de los mismos es responsabilidad del jefe de créditos y cobros.				
6	CASA, estima el 3% de cuentas incobrables, del total de la cuentas por cobrar, de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en cada periodo fiscal.				
7	El cálculo para el pago de comisiones a los vendedores, se hace en base a la recuperación de la cartera de clientes.				
8	CASA, cobrará Q. 150.00 por gastos administrativos al momento de depositar un cobro con cheque rechazado, cargándole a la cuenta del cliente dicho valor por medio de una factura de servicios.				
	<b>CUENTAS POR LIQUIDAR</b>				
9	Todos los derechos que legalmente pueda ejercer CASA, para exigir el pago, reembolso o reintegro de acciones derivadas de erogaciones que se hubieren efectuado con anterioridad en concepto de: Anticipo Empleados, Préstamos, Reclamos de Aseguradoras y Afianzadora por siniestros ocurridos, Anticipos para Viajes, Anticipo a Proveedores, Anticipo de Honorarios, etc., deben de quedar registrados y autorizados.				
	Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR	
	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	
	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	



		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
				<b>PÁGINA 5</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: INVENTARIOS</b>					
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>				
1	CASA, cuenta con los siguientes Inventarios: Materia prima, materia prima secundarias, producto en proceso y producto terminado, además de estos también cuenta con un inventario de pacas de desperdicio de cartón.				
2	Todos los inventarios se encuentran bajo la responsabilidad de un encargado de bodega, el cual tiene las funciones de cargar y descargar en el sistema de inventarios todas las operaciones que correspondan, con previa autorización.				
3	La fiscalización de los inventarios está a cargo del departamento de contabilidad y auditoría interna, mediante toma física de inventarios en forma mensual de carácter sorpresivo.				
4	Los ingresos a bodega se elaboran con documentos de soporte, los documentos soporte son: Factura del proveedor, orden de compra firmada, detalle de la mercadería recibida, esto aplica en los casos de las materias primas. Para el producto en proceso, terminado y pacas de desperdicio, el documento de soporte es el reporte de producción emitido por el jefe de cada centro productivo.				
5	Las salidas de inventarios de materias primas se realizan por medio de requisiciones de materiales, deberán de estar autorizadas por el jefe del área solicitante.				
6	El documento único para darle salida al producto terminado, es la emisión de una factura de venta y su despacho.				
7	CASA cuenta con una rotación no más de 60 días en el inventario de producto terminado, esto es debido a su proceso productivo, ya que produce contra pedido de los clientes, en caso contrario este inventario es facturado a los responsables y se le da su salida correspondiente.				
8	Los ajustes de inventarios deberán ser autorizados por el director de producción y el visto bueno del departamento de contabilidad.				
9	El sistema de valuación de inventarios que CASA utiliza en sus inventarios, es el autorizado por la Administración Tributaria, costo de producción o adquisición promedio ponderado de la existencia.				
	Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR	
	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	
	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	

		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
				<b>PÁGINA 6</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>No.</b>		<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>			
1		Registrar dentro de este rubro todos los activos tangibles que tengan una vida útil mayor de un año con un costo de US\$ 500.00.			
2		No deberá existir un activo fijo fuera de uso.			
3		Los activos fijos deben controlarse por medio de tarjetas de responsabilidad y en un auxiliar de activos fijos para su presentación adecuada en los Estados Financieros.			
4		Los registros contables deben mostrar con exactitud las adquisiciones, ventas y bajas de activos fijos. Las adquisiciones y bajas deben de ser autorizadas por el gerente general a propuesta del departamento de contabilidad, por medio escrito.			
5		Registrar contablemente el desgaste que sufren los activos fijos por uso, para lo cual se utilizará el método de línea recta, utilizando la tasa máximas permitidas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.			
6		Los documentos o títulos que demuestren la propiedad de los activos fijos se deben de controlar y custodiar en un lugar que presente condiciones físicas de seguridad.			
7		La responsabilidad sobre la custodia y la óptima utilización de los activos fijos es del usuario y del jefe del departamento. En los casos en los que un activo comprado sea contabilizado como gasto del periodo, los usuarios mantienen la misma responsabilidad.			
8		Los activos no se re-valúan			
9		Las mejoras a los activos fijos se activarán, y los mantenimientos y reparaciones se reconocerán en resultados en el periodo que se efectúan.			
10		Los costos de financiación se contabilizarán al valor de los activos si son atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo que cumple las condiciones necesarias para su calificación (aquél que requiere, necesariamente de un período de tiempo sustancial antes de estar listo para su uso o para la venta)			
11		Se deben reconocer como intangibles aquellos activos que son adquiridos o se generan internamente en la medida que produzca beneficio económico futuro y el costo del activo puede ser medido fiablemente			
12		Las pérdidas por deterioro, robo o descomposición de algún activo fijo, se registrará como gasto contando con un informe del especialista en la materia, indicando la razón por la cual el activo ya no podrá funcionar más.			
Elaborado por:		Coordinado por:		Revisado por:	
MMEF		MMEF		AMBC	
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha: Marzo 2011		Fecha: Marzo 2011		Fecha: Marzo 2011	
				Revisado por: MASR	
				Firma:	
				Fecha: Marzo 2011	

		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>		<b>CASA-MPPC-01</b>	
<b>PÁGINA 7</b>					
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>					
<b>ÁREA: COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR</b>					
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</b>				
1	Todas las obligaciones y compromisos que adquiera CASA con terceros deberán de estar controlados y debidamente registrados en los libros contables.				
2	En cada solicitud de pedido, debe detallarse específicamente las condiciones del bien o servicio que se adquiera.				
3	La selección de un proveedor debe hacerse posteriormente de revisar al menos tres cotizaciones (excepto en los casos de proveedor único), el departamento que solicita es el responsable de obtener las cotizaciones correspondientes.				
4	Las compras de suministros de oficina deben hacerse sobre la base de un listado básico de productos, es decir, que no se permite adquirir artículos que no se encuentren en este listado, cualquier desviación debe de ser aprobada por gerencia general.				
5	Cuando los proveedores presenten sus facturas, debe entregárseles una contraseña para el trámite del pago correspondiente, en la que consigne el lugar y fecha de la recepción de las facturas, el nombre del proveedor, el número o números de facturas recibidas, la firma de la persona que las recibió, con la advertencia de que es indispensable la presentación de las contraseñas para cobrar las facturas.				
6	Las personas que reciban las facturas, las entregan directamente a los encargados de procesarlas y pagarlas.				
7	Se reciben únicamente facturas originales con los datos correctos de la empresa, sin alteraciones.				
8	Para dar trámite de pago de una compra, es necesario que todos los documentos relacionados estén correctamente emitidos, si se detecta lo contrario, estos documentos deben ser anulados.				
9	No debe entregarse ningún cheque, mientras no se haya verificado que el bien o servicio se ha sido recibido satisfactoriamente.				
10	CASA, emite cheques para pago a proveedores únicamente los días miércoles para entregarlos viernes.				
	Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR	
	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	
	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	
<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			<b>CASA-MPPC-01</b>		



 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN CAJA CHICA		CASA-MPPC-01			
		PROCEDIMIENTO # 1			
		PÁGINA 1/1			
No.	ACTIVIDAD	SOLICITANTE	ASISTENTE	CONTADOR	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL
1	Inicio	INICIO			
2	Requiere vale para realizar una compra.	VALE			
3	Prepara el vale por la cantidad de efectivo requerida para efectuar la compra.	FIRMA Y ENTREGA	PREPARA		
4	Firma y entrega vale.				
5	Entrega el efectivo al solicitante. Deposita vale firmado en la caja chica para su posterior liquidación.	EFFECTUA COMPRA	ENTREGA EFECTIVO		
6	Efectúa la compra y solicita al proveedor factura a nombre de CASA.				
7	Entrega la factura al Asistente Contable y el efectivo sobrante. Recibe la factura y el efectivo sobrante y busca el vale en la caja chica. Revisa datos de la factura y compara con el vale. Guarda la factura y el dinero en la caja chica, entrega el vale al solicitante para que lo destruya.	FACTURA			
8	Destruye el vale.	VALE			
9	Efectúa arqueo de caja, si existe el 75% de caja gastado elabora liquidación para tramitar cheque y traslada a Contador General.				
10	Revisa y aprueba todas las facturas, firma liquidación para emisión de cheque.			LIQUIDACIÓN	
11	Emita cheque de caja chica y efectúa trámite de firmas autorizadas.			CHEQUE	REVISAS
12	Firman cheque de caja chica.				FIRMA
13	Cambia cheque y reembolsa el efectivo en la caja chica.				CAMBIA
14	Fin del Procedimiento				FIN

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES		PROCEDIMIENTO # 2
		PROCEDIMIENTO: CONCILIACIONES BANCARIAS		PÁGINA 1/1
		ASISTENTE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONTABLE</b>		
1	Inicio	INICIO		
2	Emite reporte del sistema auxiliar de bancos y prepara conciliación bancaria.	REPORTE DE BANCOS		
3	Solicita estados de cuenta de los bancos generados de internet a contador general.	RECIBE ESTADOS		
4	Genera y entrega estados de cuenta a asistente contable.	EMITE ESTADOS DE CUENTA		
5	Prepara conciliación bancaria.	CONCILIACIÓN BANCARIA		
6	Investiga cheques con más de 3 meses de emisión y cheques anulados.	INVESTIGA		
7	Termina conciliación y traslada conciliación a contador general para su revisión.	REVISA		
8	Revisa Conciliación, firma y traslada a gerente financiero para firma de autorización	ORDENA		
9	Firma conciliación y traslada a asistente contable, ordena los documentos.	A		
10	Archiva conciliación.	FIN		
11	Fin del Procedimiento			

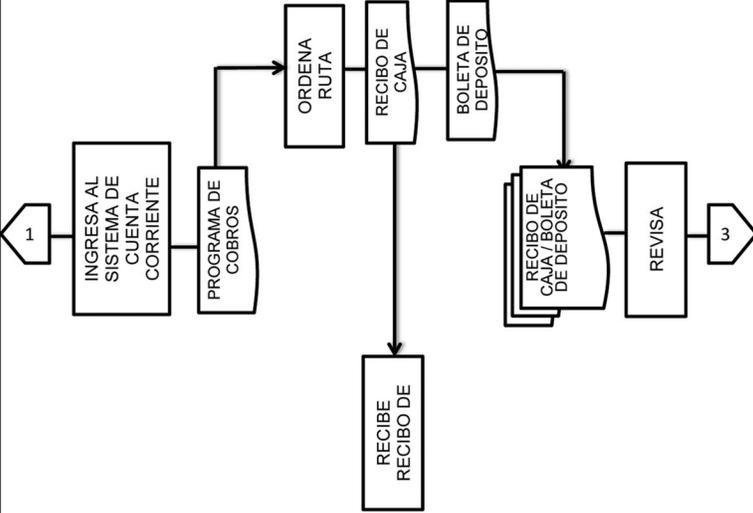
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma: Marzo 2011	Firma: Marzo 2011	Firma: Marzo 2011	Firma: Marzo 2011
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01	
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 3	
		PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN Y PROCESO DE COBRO				PÁGINA 1/3	
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO DE FACTURACIÓN	TRANSPORTISTA	CLIENTE	ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBROS	COBRADOR	ASISTENTE CONTABLE
		INICIO					
1	En base al pedido de venta y a la disponibilidad del producto a facturar, programa la entrega al cliente.	PREPARA PROGRAMA					
2	Emita la factura al momento que se despachan las cajas de cartón, emitiendo también su despacho, la documentación la entrega a transportista.	FACTURA / DESPACHO					
3	Envía al Asistente Contable la copia de la factura que se archive para el registro contable.						
4	Entrega mercadería al cliente, juntamente con su factura y despacho.		ENTREGA MERCADERÍA Y DOCUMENTOS				
5	Recibe mercadería y firma la factura y despacho, luego emite contraseña de pago.		RECIBE FACTURA / DESPACHO Y CONTRASEÑA	ENTREGA MERCADERÍA Y DOCUMENTOS			
6	Entrega a Asistente de Créditos y Cobros, los documentos firmados por el cliente, entre estos la contraseña de pago.		FACTURA / DESPACHO Y CONTRASEÑA	CONTRASEÑA DE PAGO			
7	Archiva factura y despacho en su correlativo, luego envía vía escaner el despacho con firma de recibido por el cliente al Encargado de Facturación.				RECIBE FACTURA / DESPACHO Y CONTRASEÑA		
8					ARCHIVA ENVÍA ESCANER EL DESPACHO		
							FACTURA / DESPACHO

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD					CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES					PROCEDIMIENTO # 3
		PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN Y PROCESO DE COBRO					PÁGINA 2/3
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO DE FACTURACIÓN	TRANSPORTISTA	CLIENTE	ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBROS	COBRADOR	ASISTENTE CONTABLE
9	Ingresar al sistema de cuenta corriente la contraseña emitida por el cliente, para llevar control y programar el cobro correspondiente. Entregar a cobradores la programación diaria de la ruta de cobros.						
10	Recibe la programación diaria de la ruta de cobros, ordena su ruta y cobra.						
11	Emitir recibo por abono o cancelación de facturas del cliente.						
12	Al finalizar la ruta, elabora boletas de depósito bancario por los cobros efectuados durante el día y depósita.						
13	Al día siguiente liquida los cobros del día anterior al Asistente de Créditos y Cobros con su respectiva boleta.						
14	Revisa los depósitos vs los recibos emitidos por el cobrador.						
15							



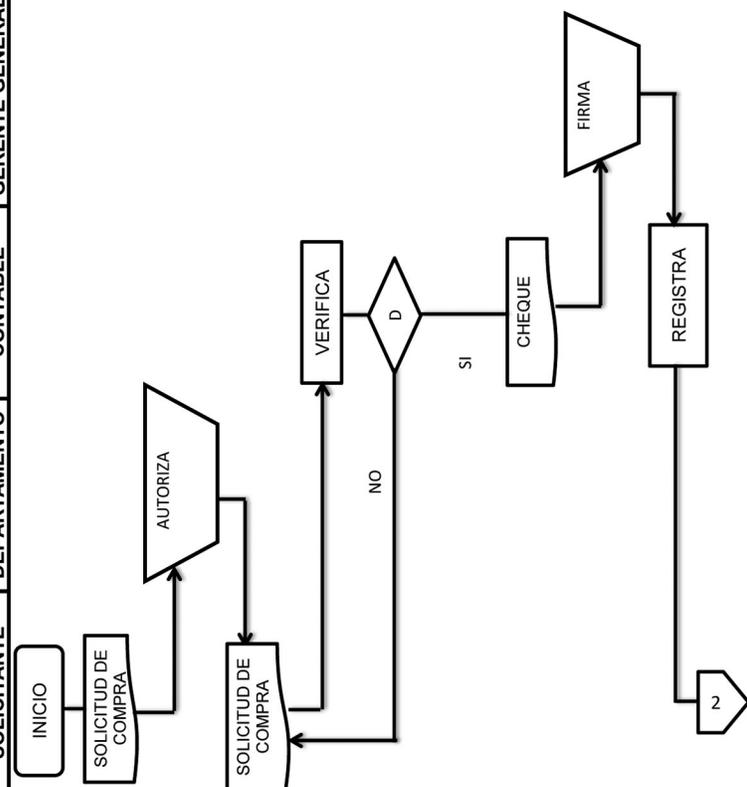
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01	
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 3	
		PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN Y PROCESO DE COBRO				PÁGINA 3/3	
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO DE FACTURACIÓN	TRANSPORTISTA	CLIENTE	ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBROS	COBRADOR	ASISTENTE CONTABLE
16	Registra en el sistema de cuenta corriente el cobro respectivo, hace su liquidación y entrega recibos, boletas de depósitos y liquidaciones a Asistente Contable. Revisa la liquidación de recibos y depósito y luego procede a				2 REGISTRA		REPORTE DE LIQUIDACION DE BOLETAS REVISA Y REGISTRA A FIN
17	validar el depósito operado por la Asistente de Créditos y Cobros. Archiva los recibos de acuerdo al número de liquidación que le						
18	corresponde. Fin del Procedimiento						
19							

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		CASA-MPPC-01
	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES		
	PROCEDIMIENTO: ANTICIPO A PROVEEDORES		

No.	ACTIVIDAD	EMPLEADO SOLICITANTE	JEFE DEL DEPARTAMENTO	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL	PROVEEDOR
1	Inicio					
2	Emite solicitud de anticipo de compra. Solicita autorización del jefe de departamento correspondiente considerando que el valor del anticipo no representa el valor de la compra total.					
3	Autoriza la solicitud de anticipo de compra, devuelve al empleado solicitante.					
4	Recibe solicitud de anticipo de compra autorizada y trasladada a asistente contable.					
5	Verifica que el proveedor <del>comprador</del> no tienen anticipos pendientes de liquidar: a) Si los tiene asegurarse que es correcto que no los haya liquidado, si éstos ya debían ser liquidados rechazar la solicitud hasta que la liquidación sea presentada. b) Si no tiene anticipos continuar con el procedimiento.					
6	Emite el cheque correspondiente y trasladado para firmas.					
7	Firman cheque de anticipo a proveedores y trasladan a asistente contable.					
8	Efectúa registro contable del anticipo y entrega cheque al solicitante.					



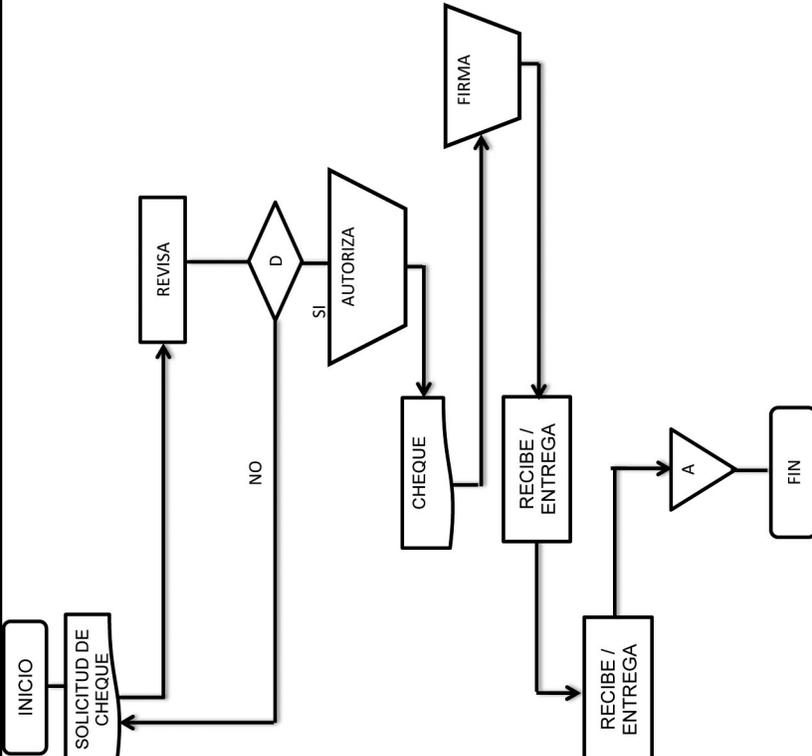
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 4
		PROCEDIMIENTO: ANTICIPO A PROVEEDORES				PÁGINA 2/2
		EMPLEADO	JEFE DEL DEPARTAMENTO	ASISTENTE CONTABLE	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL	PROVEEDOR
No.	ACTIVIDAD	SOLICITANTE	DEPARTAMENTO	CONTABLE	GERENTE GENERAL	PROVEEDOR
9	Entrega el cheque de anticipo al proveedor que le prestará el servicio o compra de un bien. Recibe y firma el cheque de anticipo. Entrega el bien o prestación	ENTREGA CHEQUE				
10	del servicio correspondiente y presenta factura por el total. Verifica que el bien o servicio sea de acuerdo a las condiciones establecidas:	VERIFICA				
11	a) No cumple con las condiciones establecidas, devuelve o reclama al proveedor para que haga los cambios necesarios. b) Emite solicitud para cancelar el resto del bien o servicio adquirido y traslada al Jefe de Departamento, así como factura. Firma solicitud de cheque para cancelar al proveedor, trasladada al empleado solicitante.	SOLICITUD DE CHEQUE				
12	Traslada solicitud y factura al asistente contable.	SOLICITUD DE CHEQUE / FACTURA				
13	Compara valores de anticipo, solicitud y factura:	COMPARA				
14	a) Si existe error de cálculo o datos en la factura, devuelve para corrección. b) Si todo está correcto, continúa con el procedimiento del 6 al 11 de este procedimiento.	FIN				
15	Fin del Procedimiento					

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTÓN S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CHEQUES PARA VIÁTICOS				CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 5 PÁGINA 1/1
		EMPLEADO SOLICITANTE	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO	
		ACTIVIDAD				
No.	Inicio					
1	Prepara cálculo de los gastos de viaje tomando en cuenta los lugares a visitar para solicitar anticipo, elabora solicitud de cheque y traslada al asistente contable.					
2	Revisa cálculos y solicitud:					
3	a) En caso de error en cálculos, devuelve al solicitante para corrección. Si la solicitud necesita ajustarse, el interesado debe realizar un nuevo cálculo y elaborar una nueva solicitud de anticipo. b) Si todo está bien firma de autorizado y traslada al asistente contable para emisión de cheque.					
4	Emite cheque y traslada para firmas.					
5	Firma cheque y traslada a asistente contable.					
6	Entrega cheque al empleado solicitante					
8	Firma voucher del cheque y devuelve al Asistente Contable.					
9	Archiva voucher del cheque.					
10	Fin del Procedimiento					



Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

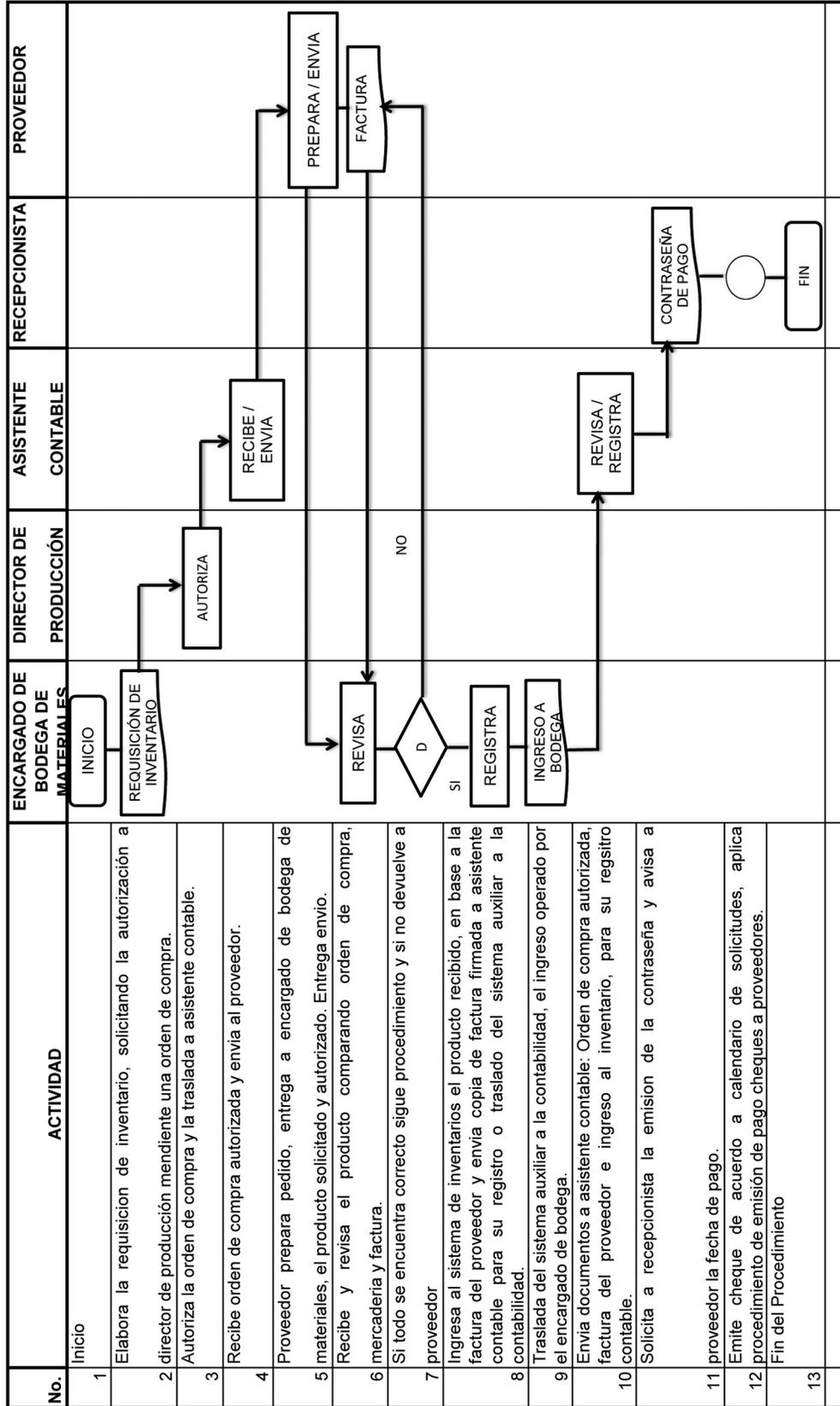
 CAJAS DE CARTON S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 6 PÁGINA 1/2	
No.	ACTIVIDAD	EMPLEADO SOLICITANTE	GERENTE FINANCIERO	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE	
1	Inicio	INICIO				
2	Elabora solicitud de compra de activo fijo y traslada para autorización	SOLICITUD DE COMPRA	AUTORIZA			
3	Autoriza solicitud de compra de activo fijo y solicita 3 cotizaciones de proveedores.	REQUIERE				
4	Requiere cotizaciones a los proveedores con base a la solicitud de compra autorizada.			COTIZACIÓN		
5	Envía cotización de activo fijo solicitado.	RECIBE				
6	Recibe las cotizaciones que envían los proveedores y traslada al Gerente Financiero.	REVISA				
7	Revisa las cotizaciones y selecciona la mejor opción, de acuerdo a la solicitud de compra autorizada y traslada al solicitante.	EXPEDIENTE ACTIVO FIJO				
8	Elabora expediente de compra de activo fijo	ORDEN DE COMPRA	AUTORIZA			
9	Emite orden de compra con sus tres cotizaciones y envía a gerente financiero, para su autorización	RECIBE				
10	Recibe orden de compra autorizado por gerente financiero con sus respectivas observaciones.	ENVIA				
10	Envía orden de compra al proveedor seleccionado y solicita la compra.			PREPARA / ENVIA		
9	Prepara pedido de acuerdo a las condiciones establecidas y envía al solicitante.					

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

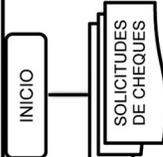
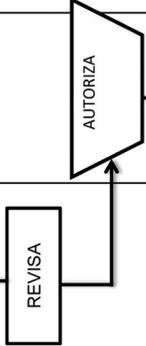
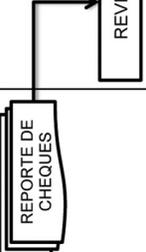
 CAJAS DE CARTÓN S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 6 PÁGINA 2/2	
No.	ACTIVIDAD	EMPLEADO SOLICITANTE	GERENTE FINANCIERO	PROVEEDOR	ASISTENTE CONTABLE	
10	Recibe el activo fijo solicitado al proveedor, revisa si todo está bien. a) Si no cumple con las condiciones establecida, devuelve el activo al proveedor en ese momento. b) Si todo está bien, recibe el activo, proveedor emite factura	RECIBE / REVISA	D	FACTURA		
11	Recibe la factura, compara y verifica contra la cotización aprobada, dejando evidencia de este procedimiento por medio de su firma en ambos documentos. a) Hay error en la factura, devuelve al proveedor. b) Si todo está bien, elabora Contraseña de pago para el proveedor y entrega en original.	RECIBE / COMPARA	D	FACTURA		
12	Traslada expediente de compra: Orden de compra, cotizaciones, activo fijo adquirido y factura a asistente contable para ingreso al inventario. Revisa que todos los documentos posean los datos y valores correctos, ingresa activo al inventario y elabora tarjeta de responsabilidad de activos fijos.			CONTRASEÑA DE PAGO	EXPEDIENTE DE COMPRA	REVISA
13	Traslada tarjeta de responsabilidad de activos fijos en original y copia al responsable de su custodia y solicitando la firma. Firma la tarjeta de responsabilidad y entrega en original al asistente contable y archiva la copia.				TARJETA DE RESPONSABILIDAD	RECIBE
14	Recibe tarjeta de responsabilidad original firmada y archiva.					
15	Emite cheque de acuerdo a calendario de solicitudes, aplica procedimiento de emisión de pago cheques a proveedores.					
16	Fin del Procedimiento					
17						

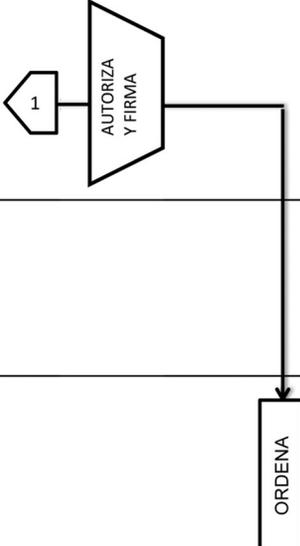
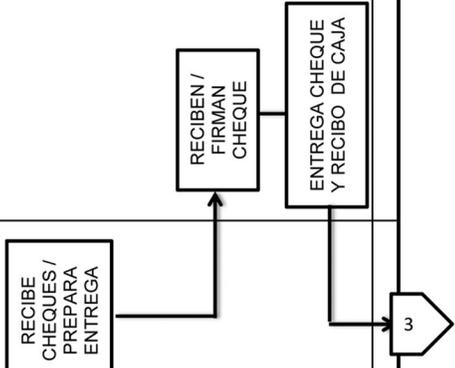
Elaborado por: MMIEF	Coordinado por: MMIEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

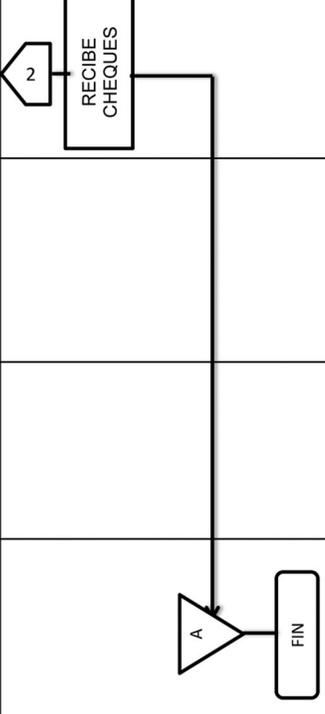
 CAJAS DE CARTON, S.A.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	<b>CASA-MPPC-01</b>
	<b>MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>	<b>PROCEDIMIENTO # 7</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE INSUMOS DE INVENTARIOS</b>	<b>PÁGINA 1/1</b>



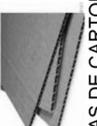
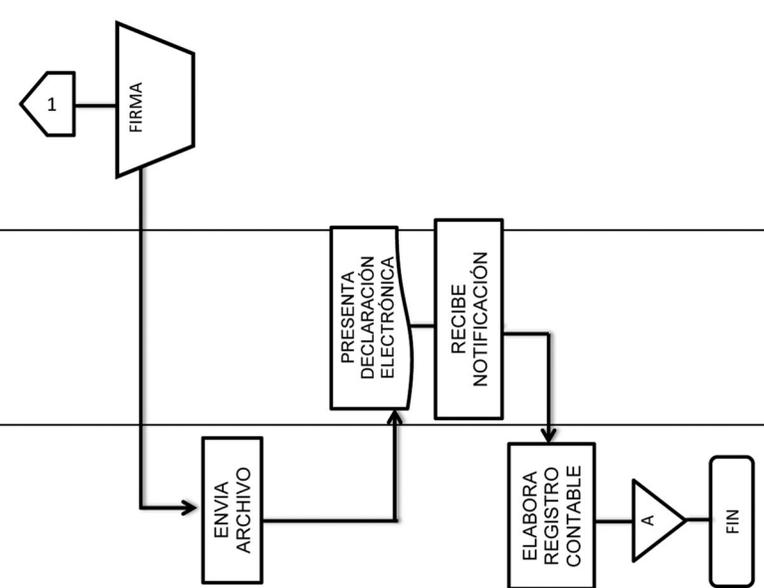
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Fecha: Marzo 2011	Firma:	Fecha: Marzo 2011	Firma:
		Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: EMISION DE PAGO CHEQUES A PROVEEDORES				CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 8 PÁGINA 1/3	
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL	RECEPCIONISTA	PROVEEDOR	
1	De acuerdo a calendario reúne solicitudes de emisión de cheques, elabora reporte de pagos, adjunta la documentación correspondiente por cada compra realizada: a. Solicitud de emisión de cheque b. Factura Original c. Cotización aprobada d. Contraseña de pago-copia	INICIO 					
2	Revisa las fechas de contraseñas y selecciona las solicitudes que les corresponde emitir cheque y archiva el resto en carpeta separada "solicitudes pendientes de pago", y traslada a contador general para autorización de emisión de cheques.	REVISAR 	AUTORIZA				
3	Autoriza las solicitudes de cheques.						
4	Traslada al asistente contable las solicitudes autorizadas para que proceda a emitir cheques.						
5	Emite cheque por las solicitudes aprobadas al mismo tiempo emite formularios de retenciones de Impuesto sobre la Renta en los casos que aplique.	REVISAR CHEQUE					
6	Traslada reporte de cheques con toda la documentación a contador general para revisión y firma correspondiente.	REPORTE DE CHEQUES 					
7	Revisa y firma cheques con solicitudes aprobadas, traslada a gerente financiero y general para firma.			REVISAR			
8							
		Coordinado por: MMEF Firma: _____ Fecha: Marzo 2011	Revisado por: AMBC Firma: _____ Fecha: Marzo 2011	Revisado por: MASR Firma: _____ Fecha: Marzo 2011			

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01									
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 8									
		PROCEDIMIENTO: EMISION DE PAGO CHEQUES A PROVEEDORES				PÁGINA 2/3									
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO / GERENTE	RECEPCIONISTA	PROVEEDOR									
9	Emite autorización final y firma los cheques, traslada a asistente contable. Ordena cheques y traslada a recepcionista para entregar cheques a proveedores, los documentos que se adjuntan son: a. Cheque b. Solicitud de emisión de cheque aprobada c. Factura original d. Cotización aprobada e. Contraseña de pago-copia f. Formulario de Retención de Impuesto sobre la Renta (si aplica)	ORDENA													
10	Solicita contraseña original al proveedor para entregar el cheque. Cuando el proveedor extravía la contraseña, que hacer? • Solicitar carta firmada por la persona encargada de la empresa proveedora justificando la pérdida de la contraseña e identificando a la persona que recibirá el cheque. Al presentar contraseña o carta, la recepcionista entrega el cheque al proveedor, solicita firma en el voucher.														
11	Firmal cheque y emite recibo de caja, en algunos casos los proveedores no extienden recibo de caja, por lo que se les solicita que sellen de cancelado la factura.														
12	Devuelve cheque firmado a recepcionista y entregan recibo de caja o sello de cancelado.														
				<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por: MMEF</td> <td>Coordinado por: MMEF</td> <td>Revisado por: MASR</td> </tr> <tr> <td>Firma:</td> <td>Firma:</td> <td>Firma:</td> </tr> <tr> <td>Fecha: Marzo 2011</td> <td>Fecha: Marzo 2011</td> <td>Fecha: Marzo 2011</td> </tr> </table>		Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: MASR	Firma:	Firma:	Firma:	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: MASR													
Firma:	Firma:	Firma:													
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011													

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE PAGO CHEQUES A PROVEEDORES				CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 8 PÁGINA 3/3								
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL	RECEPCIONISTA	PROVEEDOR								
14	Recibe cheque firma, ordena y traslada a asistente contable para su archivo Archiva documentos.													
15	Fin del Procedimiento													
16														
		<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por: MMIEF</td> <td>Coordinado por: MMEF</td> <td>Revisado por: AMBC</td> <td>Revisado por: MASR</td> </tr> <tr> <td>Firma: Fecha: Marzo 2011</td> <td>Firma: Fecha: Marzo 2011</td> <td>Firma: Fecha: Marzo 2011</td> <td>Firma: Fecha: Marzo 2011</td> </tr> </table>		Elaborado por: MMIEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR	Firma: Fecha: Marzo 2011						
Elaborado por: MMIEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR											
Firma: Fecha: Marzo 2011	Firma: Fecha: Marzo 2011	Firma: Fecha: Marzo 2011	Firma: Fecha: Marzo 2011											



 CAJAS DE CARTON, S.A.		<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>			CASA-MPPC-01												
		<b>MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>			PROCEDIMIENTO # 9												
		<b>PROCEDIMIENTO: PAGO DE IMPUESTOS</b>			PÁGINA 2/2												
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO / GERENTE GENERAL													
7	Firma y traslada a Asistente contable para que envíe archivo electrónico, para su presentación.																
8	Envía archivo electrónico a contador general, para su respectiva presentación.																
9	Ingresar al sistema de Bancasat para hacer el pago respectivo de los impuestos de acuerdo a las declaraciones firmadas, imprime los comprobantes de declaración y de pago. Egresar del sistema de Bancasat y traslada los siguientes documentos al asistente contable: • Declaraciones firmadas • Comprobantes de declaración y de pago																
10	Elabora el registro contable del pago de impuestos en el sistema de contabilidad.																
11	Archiva con el resto de documentos en expediente fiscal de la empresa. Fin del Procedimiento																
12																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Elaborado por: MMEF</td> <td style="width: 25%;">Coordinado por: MMEF</td> <td style="width: 25%;">Revisado por: AMBC</td> <td style="width: 25%;">Revisado por: MASR</td> </tr> <tr> <td>Firma:</td> <td>Firma:</td> <td>Firma:</td> <td>Firma:</td> </tr> <tr> <td>Fecha: Marzo 2011</td> <td>Fecha: Marzo 2011</td> <td>Fecha: Marzo 2011</td> <td>Fecha: Marzo 2011</td> </tr> </table>						Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR														
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:														
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011														

 CAJAS DE CARTÓN, S.A.	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	CASA-MPPC-01
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>	PROCEDIMIENTO # 10
	<b>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PROVISIONES MENSUALES</b>	PÁGINA 1/1

No.	ACTIVIDAD	JEFE DE DEPARTAMENTO	ASISTENTE CONTABLE
1	Inicio	INICIO	
2	De acuerdo al calendario de cierre financiero, cada departamento que a esa fecha no tenga los documentos contables necesarios y necesite que un determinado gasto sea reflejado en el mes que se está cerrando, puede provisionar ese gasto con la entrega al departamento de contabilidad de justificación escrita solicitando sea provisionado el gasto, adjunta la documentación que tenga en ese momento.	SOLICITUD DE PROVISION	
3	Elabora justificación y los documentos de soporte que tenga a la fecha: cotización, proforma, etc., trasladada a asistente contable.	SOLICITUD DE PROVISION DE GASTOS	
4	Elabora la provisión contable correspondiente, ingresa el registro contable. Imprime reporte de cuenta contable de provisiones al final de cada mes.	SOLICITA	REVISAR
5	Archiva reporte de provisiones adjunta la documentación recibida de los solicitantes.	DOCUMENTOS	A
6	Asistente contable solicita a jefe de departamento, se complete documentación para trasladar la factura para pago.		
7	Completa documentación de la provisión solicitada, en el mes siguiente y trasladada a asistente contable para iniciar procedimiento de emisión de cheque.		REVISAR REGISTRA
8	Revisa documentos y ajusta la provisión de acuerdo al gasto real con los documentos completos.		A
9	Archiva documentos para considerarlos en los pagos a proveedores, en su respectiva fecha.		
10	Emitir cheque de acuerdo a calendario de solicitudes, aplica procedimiento de emisión de pago cheques a proveedores.		
11	Fin del Procedimiento		FIN

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma: Fecha: Marzo 2011			

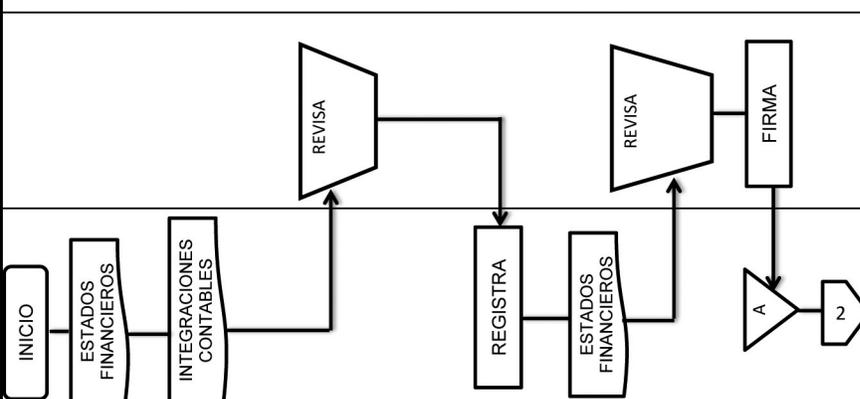
CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES		PROCEDIMIENTO #
		PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE PÓLIZAS DE DIARIO		11 PÁGINA 1/1
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	
1	<p>Inicio</p> <p>Analiza con base al resultado de la revisión de los Estados Financieros preliminares que efectuó el contador general, las transacciones mensuales pendientes de registrar:</p> <p>a. Regularizaciones de cuentas pendientes, por ejemplo: cuentas relacionadas con impuestos.</p> <p>b. Pólizas pendientes de ingresar, por ejemplo: pólizas de depreciaciones, pólizas de provisiones laborales</p> <p>c. Reclasificación de cuentas contables.</p> <p>d. Ajustes de cuentas contables por provisiones.</p> <p>Determina las pólizas a emitir, adjunta documentación necesaria, dependiendo del tipo de póliza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En regularizaciones de cuentas pendientes, fotocopia de formularios de pago e integración de cuentas contables actualizada.</li> <li>• En pólizas pendientes de ingresar, cuadro de depreciaciones mensuales y/o amortizaciones.</li> <li>• Por reclasificación de cuentas contables, fotocopia de la factura del gasto a reclasificar.</li> <li>• Por ajustes de cuentas contables por provisiones, fotocopia de la provisión original y fotocopia de la factura pagada.</li> </ul>	<p>INICIO</p> <p>ANALIZA</p> <p>DETERMINA</p> <p>PÓLIZA DE DIARIO</p> <p>ORDENA</p> <p>A</p> <p>FIN</p> <p>REVISAR AUTORIZAR Y FIRMAR</p>		
2	<p>Emitir póliza de diario, actualizando la contabilidad. Adjunta la documentación de soporte a la póliza y traslada al contador general.</p> <p>Con base a la documentación adjunta a la póliza, revisa, autoriza y firma.</p> <p>Traslada a asistente contable para su archivo, ordena y archiva.</p>			
3	<p>Archiva póliza de diario y documentación de respaldo.</p>			
4	Fin del Procedimiento			
Elaborado por: MMEF		Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	por: MASR
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011		Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 12
		PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE LAS NÓMINAS DE SALARIOS Y PROVISIONES LABORALES				PÁGINA 1/2
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO DE NÓMINAS Y PLANILLAS	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO	EMPLEADO
1	Inicio Cálculo y elabora Nómina de sueldos y traslada a contador general	INICIO NÓMINA DE SUELDOS				
2	para revisión y firma. Revisa nómina de sueldos y procede de la siguiente forma:			REVISAR		
3	a) si esta correcto firma y traslada a gerencia financiera para firma.					
	b) si no devuelve al encargado de nominas y planillas para correcciones.					
4	Firma nómina de sueldos, autoriza y traslada a contador general.				AUTORIZA	
5	Efectúa pago de nómina electrónica y entrega a encargado de nominas y planillas, para elaboración de cheques a los empleados de reciente ingreso.				PAGO ELECTRONICO	
6	Elabora cheques de los empleados de reciente ingreso, los que a la fecha de pago no tiene aperturada cuenta bancarias.				CHEQUE	
7	Traslada cheques para firma y autorización					AUTORIZA Y FIRMA
						2

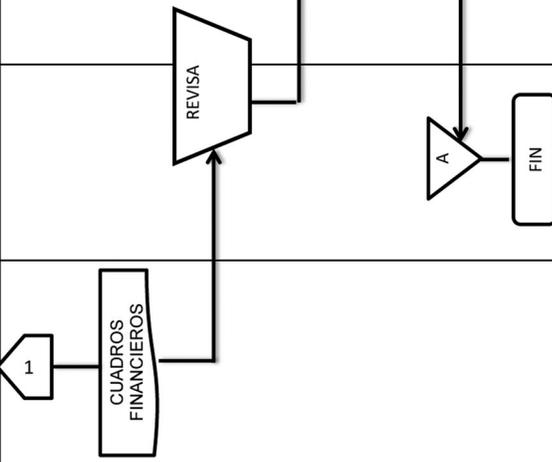
Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 12
		PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE LAS NÓMINAS DE SALARIOS Y PROVISIONES LABORALES				PÁGINA 2/2
No.	ACTIVIDAD	ENCARGADO DE NÓMINAS Y PLANILLAS	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO	EMPLEADO
8	Devuelve cheques a encargado de nóminas y planillas para entrega a empleados.	RECIBE				
9	Encargado de nóminas y planillas emite boletas de pago de sueldos para entregarlas a empleados en el caso de acreditamiento por medio de pago electrónico solo la boleta, en el caso de los que emite cheque boleta y cheque.	BOLETAS DE PAGO				
10	Empleado recibe pago, y entrega boleta con firma original a encargado de nóminas y planillas.					FIRMA Y ENTREGA
11	Encargado de nóminas y planillas recibe boletas firmas y traslada asistente contable lo siguiente: Nómina de sueldo debidamente autorizada, detalle de acreditamientos realizados, detalle de cheques emitidos por pago de sueldo y boletas de pago.	RECIBE				
12	En base a los datos de la nómina de sueldos, elabora el cálculo de las provisiones de prestaciones laborales, en base a los porcentajes legales vigentes, elabora y registra póliza contable.		PÓLIZA CONTABLE			
13	Traslada póliza de provisiones laborales a contador general para su autorización			AUTORIZA		
14	Autoriza póliza y traslada asistente contable para su archivo		A			
15	Fin del Procedimiento		FIN			

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS			CASA-MPPC-01 PROCEDIMIENTO # 13 PÁGINA 1/2	
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE GENERAL	
1	Inicio Ingresar al sistema de contabilidad, imprimir los Estados Financieros mensuales preliminares.					
2	Elabora las integraciones de saldos de las cuentas contables, imprime y traslada a Contador General junto con los Estados Financieros.					
3	Revisa los Estados Financieros preliminares y las integraciones de cuentas contables. Como resultado de la revisión detecta: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Regularizaciones de cuentas pendientes,</li> <li>b. Pólizas pendientes de ingresar, por ejemplo: pólizas de depreciaciones</li> <li>c. Reclasificación de cuentas contables.</li> <li>d. Ajustes de cuentas contables por provisiones, aproximaciones o diferencias en los datos.</li> </ul>					
4	Traslada a asistente contable para que registre las pólizas contables necesarias.					
5	Ingresar en el sistema de contabilidad las pólizas necesarias, imprimir los Estados Financieros finales, actualizar integración de cuentas contables.					
6	Traslada Estados Financieros finales a contador general para revisión y firma correspondiente, asimismo integración de cuentas contables.					
7	Firma Estados Financieros finales e integración de cuentas contables y traslada a asistente contable para archivo.					
8						

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

 CAJAS DE CARTON, S.A.		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				CASA-MPPC-01
		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES				PROCEDIMIENTO # 13
		PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS				PÁGINA 2/2
No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE CONTABLE	CONTADOR GENERAL	GERENTE FINANCIERO	GERENTE GENERAL	
9	Inicia al llenado de cuadros financieros, para revisarlos con contador general y gerente financiero, para luego enviarlos a gerente general.					
10	Revisan los cuadros financieros detenidamente, y realizan correcciones.					
	Envía cuadros financieros definitivos a gerente general y convoca a la reunión mensual para su discusión.					
11	Discuten puntos del informe financiero, hace las observaciones que vienen al caso, para luego enviarlos cuadros financieros definitivos.					
12	Gerente general envía cuadros definitivos a contador general para su archivo					
13	Fin del Procedimiento					
14						

Elaborado por: MMEF	Coordinado por: MMEF	Revisado por: AMBC	Revisado por: MASR
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011	Fecha: Marzo 2011

## CONCLUSIONES

1. La empresa ha sido descuidada en lo que se refiere a la sistematización contable ya que en el trabajo de campo realizado se determinó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables. Esto ocasiona que sus actividades no se realicen con éxito y generen atrasos e inconsistencias en la presentación de la información a la gerencia.
2. En el desarrollo de la investigación se comprobó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables, lo que dificulta el correcto uso de los recursos humanos, materiales y financieros.
3. Derivado de la investigación anterior se determinó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables, lo que no permite tener claramente los lineamientos para realizar de forma correcta los asientos contables de acuerdo a las necesidades, esto implica que no se cuenta con información contable, oportuna y confiable.

## RECOMENDACIONES

1. Para que siga su crecimiento la empresa que fabrica cajas de cartón corrugado (CASA), debe de optar por la implementación de un manual de políticas y procedimientos contables, con el objetivo de normar la operatoria contable, así como actualizar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
2. Se deben de aplicar políticas y procedimientos contables, para realizar tareas precisas para el logro de los objetivos. Estas guías concretan la secuencia operativa de las tareas y evitar errores que perjudiquen a la empresa.
3. Cajas de Cartón, S.A. (CASA), puede implantar el manual diseñado en este trabajo, ya que contiene las instrucciones que orientan en el desarrollo eficaz de las actividades contables, con esto se obtiene información financiera confiable y oportuna y así, lograr el crecimiento económico de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Álvarez Torres, Martín G. —Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos – Segunda Edición mejorada- México: Panorama Editorial - 2008.
2. Cartones de Guatemala, S.A. – Manual de funciones – Guatemala, 2007.
3. Centro de Envase y Embalajes de Chile – CENEM – Manual de Calidad y Logística, Comité de envases de cartón corrugado.
4. Chavenato, Idalberto, Administración Teoría, Proceso y Práctica. Colombia 2000, Editorial Mc Graw-Hill, 415p.
5. Congreso de la República de Guatemala - Código de Comercio y sus Reformas - Dto. Ley No. 2-70.
6. Congreso de la República de Guatemala -Código de Trabajo Decreto No.1441 y sus Reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala - Código Tributario - Dto. Ley No. 6-91 y sus Reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Derechos de Autor y Derechos de Conexos, Decreto No. 33-98
9. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento. Dto. Ley No. 27-92 y sus Reformas.

10. Congreso de la República de Guatemala -Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado, Decreto 37-92.
11. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008.
12. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento - Dto. Ley No. 26-92 y sus Reformas.
13. Congreso de la República de Guatemala - Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto No. 26-95 y sus Reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala -Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes, Decreto Número 25-71.
15. Congreso de la República de Guatemala -Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila, Decreto Número 29-89.
16. Congreso de la República de Guatemala -Ley reguladora de la prestación de aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 76-78.
17. Congreso de la República de Guatemala -Ley de bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público, Decreto Número 76-78.
18. Congreso de la República de Guatemala - Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 37-2001.
19. Congreso de la Republica de Guatemala - Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295

20. Congreso de la República de Guatemala - Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala Decreto No. 1528.
21. Congreso de la República de Guatemala - Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) Decreto No. 17-72.
22. Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB) International Accounting Standard Board. Normas Internacionales de Información Financiera, año 2007.
23. DPC Medlab de Guatemala, S. A. – Manual de Procesos Operativos – Guatemala 2003.
24. Frisol, S.A. - Organización Contable - Cómo elaborar un Manual de Procedimientos Contables en una Organización- Guatemala: 2002. 148 p.
25. Fundación para la Conservación en Guatemala F.C.G. - Manual de Procedimientos Administrativos - Guatemala, Junio 2002. 108 p.
26. Instituto Internacional de Auditores (The Institute of Internal Auditors) – Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna- Estados Unidos - 2011.
27. Koontz, Harold. –Administración una perspectiva global / Harold Koontz, Heinz Weihrich; trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, José Manuel Salazar Palacios. 9ª. ed. - México: McGraw-Hill, 2002. 771 p.
28. Ramazzini de Orozco Nidia Giorgis Ing. – Automatización de Oficina - 1era. Edición – enero 1999. 81 – 110 p

29. Ramazzini de Orozco Nidia Giorgis Ing. – Organización y Métodos - 1era. Edición – marzo de 2000. 125 – 166 p.
30. Reyes, Ponce, Agustín. Administración Moderna. Duodécima reimpresión. México 2002. Editorial Limusa.
31. Superintendencia de Administración Tributaria, Portal principal [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)
32. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. — Material de apoyo para el curso de Organización y Sistematización Contable - Guatemala, 2004.
33. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. — Material de apoyo para pláticas de orientación de Elaboración de Tesis, Guatemala: La Escuela, 2003. - 67 p.
34. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. — Material de apoyo para el curso de Auditoría IV - Guatemala, 2005.
35. [www.definicion.org/auditor-interno](http://www.definicion.org/auditor-interno)
36. [www.monografia.com](http://www.monografia.com)
37. [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)
38. [www.tappi.org](http://www.tappi.org)

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Modelo de cédula de cuestionario

Modelo de cédula de entrevista

Modelo de cédula de observación directa

**ANEXO I**  
**MODELO DE CÉDULA DE CUESTIONARIO**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y CARGO: \_\_\_\_\_

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

2. Fecha de Constitución: \_\_\_\_\_

3. Dirección: \_\_\_\_\_

4. Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

5. Nombre del Gerente: \_\_\_\_\_

6. Qué tipo de Empresa es (entregar una copia del documento o documentos legales que la amparan): \_\_\_\_\_

7. ¿Está la empresa inscrita o registrada legalmente? En tal caso, ¿qué tipo de inscripción tiene? \_\_\_\_\_

8. Describa la situación tributaria en la que se encuentra, tipos de impuestos a que está afecta: \_\_\_\_\_

9. No. de Empleados: \_\_\_\_\_

10. Año Fiscal: \_\_\_\_\_

**II. ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS**

1. ¿Cuáles son los productos que ofrece la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Su Producto se vende solamente a nivel nacional o internacional ¿en qué países?

---

3. Considera que los objetivos de la empresa han sido establecidos en forma clara y que se pueden lograr en un plazo determinado ¿por qué? \_\_\_\_\_

---

4. ¿Cuenta esta unidad con los siguientes documentos?

Manual de Funciones si \_\_\_\_ no\_\_

Manual de Procedimientos si \_\_\_\_ no\_\_

5. Las políticas y procedimientos contables dentro de su empresa y en su puesto están definidos y claros:

---

6. ¿Cuentan con un organigrama claro?

---

7. Tiene claro los niveles jerárquicos (líneas de autoridad y responsabilidad) en su departamento si no \_\_\_\_ ¿porqué? \_\_\_\_

---

8. Realizan alguna clase de plan o programa de trabajo y ¿cómo reportan su avance? Descríbalos \_\_\_\_\_

---

9. ¿Son los planes o programas lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones? \_\_\_\_\_

---

10. ¿Existe buena comunicación dentro del departamento? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ y porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Realiza algún tipo de informe y a quién se lo entrega y para qué sirve?

---

12. ¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño? Si \_\_\_\_ No\_\_ ¿Cuál es su opinión al

respecto? \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
13. ¿Reciben capacitación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Con que frecuencia? \_\_\_\_\_
14. ¿Los empleados firman contrato de trabajo?  
\_\_\_\_\_
15. ¿Se fomenta el trabajo en equipo y su resultado es positivo y negativo?  
Explique \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
16. ¿Cómo define la responsabilidad en su departamento? Compartida  
Delegada explique \_\_\_\_\_
17. ¿Se encuentra en un área adecuado para el desarrollo de sus actividades, explique? \_\_\_\_\_
18. ¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, explique? \_\_\_\_\_
19. ¿Existen políticas generales y particulares y si están por escrito?  
\_\_\_\_\_
20. ¿Cuál es el horario de trabajo diario y en qué jornada?  
\_\_\_\_\_
21. ¿Existe un calendario de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?  
\_\_\_\_\_
22. ¿Existe calendario de pagos, fechas de cierre? Explique  
\_\_\_\_\_
23. ¿Supervisan los jefes las labores de los subordinados?  
\_\_\_\_\_
24. ¿La estructura física (hardware y software) del Centro de Cómputo es la adecuada para el procesamiento de la información que se genere.  
Explique? \_\_\_\_\_
25. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea? \_\_\_\_\_

26. ¿La información a la gerencia es oportuna y confiable para ser utilizada en la toma de decisiones?, explique \_\_\_\_\_
27. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable adecuado para generar información para la toma de decisiones?  
\_\_\_\_\_
28. ¿Se emiten estados financieros mensuales?, explique  
\_\_\_\_\_
29. ¿Todos los requerimientos de compra se realizan a través de una orden de compra debidamente pre-impresa y pre-numerada en donde se detalla la transacción? \_\_\_\_\_
30. ¿Todos los pagos tienen el soporte de autorizaciones, aprobaciones y se deja evidencia de que está cancelado? \_\_\_\_\_
31. ¿De qué forma se pagan los salarios? \_\_\_\_\_
32. ¿Se realizan todas las deducciones en los sueldos y salarios establecidas en Ley? \_\_\_\_\_
33. ¿Se realizan los pagos puntualmente, de qué manera se realiza: quincenal o mensual en días del mes?  
\_\_\_\_\_
34. ¿Cuentan con algún tipo de regulación para los pagos de viáticos, cómo proceden explique? \_\_\_\_\_
35. ¿Las cuentas bancarias son manejadas en dólares o en quetzales?, explique \_\_\_\_\_
36. ¿Los bienes inmuebles propios o arrendados cuentan con un expediente que contenga escritura, acta de entrega, contrato de arrendamiento y demás documento legales \_\_\_\_\_

Nombre del responsable de cuestionario: \_\_\_\_\_

Firma y Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO II**  
**MODELO DE CÉDULA DE ENTREVISTA**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y CARGO: \_\_\_\_\_

**PROCEDIMIENTOS**

**1. Indicar el nombre y el cargo del responsable de:**

Custodia del efectivo \_\_\_\_\_

Cheques \_\_\_\_\_

Firma de Cheques \_\_\_\_\_

Aspectos Contables \_\_\_\_\_

Informes \_\_\_\_\_

Otros (indique) \_\_\_\_\_

**2. Indique el responsable, la frecuencia y una descripción de cómo, para qué, y cuándo realiza operaciones relacionadas con los siguientes rubros?**

Conciliaciones \_\_\_\_\_

Arqueo de Caja chica \_\_\_\_\_

Cuentas por cobrar \_\_\_\_\_

Cuentas por pagar \_\_\_\_\_

Anticipos de Viajes \_\_\_\_\_

Emisión de Cheques \_\_\_\_\_

Facturación \_\_\_\_\_

Activos Fijos \_\_\_\_\_

Impuestos \_\_\_\_\_

Compras de Suministros \_\_\_\_\_

Pago de Nóminas y Prestaciones \_\_\_\_\_

Otro (indicar) \_\_\_\_\_

Nombre del responsable de la entrevista: \_\_\_\_\_

Firma y Fecha: \_\_\_\_\_

