

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL  
CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE**

TESIS

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

POR

**ANA LUCÍA ALVAREZ GARCÍA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL 2019

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal tercero	Vacante
Vocal cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, Artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.6 del punto Quinto, del Acta 648-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de noviembre de 2017.

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

Presidente:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
Secretario:	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Examinador:	Licda. Dina Elizabeth Vargas Reyes

Guatemala, 26 de noviembre de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

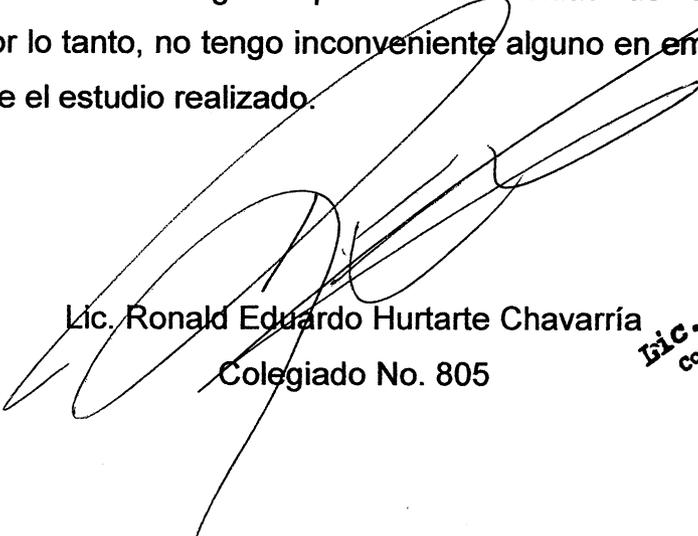
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De conformidad con la designación de esta Decanatura recaída en mi persona, según Dictamen-Auditoría No. 158-2018 de fecha treinta de abril de dos mil dieciocho, he procedido a asesorar el trabajo de tesis elaborado por la estudiante **Ana Lucía Alvarez García** denominado **"PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE"**, el cual deberá presentar para someterse al Examen Privado de Tesis previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

El trabajo presentado por la alumna anteriormente identificada, reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente alguno en emitir el dictamen favorable sobre el estudio realizado.

Atentamente,

  
Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarria  
Colegiado No. 805

**Lic. Ronald Hurtarte**  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 805

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0435-2019  
Guatemala, 06 de mayo de 2019

Estudiante  
ANA LUCÍA ALVAREZ GARCÍA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 08-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 30 de abril de 2019, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

**4.1 Graduaciones**

**4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis**

Se tienen a la vista providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Administración de Empresas; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

ANA LUCÍA ALVAREZ GARCÍA	201215086-1	PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE
-----------------------------	-------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación"

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

M.CH



## **DEDICATORIA**

**A DIOS**

Por darme la fortaleza de seguir adelante, por la bendiciones y lecciones de vida que cada día pone en mi camino y por siempre estar en mi corazón.

**A mis Padres**

Carlos Alvarez y Miriam García de Alvarez por su amor, apoyo, confianza y conocimientos, gracias por cada esfuerzo que hicieron porque sin ustedes no tendría este logro que es de ustedes también.

**A mi Hermana**

Miriam Andrea Alvarez por estar conmigo en todo momento, apoyarme y enseñarme que todos los días debes de luchar y ser perseverante porque al final del túnel siempre hay luz.

**A una persona  
Especial**

Zabdi Mardoqueo de León por su amor, apoyo, confianza. Gracias porque desde el primer día creíste en mí y no dejaste que desistiera de mi meta, gracias por transmitirme tus conocimientos profesionales y personales.

**A mi Familia**

Mis tíos, primos y sobrino por sus consejos y compartir este momento tan especial.

**A mis Amigos**

Por apoyarme en toda mi vida e impulsarme a concluir con esta meta, gracias por su amistad sincera y complicidad en diferentes etapas de mi vida.

**A mi Asesor**

Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría por transmitirme sus conocimientos y guiarme a realizar de la mejor manera mi tesis.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por ser mi Alma Mater y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por formarme y prepararme académicamente para convertirme en una profesional.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **EMPRESA DEDICADA AL CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE HULE**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresa según su actividad	1
1.1.2	Tipos de empresa según su tamaño	2
1.2	Empresa Agrícola	2
1.3	Empresa productora de hule	3
1.3.1	Hule	4
1.3.2	Cultivo de Hule	4
1.3.3	Productos Derivados	4
1.3.4	Comercialización	5
1.4	Las Empresas de hule en el mundo	5
1.4.1	Las Empresas de hule en Guatemala	7
1.5	Producción y mercadeo de hule natural en Guatemala	8
1.6	Estructura Organizacional	8
1.7	Gremial de Huleros	9
1.8	Legislación Aplicable	10

### **CAPÍTULO II**

#### **ÁREA DE TESORERÍA**

2.1	Área de Tesorería	24
2.2	Gestión de la Tesorería	24
2.2.1	Necesidad de previsión	26
2.2.2	Presupuesto anual de tesorería	26

2.3	Control del área de Tesorería	28
2.3.1	Falta de liquidez	29
2.3.2	Exceso de liquidez	31
2.3.3	Desfase o flotación (Float)	31
2.4	Importancia del área de Tesorería	33
2.5	Objetivos del área de Tesorería	33
2.6	Funciones del área de Tesorería	35
2.7	Procesos del área de Tesorería	36
2.7.1	Proceso Ingresos y Egresos	36
2.7.2	Proceso de Compras	37
2.7.3	Proceso de Pago	37
2.7.4	Proceso de Ingresos o cobros	38

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

3.1	El Contador Público y Auditor	39
3.2	El Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos	39
3.3	Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento (NIEA) 3000 Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría	40
3.4	Normas Internacionales de Servicios relacionados (NISR) 4400 Encargos para realizar procedimientos acordados sobre información financiera	41
3.5	Definición de Manuales	42
3.6	Importancia del Manual	42
3.7	Objetivos de los manuales	43

3.8	Clasificación de Manuales	44
3.9	Manual de Políticas y Procedimientos	38
3.10	Contenido de manual de políticas y procedimientos	49
3.11	Características del manual de políticas y procedimientos	50
3.12	Ventajas del manual de políticas y procedimientos	51
3.13	Etapas para la elaboración de un manual	51

## **CAPÍTULO IV**

### **PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	54
4.2	Carta de Solicitud de Servicios	59
4.3	Propuesta de Servicios	60
4.4	Aceptación de los Servicios por parte de la Gerencia	67
4.5	Planificación del Trabajo	68
4.6	Cuestionario para Recopilar Información Primaria	72
4.7	Programa de Trabajo	74
4.8	Diagnóstico	77
4.9	Informe de Entrega del Manual de Políticas y Procedimientos	175
	<b>CONCLUSIONES</b>	248
	<b>RECOMENDACIONES</b>	249
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	250

## INTRODUCCIÓN

Los bosques de hule constituyen una reforestación para Guatemala, ya que contienen árboles que liberan oxígeno, captan carbono, reducen el impacto del cambio climático, conservan las fuentes de agua y permiten la acumulación de nutrientes y de materia orgánica.

El cultivo del hule se caracteriza por obtener provecho de su producción durante muchos años cuando el manejo de estos es de manera adecuada. El hule es uno de los seis sectores más importantes de la agricultura de Guatemala, junto con otros como el azúcar, banano, café, palma de aceite y cardamomo; y seguirá avanzando, pues se estima que exista el potencial para cultivar hasta el tres por ciento del país con bosques de hule.

Las empresas dedicadas a la explotación agrícola, en este caso a los árboles de hule, representan empleos para las familias del interior, ya que estas se mantienen en producción la mayor parte del año. Es por ello de suma importancia la buena administración de los recursos financieros que soportan las operaciones de estas empresas, ya que, con una adecuada organización, se realizan correctamente los procedimientos y aplicación de sus políticas en el área de Tesorería, asegurando la eficiencia en el uso de sus recursos para alcanzar los objetivos trazados.

Por lo anterior, surge la necesidad de desarrollar el tema “Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería de una empresa dedicada al cultivo y comercialización de hule”.

Con el fin de tener una herramienta que facilite la comprensión de las políticas y la realización de forma adecuada de los procedimientos.

El presente trabajo contiene cuatro capítulos, que permite al lector comprender el contenido del tema, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

El capítulo I, trata sobre las definiciones y aspectos a conocer sobre la actividad agrícola del cultivo y explotación de las plantaciones de hule, así como la información general de una empresa dedicada al cultivo y comercialización del hule, su organización y legislación aplicable.

Capítulo II, desarrolla la teoría respecto del área de Tesorería, sus aspectos generales y específicos, que servirán para el entendimiento adecuado del objeto de estudio y la realización del manual de políticas y procedimientos de dicha área.

En el Capítulo III, se hace mención sobre las definiciones de políticas y procedimientos, así como de manuales, la importancia que tiene dentro de la empresa como herramienta fundamental para la realización adecuada de sus procedimientos bajo los lineamientos estipulados para la disminución de errores dentro del área.

El capítulo IV, muestra el resultado final y caso práctico del trabajo de la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería de una empresa dedicada al cultivo y comercialización de hule, con el objetivo de disminuir los errores en el área, así como de facilitar el entendimiento de las políticas y procedimientos al personal de nuevo ingreso o bien nuevo en el puesto de trabajo.

Como parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron como consecuencia del trabajo realizado y las referencias bibliográficas consultadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA DEDICADA AL CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE HULE**

### **1.1 Empresa**

“Organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos colaboradores y la consecución de objetivos determinados” (12:3)

Es decir, la empresa está conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad económica y de producción, transformación o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad), cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos para la obtención de una utilidad o beneficio.

#### **1.1.1 Tipos de empresa según su actividad**

Los diferentes tipos de empresa según la actividad a que se dedica son los siguientes:

- a) “Empresas del Sector Primario: El elemento básico de la actividad primaria se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, minerales, petróleo, entre otros.
- b) Empresas del Sector Secundario o Industrial: Son aquellas empresas que realizan el proceso de transformación de la materia prima.
- c) “Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Se refiere a aquellas empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales.” (12:7)

“Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, entre otros.” (12:7)

### **1.1.2 Tipos de empresa según su tamaño**

Existen diferentes tipos de empresa según su tamaño, los cuales se detallan a continuación:

- a) Grandes Empresas: Estas manejan capitales grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones.
- b) Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios colaboradores, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- c) Pequeñas Empresas: las pequeñas empresas son independientes, creadas para ser rentables y su ganancia final no es tan grande como la de las medias empresas.
- d) Microempresas: son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son poco, por lo tanto, el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Dentro de los principales sectores económicos de Guatemala se encuentran, la agricultura, ganadería, pesca, minería, manufactura y turismo.

### **1.2 Empresa Agrícola**

“Empresa individual o jurídica que se dedica a la producción agrícola, se ocupa de la explotación de plantas y animales para el uso humano.” (16:19)

“En sentido amplio, la agricultura o empresa agrícola incluye el cultivo del suelo, el desarrollo y recogida de la cosecha, la cría y desarrollo de ganado, la explotación de leche y la selvicultura.” (16:19)

La empresa agrícola es la unidad de producción económica, la cual está integrada por varios elementos coordinados y necesarios para la producción, orientándolos a una dirección común para alcanzar el objetivo propuesto, siendo estos elementos:

- a) Personales: Constituyen el elemento más importante en las organizaciones, motivo por el cual, deben de realizarse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en la plaza ideal.
- b) Materiales: Están integrados por el bien inmueble, instalaciones, maquinarias, vehículos, insumos, entre otros.

### **1.3 Empresa productora de hule**

“Los clientes mayoritarios de las empresas dedicadas a la comercialización de hule son de la rama industrial, principalmente el sector automotriz.” (18:41)

Estos utilizan el hule en sus equipos, y en menor medida, otros sectores como los del calzado, artículos para uso industrial al igual que uso farmacéutico.

Dentro de sus beneficios ambientales se puede detallar que el bosque de hule Hevea es de larga vida. El árbol de hule tiene una vida productiva de 30-35 años y su fase de crecimiento es de 7 años. Los bienes materiales de estas empresas están integrados por los bienes muebles e inmuebles de la empresa (edificios, la maquinaria, herramientas y los equipos) es decir, todos aquellos bienes o instrumentos que complementan la acción de la maquinaria y del hombre mismo.

En las empresas productoras de hule se pueden encontrar los siguientes tipos de mano de obra, los jornaleros son los que se dedican al cuidado de la plantación, caporales son los que inspeccionan el trabajo de los jornaleros, y altos ejecutivos o funcionarios administrativos.

### **1.3.1 Hule**

“El hule natural se obtiene a partir de una secreción (látex natural) que mana del tronco de algunas especies vegetales, a través de cortaduras hechas sobre su corteza.” (18:3) Es un producto útil ya que retiene el aire, es repelente al agua, no conduce fácilmente la electricidad y tiene larga duración.

### **1.3.2 Cultivo de Hule**

Una plantación de hule se establece con 476 árboles por hectárea. En algunos casos durante el periodo pre-productivo (primeros 6 años) se pierde aproximadamente del 10 al 15% de su población.

Debido a la influencia de factores naturales como viento, fuego, quedando una probabilidad de 400 árboles por hectárea al inicio del sangrado o pica del árbol.

### **1.3.3 Productos Derivados**

El hule es ampliamente utilizado en la fabricación de neumáticos, llantas, artículos impermeables y aislantes, por sus excelentes propiedades de elasticidad y resistencia ante los ácidos Dentro de los principales productos derivados del hule se puede mencionar los siguientes:

- a) Latex: Es el líquido o sustancia natural que genera el árbol de hule, la calidad y cantidad que el árbol genere dependerá del mantenimiento que se le otorgue, este sirve como un mecanismo de defensa empleado por las plantas para evitar las infecciones.

- b) Chipa de primera: Este producto es el látex coagulado el cual se obtiene mediante el proceso de destilación en un recipiente el látex mezclado con el ácido fórmico. Luego se dejan transcurrir de tres a cuatro días. Lo recolectado es entregado al caporal y lo almacena para su venta.
- c) Hilacha: Luego de haber destilado látex el árbol de hule produce una especie de tela sobre el corte donde salía el líquido, en los árboles de mayor edad (cinco o seis años) esta telita se puede desprender y es lo que se vende como Hilacha.

#### **1.3.4 Comercialización**

“En América Latina el principal productor es Brasil con 180, 000 hectáreas, seguido de Guatemala con 37, 500 hectáreas”. (18:9)

#### **1.4 Las Empresas de hule en el mundo**

“En 1791 se inició la primera aplicación comercial de hule cuando un fabricante inglés, Samuel de Repiqueteo, patentó un método para impermeabilizar un paño al tratarlo con una solución de hule.

El descubrimiento de hule no tuvo usos prácticos inmediatos, principalmente porque no se sabía evitar que el hule se volviera pegajoso con el calor y quebradizo con el frío.

Durante esta época, Brasil constituía el único proveedor de hule en el mundo. Cuando su uso se multiplicó rápidamente, el país prohibió la salida de plantas o semillas de hule. El primer intento que dio resultado, de trasladar semillas de Hevea a otras regiones, fue realizado por el inglés Sir Henry Wickman, quien trasladó 70,000 semillas a los Jardines Botánicos de Kew en Londres, en 1876.” (18:8)

“Fue hasta el siglo XIX que se sentaron las bases para el uso del hule en miles de artículos. En 1888 John Dunlop en Inglaterra hizo la primera llanta neumática, esta fue para bicicleta. Su primer uso en automóvil fue en 1895 en una carrera de París a Burdeos en Francia, después de este suceso Ford la uso en sus primeros automóviles.

En 1899 se produjeron las primeras 4 toneladas de hule en plantaciones. Con una gran visión Malasia creó en 1926 su organización de investigación y desarrollo de la cual forma parte el Instituto de Investigaciones del Hule.

Desde inicios del siglo XX, la investigación mundial ha logrado el aumento de productividad mediante la selección y multiplicación por injerto de árboles de alto rendimiento ya que en vez de producir 400 kilos de hule seco por hectárea estos clones son capaces de producir diez veces dicha cifra.

En los países de América Latina existen dificultades para el desarrollo del cultivo del hevea, debido a la gravedad de la enfermedad suramericana de las hojas, impone una selección particular de clones resistentes y técnicas de tratamientos muy delicadas. En estas condiciones los países se esfuerzan por promover el cultivo del hevea a pesar de este problema, Brasil en particular, cuya necesidad de hule natural es una economía relativamente cerrada, deben incitar prioritariamente la creación de plantaciones

Esto no quiere decir que existe pequeñas plantaciones, se encuentran sobre todo algunas que tienen muy buen aspecto en las regiones que, por razones climáticas locales, se encuentran relativamente protegidas de los ataques de las enfermedades.” (18:8)

### **1.4.1 Las Empresas de hule en Guatemala**

Guatemala ha basado su mayor parte de desarrollo en un sector de la actividad económica, el cual es el sector agrícola.

Razón por la cual dicha actividad es una de las principales empleadoras de la fuerza de trabajo, así como la fuente más importante de productos para comercializar en el mercado interno y externo.

Fue en el año de 1899, cuando el Gobierno de Guatemala tuvo noticias de la importancia que revestía el hule como fuente de riqueza, y con el propósito de lograr nuevos ingresos de divisas, emite una ley en apoyo al incremento del cultivo y producción de hule, proporcionando terrenos a las personas interesadas.

La falta de orientación técnica y especializada, y la precipitación de los productores, provocó que la iniciativa fuera un fracaso, ya que el cultivo que se desarrolló fue el de hule criollo, que crece por millares, en estado silvestre, en todo el mundo, y que difiere completamente en todos los aspectos.

El hule natural se introdujo a Guatemala en 1940, por iniciativa del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Fueron introducidos clones desarrollados en Indonesia, Malasia y Filipinas, al hule del Hevea.

El primer censo de hule fue realizado en 1965, el cual reveló la existencia de alrededor de 10,000 hectáreas cultivadas con hule natural. Ya para 1980 eran alrededor de 11,500 hectáreas con una producción anual de 10,000 toneladas de hule. A partir de esa década el área sembrada con hule, así como el nivel de producción han aumentado considerablemente.

### **1.5 Producción y mercadeo de hule natural en Guatemala**

Guatemala ha visto en los últimos años una creciente producción de hule natural derivado a la alta demanda que ha surgido en el producto del hule a nivel internacional y nacional dando como resultado el beneficio económico y social del país.

Los productores nacionales de hule ven como positivo que la demanda de China se esté incrementando, pues esto significó un incremento en la producción nacional, y en la materia prima exportada y como consecuencia de ello, una mejora en los precios.

### **1.6 Estructura Organizacional**

La organización empresarial es una función que comprende la organización, estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) de una empresa, así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos.

Esta permite una mejor asignación y un uso más eficiente de los recursos de la empresa necesarios para llevar a cabo las actividades y tareas, a su vez para desarrollar y aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos en la planeación.

Dentro de una empresa dedicada al cultivo y comercialización de hule se pueden encontrar la siguiente estructura organizacional de acuerdo con la actividad que desempeña cada departamento o área:

- a) Dirección/Gerencia: Marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y por cada departamento, supervisa y coordina su cumplimiento asignando recursos y presupuestos para cada uno.

- b) Área de Contabilidad: se encarga de operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales, con el fin de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones.
- c) Área de Tesorería: “Es la gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades bancarias. Frente a ella, el manejo del efectivo debe entenderse como un concepto más amplio, ya que incluye la vertiente financiera de la gestión cobros de clientes y de la gestión de compras y pagos a proveedores.” (14:14)
- d) Área de Administración de Finca: esta área tiene la responsabilidad de administrar todas las actividades que están encaminadas de acuerdo con el presupuesto, registro contable, facturación, pagos y cobranza de la finca en donde se cultiva el hule.
- e) Área de cultivo: el máximo responsable de esta área es el caporal ya que este es la persona encargada de evaluar el correcto cultivo y extracción del hule realizada por los peones, así como de su calidad para poder ser vendido. Este debe de llevar eficientemente al personal a que cumplan con los objetivos y estándares que solicita la alta gerencia respecto al cultivo y comercialización del hule.

### **1.7 Gremial de Huleros**

Es la Asociación de Productores de Hule Natural en Guatemala. Es una institución no lucrativa y fue creada por el Honorable Congreso de la República en marzo de 1,970 a través del decreto 16-70.

La primera asociación de productores de hule se creó en 1,962, con la participación de 14 fincas dedicadas al cultivo. Posteriormente con el incremento del área sembrada se fueron incorporando más fincas a la asociación y a la producción de hule natural.

En 1,965 se realizó el primer inventario de población de hule en el país, contabilizándose un total de 10,035 hectáreas.

Esta entidad tiene como función principal, participar en las políticas nacionales para fomentar el desarrollo del cultivo del hule, procurando la asistencia técnica a sus agremiados, para el mejoramiento de la productividad; brindando soluciones a los diferentes problemas de producción, estableciendo sistemas de investigación y experimentación de nuevas técnicas de producción.

### **1.8 Legislación Aplicable**

La legislación guatemalteca obliga tanto a las empresas nacionales como internacionales a cumplir una serie de normas para que puedan operar dentro del país. Las siguientes son leyes que una empresa que se dedica al cultivo y comercialización de hule aplica:

#### **a) Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala**

Es la ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se rige todo el Estado y sus demás leyes.

Teniendo como objetivo organizar jurídicamente y políticamente al Estado, así como, también contiene los derechos fundamentales de la población.

A continuación, los artículos principales de la Constitución Política de la República de Guatemala aplicables a esta investigación:

- **“Artículo 79** Enseñanza agropecuaria: Se declara de interés nacional el estudio, aprendizaje, explotación, comercialización e industrialización agropecuaria. Se crea como entidad descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la Escuela Nacional Central de Agricultura; debe organizar, dirigir y desarrollar los planes de estudio agropecuario y forestal de la Nación a nivel de enseñanza media; y se regirá por su propia ley orgánica, correspondiéndole una asignación no menor del cinco por ciento del presupuesto ordinario del Ministerio de Agricultura.” (2:15)
- **“Artículo 118** Principios del Régimen Económico y Social: El régimen económico y social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social. Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.” (2:25)

**b) Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70, Código de Comercio y sus Reformas**

Es la ley que rige a todos los comerciantes, a los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, esto quiere decir que regula todas aquellas relaciones mercantiles (personas individuales o jurídicas), así como la forma de organización.

A continuación, se hace mención de algunos artículos del código de comercio aplicables a una empresa dedicada al cultivo y comercialización de hule:

- **“Artículo 2** Comerciantes: Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad que se refieren a lo siguiente:

- Industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación de la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca, seguros y fianzas
- Las auxiliares de las anteriores” (3:2)
- **“Artículo 86** Sociedad Anónima. Es la sociedad que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitado al pago de las acciones que hubiesen suscrito” (3:16)
- **“Artículo 368** Contabilidad y Registro indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad y registro indispensable en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberá llevar los siguientes registros:
  - Inventarios
  - Diario
  - Mayor
  - Estados Financieros” (3:81)

**c) Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 10-2012, Ley de actualización tributaria, Libro I, Impuesto sobre la Renta**

Este impuesto debe de aplicarse sobre todas las rentas que obtengan tanto las personas individuales como las jurídicas nacionales o extranjeros que residan en el país.

Tomando en cuenta que la empresa objeto de estudio reside y realiza sus operaciones en el país debe de aplicar los siguientes artículos:

- **“Artículo 2** Categorías de rentas según su procedencia. Se gravan las siguientes rentas según su procedencia:
  - Las rentas de las actividades lucrativas.
  - Las rentas del trabajo.
  - Las rentas del capital y las ganancias de capital.” (6:2)
- **“Artículo 4** Rentas de fuente guatemalteca. Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta, las siguientes:
  - Rentas de actividades lucrativas: Con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde el que se realice toda o parte de esa actividad. Entre otras, se incluyen las rentas provenientes de la producción, venta y comercialización de bienes en Guatemala y la exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comercializados, al igual que la remisión de los mismos al exterior, realizadas por medio de agencias, sucursales, representantes, agentes de compras y otros intermediarios de personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios.” (6:3)
  - Rentas del trabajo: “Con carácter general, las provenientes de toda clase de contraprestación, retribución o ingreso, cualquiera sea su denominación o naturaleza, que deriven del trabajo personal prestado por un residente en relación de dependencia, desarrollado dentro de Guatemala o fuera de Guatemala.

Entre otras, se incluyen como rentas del trabajo, las provenientes del trabajo realizado dentro o fuera de Guatemala por un residente en Guatemala, que sea retribuido por otro residente en Guatemala o un establecimiento permanente u organismo internacional que opere en Guatemala.” (6:4)

- Las Rentas de Capital, estas son rentas de fuente guatemalteca las derivadas del capital y de las ganancias de capital, percibidas o devengadas en dinero o en especie, por residentes o no en Guatemala: Los dividendos, utilidades, beneficios y cualesquiera otras rentas derivadas de la participación o tenencia de acciones en personas jurídicas, entes o patrimonios residentes en Guatemala o derivados de la participación en beneficios de establecimientos permanentes de entidades no residentes.

Los intereses o rendimientos pagados por personas individuales, jurídicas, entes, patrimonios o entidades residentes o que tengan establecimientos permanentes situados en el país.

Las regalías pagadas o que se utilicen en Guatemala, por personas individuales o jurídicas, entes o patrimonios, residentes o por establecimientos permanentes que operen en Guatemala.

- **“Artículo 28** Porcentajes de depreciación. Se fijan los siguientes porcentajes anuales máximos de depreciación para el método de línea recta:” (6:27)
  - “Edificios, construcciones e instalaciones adheridas a los inmuebles y sus mejoras, cinco por ciento (5%).

- Árboles, arbustos, frutales y especies vegetales que produzcan frutos o productos que generen rentas gravadas, incluidos los gastos capitalizables para formar las plantaciones, quince por ciento (15%).
- Instalaciones no adheridas a los inmuebles, mobiliario y equipo de oficina, buques - tanques, barcos y material ferroviario, marítimo, fluvial o lacustre, veinte por ciento (20%).
- Los semovientes utilizados como animales de carga o de trabajo, maquinaria, vehículos en general, grúas, aviones, remolques, semirremolques, contenedores y material rodante de todo tipo, excluido el ferroviario, veinte por ciento (20%).
- Equipo de computación, treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33.33%).
- Herramientas, porcelana, cristalería, mantelería, cubiertos y similares, veinticinco por ciento (25%).” (6:27)
- **“Artículo 19** Renta imponible del Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas.” (6:15)
- **“Artículo 36** Tipo impositivo en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%). (6:30)
- **Artículo 37 Período de liquidación.** En este régimen, el período de liquidación es anual, inicia el 1 de enero y termina el treinta y uno.

- **“Artículo 38 Pagos trimestrales.** Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales.

El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual. Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto Sobre la Renta de este régimen en el referido período anual de liquidación. “(6:31)

**d) Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas**

Impuesto indirecto que debe de pagarse al momento de realizar las actividades de venta, prestación de servicios, importación, exportación, entre otros.

Este impuesto, está constituido por el 12% sobre los actos gravados por la ley y se debe liquidar ante la Administración Tributaria mensualmente, por medio de una declaración, que contenga el monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior. A continuación, los principales artículos respecto a la ley del impuesto al valor agregado aplicables a esta investigación:

- **“Artículo 1** De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas” (8:1)

- **“Artículo 3 Del hecho generador. El impuesto es generado por:**
  - La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
  - La prestación de servicios en el territorio nacional.
  - Las importaciones.
  - El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.” (8:3)
  
  - “Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
  - Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o colaboradores de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la auto prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
  - “La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
  - La venta o permuta de bienes inmuebles.
  - La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.

- La aportación de bienes inmuebles a sociedades, al tenor de lo establecido en el numeral 3 literal d) del artículo 7 de esta ley.” (8:3)
- **“Artículo 10** Tarifa única. Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible.” (8:9)  
“La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios” (8:9)

**e) Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1441, Código de Trabajo y sus reformas**

Esta ley es de suma importancia para toda persona que tenga que ver con el hacer laboral.

Este Código regula las relaciones entre el empleador y los colaboradores y la forma de resolver los conflictos entre los mismos, por este motivo es de suma importancia conocer bajo que leyes se debe de regir las empresas para no perjudicar al colaborador, para ello a continuación la explicación de algunos de los artículos de este código:

- **“Artículo 1** El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.” (4:21)
- **“Artículo 88** Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste. El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora).
- Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo).
- Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.” (4:71)
- **“Artículo 138** Trabajadores campesinos son los peones, mozos, jornaleros, ganaderos, cuadrilleros y otros análogos que realizan en una empresa agrícola o ganadera los trabajos propios y habituales de ésta. La definición anterior no comprende a los contadores ni a los demás trabajadores intelectuales que pertenezcan al personal administrativo de una empresa agrícola o ganadera” (4:92)
- **“Artículo 142** Obligación de presentar finiquito labora. Es obligación del patrono o de su representante exigir al trabajador campesino, antes de contratarlo, que le presente el documento a que se refiere el artículo 87 como prueba de que ya terminó su contrato inmediato anterior con otra empresa agrícola o ganadera.” (4:93)

**f) Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 6-91, Código Tributario y sus reformas**

El objeto de este código es velar que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias, aplicables. Dado que la empresa dedicada al cultivo y comercialización del hule debe de tributar es de suma importancia conocer y obtener una actualización constante, por lo que a continuación se presentan algunos de los artículos relacionados:

- **“Artículo 41.** Retenciones. Las personas individuales o jurídicas propietarios de empresas y entidades obligadas a inscribirse en los Registros Mercantiles o Civil, dedicadas a la producción, distribución o comercialización de mercancías, o la prestación de servicios. Deberán retener las cantidades o porcentajes que en cada caso disponga la ley tributaria respectiva y enterarlos en las cajas fiscales, o en los bancos del sistema cuando así esté autorizado, en los plazos y condiciones que dicha ley especifique.” (5:14)
  
- **“Artículo 112** Obligaciones de los contribuyentes y responsables. Los contribuyentes y responsables están obligados a facilitar las tareas de determinación, recaudación, fiscalización e investigación que realice la Administración Tributaria y en especial deberán cuando las leyes lo establezcan:
  - Llevar los libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación.
  - Inscribirse en los registros respectivos, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos.
  - Presentar las declaraciones que correspondan y formular las ampliaciones o aclaraciones que les fueren solicitadas.
  - Cumplir con cualquier otro deber formal que establezcan las disposiciones legales respectivas.

Permitir que la Administración Tributaria revise las declaraciones, informes y documentos, comprobantes de mercaderías, relacionados con hechos generadores de obligaciones tributarias. “(5:44)

**g) Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 295, Ley Orgánica del Instituto guatemalteco de Seguridad Social**

Ley que tiene como objetivo la creación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, la cual es creada en beneficio y cuidado de la salud del pueblo de Guatemala.

A continuación, se menciona algunos artículos dicha ley que aplica en beneficio para los colaboradores de la empresa objeto de estudio:

- **“Artículo 27** Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad social requieran que se les otorgue.” (9:16)

**h) Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1528, Ley De Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala**

Institución autónoma de derecho público encargada de brindar a los trabajadores en su tiempo libre un centro de recreación, afiliados por medio de un carnet, para tener derecho a recibir los beneficios que conceda.

- **“Artículo 1** Se declara de utilidad colectiva, beneficio social e interés público, la creación, fomento y desarrollo de centros de recreación para los trabajadores de empresas y patronos particulares.” (7:2)

- **“Artículo 12** Reformado por el artículo 2 del decreto no. 43-92, del congreso, vigente desde el 30 de Julio de 1992, el cual queda así:
  - Se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas, porcentaje que será calculado sobre la totalidad de las planillas.” (7:4)
  - “El impuesto, será pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos o se inscriban en el Régimen de Seguridad Social.
  - La Junta Directiva del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, emitirá los acuerdos que indiquen las actividades económicas afectas al pago del impuesto. Este impuesto no afecta los emolumentos de los trabajadores” (7:4)

**i) Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 17-72, Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad**

Institución creada para la capacitación constante del recurso humano de las empresas y con el objetivo del incremento de la productividad.

Es importante el fomentar la capacitación constante del personal de la empresa, a continuación, algunos de los artículos que lo describe:

- **“Artículo 28** Para contribuir al financiamiento de las labores del Instituto, se establece a su favor una tasa patronal que será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).” (10:9)

- **“Artículo 5** Los objetivos y funciones del Instituto son los siguientes:
  - Promover y fomentar el incremento de la productividad, en todos sus aspectos y niveles, y atender al desarrollo de los recursos humanos.
  - Colaborar con las entidades que promueven el desarrollo económico social del país como organismo especializado en el incremento de la productividad y en la capacitación de los recursos humanos.” (10:3)

## **CAPÍTULO II**

### **ÁREA DE TESORERÍA**

#### **2.1 Área de Tesorería**

El área de Tesorería es la encargada de gestionar, organizar y controlar las operaciones relacionadas con el flujo del dinero de la empresa. En esta área es donde se controla la caja de la empresa, se gestionan las operaciones bancarias para visualizar el ingreso del dinero y con esto poder conocer si la empresa posee la capacidad para ejecutar sus pagos.

#### **2.2 Gestión de la Tesorería**

“La gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, es un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costos, o beneficios, producen esos movimientos.

En este sentido, sus principales funciones son el control y gestión de:

- a) Dinero disponible.
- b) Fondos retenidos en corriente. Cuentas que se espera que se transformen en liquidez, pero aún no lo son, por ejemplo, la cuenta de clientes.
- c) Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- d) Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.” (15:31)

“Hay que controlar los flujos de salida, es decir, los pagos, de forma que su realización no genere costes innecesarios, que se adapten en el tiempo a los flujos de entrada.” (14:12)

“Hay que gestionar activamente la liquidez que se maneja como consecuencia de las operaciones que debe realizar la empresa. La liquidez, que puede ser faltante un día y sobrante al siguiente, se debe optimizar en un triple sentido: primero, no mantener saldos ociosos (es decir, sin rentabilidad alguna o produciendo una rentabilidad por debajo de otras mejores alternativas); segundo, no pagar intereses y comisiones de descubiertos muy superiores a otras alternativas de financiación; y tercero, evitar que, de forma simultánea, se estén utilizando crédito (a intereses lógicamente altos) a la vez que por otro lado se mantengan saldos excedentarios (sin invertir o invertidos a intereses más bajos).” (14:12)

Es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, se conseguirá que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios.

Cuando se implementa un sistema de gestión de tesorería hay que tener muy presente que:

- a) Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad.
- b) Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de esta.
- c) Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando para cada uno de ellos la información más relevante.
- d) Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que podemos optar.
- e) Debe servir para anticiparse a los pagos que tenemos pendientes.

- f) Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo, semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.

### **2.2.1 Necesidad de previsión**

“Un requisito imprescindible para la previsión es la obtención de información. Sólo disponiendo de la información en el momento adecuado, y con la calidad necesaria, se podrán establecer previsiones fiables.

El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, entre otros) de forma que optimice los resultados financieros.

Las previsiones de cobros y pagos a realizar vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportuna obtención de los compromisos adquiridos. En cualquier caso, se debe ponderar la probabilidad de ocurrencia en fechas e importes.” (15:31)

### **2.2.2 Presupuesto anual de tesorería**

“Si bien la previsión se realiza a un año, una estimación mensual permitirá situar los eventos relacionados con su actividad, identificando los vencimientos de los créditos a los clientes, de los pagos a proveedores.

Por otra parte, permitirá realizar una coordinación bancaria más eficiente y le proporcionará un instrumento para intentar posicionar los cobros en los momentos que más le convengan.” (15:33)

“A la hora de elaborar la previsión de tesorería es importante hacerlo de un modo claro y ordenado, diferenciando los pagos y los cobros, así como los conceptos por los que estos se producen (pagos a proveedores, reparación, cobros por venta de mercancías).” (15:33)

“Los elementos clave que conforman el cuadro de previsiones son:

- a) Saldo inicial: El saldo de tesorería inicial de cada mes cuadrará con el saldo final del mes anterior.
- b) Total de cobros: Este será el resultado de sumar todos los cobros efectuados o previstos para cada mes tales como la venta de mercancías, subvenciones, préstamos, entre otros.
- c) Total de pagos: Este será el resultado de los pagos efectuados o previstos cada mes por conceptos como la compra de mercancías, salarios, impuestos, entre otros.
- d) Saldos netos: Es la diferencia entre los ingresos y los gastos que se prevén para un determinado mes, puede ser negativo o positivo.
- e) Saldo final: Es la suma entre el saldo inicial (el remanente o deuda que tenemos del mes anterior) y el saldo neto del mes.

Si el saldo final es negativo ese mes existirá una falta de liquidez por lo que se deberá recurrir a la financiación externa o bien intentar adelantar pagos o atrasar cobros.

Es muy importante tener la previsión actualizada, es decir, se debe reflejar cualquier cambio que se produzca con referencia a los pagos o cobros. Si un cliente no puede pagar en el plazo estipulado se debe cambiar la previsión ya que se modifican los saldos de todos los meses siguientes.” (15:35)

### **2.3 Control del área de Tesorería**

“Los objetivos del área de tesorería son minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costos financieros, reducir al máximo los fondos retenidos en las cuentas corrientes tales como los clientes y minimizar el costo de las transacciones y los riesgos monetarios.” (17:37)

“Las provisiones a los riesgos de tesorería permiten proveer los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez.

Algunos de los errores en la gestión de tesorería que se deben de prever por medio de controles son los siguientes:

- a) Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería.
- b) No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.
- c) Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo.
- d) No realizar una estimación de ventas para el futuro
- e) No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- f) No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que se efectúa. Puede ser más rentable económicamente hacer un descuento por pronto pago del 5% que esperar 90 días a efectuar el cobro.
- g) Tener Falta de liquidez
- h) Tener Exceso de liquidez y no invertirlo en actividades donde generen más ingresos y beneficios para la empresa.” (17:37)

### **2.3.1 Falta de liquidez**

“La empresa sufre falta de liquidez cuando no dispone de dinero en efectivo para hacer frente a los pagos y a las deudas de próximo vencimiento, esto no significa que la empresa sufre de falta de dinero ya que podría tenerlo, pero no en efectivo, sino por ejemplo invertido en maquinaria.

Las causas más habituales o motivos por los cuales se produce falta de liquidez son:

- a) “Financiación de activos fijos mediante la tesorería de la empresa: Se debe de valorar si para financiar determinadas inversiones es recomendable utilizar la tesorería u otras formas de financiación como los préstamos o el leasing.
- b) No tener en cuenta el período de flujo de caja: El período de flujo de caja es el tiempo que transcurre desde que se hace una inversión hasta que se recupera mediante la venta de las mercancías o la prestación de servicios. Cuando esto sucede, la solución está en intentar acortar el plazo de cobro y alargar el de pago. De no conseguirlo habrá que recurrir a la financiación externa.
- c) Falta de control y gestión en los stocks: En ocasiones se hacen grandes compras para acceder a un mejor precio de adquisición. Si no se gestionan bien los stocks, se desembolsarán grandes cantidades por las compras disminuyendo así liquidez de la tesorería de la empresa.” (15:41)

“Dentro de los recursos para superar la falta de liquidez, se encuentra la obtención de un crédito comercial ya que, se puede atrasar los pagos que tenemos que hacer evitando de este modo que disminuya nuestra liquidez. Este mecanismo presenta dos modalidades:

- a) Compras a crédito. Permitiendo que efectuemos el pago generalmente a corto plazo: 30, 60 o 90 días.
- b) Aplazamiento del pago a proveedores.

También se hace mención del descuento de efectos comerciales librados a los clientes, mediante el endoso de un efecto comercial a una entidad bancaria se obtiene liquidez. La entidad abonará el importe del efecto descontando los gastos derivados de la operación. El endoso implica ceder a la entidad bancaria nuestros derechos como acreedores.” (15:41)

“Créditos y préstamos bancarios a corto plazo, es una herramienta imprescindible para hacer frente a eventuales faltas de liquidez. Se debe puntualizar en este apartado que, aunque crédito y préstamo parezcan sinónimos no lo son, y constituyen dos conceptos financieros diferenciados.

El préstamo hace referencia a una cantidad fija de dinero que la entidad financiera pone a disposición de su cliente y que este tendrá que devolver pagando unas comisiones y réditos.

En el caso del crédito, la entidad bancaria pone a disposición del cliente, una cuenta de crédito, o dinero que este necesite hasta una cantidad máxima.

Se debe de tratar de anticipar los cobros a los clientes, esto se puede hacer mediante descuentos por pronto pago o intentando renegociar las condiciones de cobro que tenemos con el cliente en cuestión.” (15:42)

### **2.3.2 Exceso de liquidez**

“El exceso de liquidez no es un problema realmente para la empresa, pero sí para un costo de oportunidad ya que los rendimientos que da el dinero en caja son nulos o en una cuenta corriente son inferiores a otras opciones en las que se puede utilizar el excedente de tesorería, por ejemplo:

- a) Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago.
- b) Amortizar anticipadamente créditos o préstamos en vigor. Se disminuirán así los costos derivados de los intereses del crédito.
- c) Conceder mayor plazo de pago a clientes o más descuentos por pronto pago permitirá incrementar las ventas o hacer más competitivos los productos y servicios de la empresa.” (15:43)
- d) Invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez. Se obtendrá así un mayor rendimiento que el que se obtiene de los intereses de una cuenta corriente.” (15:43)

### **2.3.3 Desfase o flotación (Float)**

“Es el período entre un cobro y la disposición en valor de los fondos, o entre un pago y el cargo en valor de los fondos.” (14:19)

Es responsabilidad del tesorero escoger adecuadamente los modos de cobro y pago de su empresa, de forma que minimicen el float financiero de ingreso, y maximicen el de pago, para ello hay que agilizar los procesos de ingreso.

#### **2.3.4 Gestión del efectivo**

“Frente a la idea tradicional de que la tesorería debía limitarse a gestionar el dinero de la empresa, los métodos que incorpora la “Gestión del Efectivo” suponen un conjunto de recomendaciones para minimizar la liquidez ociosa y minimizar los costos, vigilando los riesgos por tipos de interés.

“La Gestión del Efectivo muestra los posibles desequilibrios que se provocarán en la corriente de flujos financieros a corto plazo.

Esta gestión implica:

- a) Una visión global de la tesorería: Cualquier alteración en una fase del circuito económico de la empresa se trasmite automáticamente a las demás, por ello la visión de la gestión de tesorería o de efectivo debe de tener un carácter global.
- b) Una visión dinámica de la tesorería: El dinero de la empresa está en continuo movimiento, por ello las medidas que se adopten deberán de ser dinámicas para ajustarse al flujo de fondos.
- c) Anticipación: El tiempo de actuación debe de ser rápido y debe de preverse en lo posible las situaciones de exceso o déficit de tesorería, adecuándose además a los instrumentos bancarios.” (15:44)

“Es importante cuidar las relaciones bancarias, esto se puede lograr a través de las siguientes técnicas:

- a) Trabajar como máximo con un solo banco realmente operativo, el llamado “banco pivot”, sobre el que se concentren la inmensa mayoría de los movimientos.” (15:45)

- b) “Gestión según un horario estricto, para que los cambios de hora en fecha de valoración no afecten a la asignada a las operaciones del día, perdiendo un día de intereses a pagar o dejar de ganar.
- c) Trabajar siempre, en los bancos operativos, con cuentas de crédito remuneradas, de este modo, si se diera el fallo de quedar con saldos positivos, se tendrá una cierta compensación.
- d) Conciliación y comprobación periódica, normalmente a través de un “software” específico, de las condiciones acordadas con los bancos, reclamando errores y el respeto a las cláusulas pactadas.” (15:45)

#### **2.4 Importancia del área de Tesorería**

Es de suma importancia que el área de Tesorería exista en las empresas porque asegura la independencia en el manejo de fondos. Así mismo optimiza el ciclo económico, aumenta al máximo los rendimientos de inversión, genera sistemas de información confiables, interactúa con el sistema financiero y ofrece una alta capacidad de respuesta y servicio.

El área de tesorería cumple con la función de intermediación financiera en el ámbito interno de las empresas, ya que suministra los recursos monetarios a las demás áreas de la empresa, tales como con el área de contabilidad, compras y suministros, jurídico, informática, mercadeo, recursos humanos. Todas las áreas mencionadas anteriormente necesitan del efectivo para poder realizar sus funciones.

#### **2.5 Objetivos del área de Tesorería**

El área de Tesorería tiene como objetivo principal el desarrollo de un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten mejorar la administración de los fondos monetarios, logrando esto por medio de los siguientes objetivos específicos:

- a) Disminuir la necesidad de financiamiento a corto plazo y optimizar los medios de cobro y pago.
- b) Reducir los costos financieros negociando las mejores condiciones con las instituciones financieras y utilizando los mejores instrumentos financieros.
- c) Administrar los flujos de efectivo de una manera adecuada para cumplir con los objetivos diarios.
- d) Planear los gastos según las estrategias de la organización.
- e) Fortalecer las líneas de crédito.

“Los empresarios de su gestión de tesorería sobre gastos e ingresos suelen tener que recurrir a las entidades financieras para compensar desajustes de tesorería o para financiar otro tipo de operaciones.

La negociación bancaria es por lo tanto un aspecto básico en la gestión empresarial debido a la constante necesidad de recursos financieros.

El gestor de la tesorería debe conocer los tipos y características específicas de los bancos y cajas que operan en el mercado, así como las comisiones, intereses y gastos bancarios y el número de entidades con las que se quiere o debe trabajar.

Dentro de los principios básicos de la negociación bancaria se encuentran:

- a) Saber de forma concreta qué necesita la entidad financiera y si es posible cuando.
- b) Anticiparse a las necesidades financieras de la empresa. Negociar con margen, anticipar y prevenir necesidades futuras permitirá una posición negociadora más fuerte.
- c) Conocer la información que demandará la entidad financiera y los requisitos que va a exigir.

- d) Buscar y encontrar el interlocutor adecuado en cada momento y para cada tipo de operación.
- e) Negociar siempre que sea posible, en términos de paquete, es decir, todos los servicios bancarios que se va a necesitar en un bloque.
- f) Negociar siempre con más de un banco. Comparar e ir mejorando condiciones de financiación y comisiones.
- g) Cumplir los compromisos asumidos y no ocultar información al banco
- h) “Realizar el seguimiento de las negociaciones: fijar fechas concretas para la resolución de solicitudes.
- i) Tener en cuenta que cuanto más grande es la entidad financiera, el banco tratará de forma menos individualizada.” (15:52)

## **2.6 Funciones del área de Tesorería**

Es importante hacer mención de las funciones del área de Tesorería para tener conocimiento de todas aquellas actividades que puede desempeñar una empresa dedicada al cultivo y comercialización de hule, tomando en cuenta la importancia y objetivos que esta área suele tener expuestos anteriormente.

A continuación, algunas de las funciones que desempeña el área de Tesorería en las empresas:

- a) Programar, facilitar los fondos y realizar el pago oportuno de obligaciones financieras, laborales, tributarias y de proveedores que correspondan.
- b) Preparar y controlar el flujo de caja de la empresa.
- c) Verificar cada pago en cheque, carta o pago por banca electrónica de modo que se ajuste a las políticas de la empresa.
- d) Diseñar la mejora de procedimientos y políticas relacionadas con los pagos y cobros de la empresa.
- e) Búsqueda de métodos de financiación.

## **2.7 Procesos del área de Tesorería**

Los procedimientos que se llevan a cabo en el área de Tesorería, deben de garantizar los recursos financieros y económicos necesarios para financiar los planes y objetivos que establezca la empresa, es por ello que a continuación se detalla algunos de estos procesos.

### **2.7.1 Proceso Ingresos y Egresos**

Este proceso es uno de los más importantes ya que tiene un flujo de movimiento constante es por ello que se debe de llevar un libro de los registros, de todas las entradas y salidas de dinero en efectivo.

Así como, los cheques entregados por deudores de la empresa, que permanezcan temporalmente en la caja hasta su ingreso en las cuentas bancarias.

Los ingresos están representados por la venta de un producto o la prestación de algún servicio y los pagos por todos aquellos egresos por concepto de obligaciones que la empresa contrajo y por la cual debe de dar una remuneración económica.

Dentro de las actividades respecto al procesos de ingresos y egresos se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Asignar a una persona responsable de las operaciones de caja y operaciones bancarias.
- b) Prever, con tiempo suficiente, los pagos.
- c) Tener control del dinero que ingresa.

- d) Los ingresos referentes a la venta están sujetos a cambios significativos de precios por descuentos proporcionados o por el tipo de cambio en moneda extranjera.
- e) Procurar que todos los cobros y pagos se encuentren justificados a través de recibos o cualquier otro documento de respaldo.

### **2.7.2 Proceso de Compras**

El proceso de compra es una serie de actividades que permiten poder realizar efectivamente la adquisición de un producto o servicio específico o de varios que necesita la empresa para cubrir materiales o servicios que le es de utilidad para continuar con las operaciones a las que se dedica.

Las compras se realizan por medio de un contrato en el cual normalmente se estipula días de crédito para que se pueda efectuar el pago.

Este proceso va muy de la mano con el de pago a proveedores, ya que al momento de la compra es donde se estipulan todos los términos que el área de Tesorería debe de seguir al momento de efectuar el pago.

### **2.7.3 Proceso de Pago**

El proceso de pagos son todas aquellas actividades asociadas a la identificación de los pagos a realizar debido a las compras de materiales, equipos, contratación de servicios, pago de impuestos, pago de nóminas, entre otros.

Estos pagos están basados en fechas específicas que en su mayoría están establecidas en el proceso de alta en los sistemas contables respecto a las condiciones de pago a la que se acordó o que dicta la ley en el caso de los impuestos.

Los pagos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- a) Pago al contado. Se produce cuando no existe un lapso temporal entre la compra venta y el pago.
- b) Pago aplazado o a crédito. Se produce cuando existe una diferencia temporal entre la compra y el pago. Por ejemplo, esto sucede con los pagos a 30 o 60 días

#### **2.7.4 Proceso de Ingresos o cobros**

“Ingresos y cobros son dos conceptos distintos, el primero hace referencia a operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el concepto de cobro hace referencia al hecho de recibir una remesa monetaria.

Los ingresos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- a) Ingreso coincidente con un cobro: venta al contado de mercancías. Al vender al contado recibimos el dinero al mismo tiempo que realizamos la venta.
- b) Ingreso antes que cobro: venta a crédito. Primero realizamos la venta ya que le concedemos al cliente un crédito que permite que nos pague después de recibir el producto o servicio.
- c) Cobro antes que ingreso: anticipo de venta por parte de clientes. En este caso recibimos el dinero antes de realizar la venta.
- d) Cobro que no supone un ingreso: un préstamo. No es un ingreso ya que lo tenemos que devolver.” (15:23)

## **CAPÍTULO III**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1 El Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor es un profesional de suma importancia para las empresas ya que, en varias ocasiones surge la necesidad de generar información para la toma de decisiones y control de sus actividades.

“Este profesional es el encargado de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad, así como del análisis de las operaciones de la empresa en varias áreas, con la finalidad de realizar informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.” (19:3)

#### **3.2 El Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos**

Uno de los roles del Contador Público y Auditor es como brindar su apoyo y opinión a la empresa que lo contrata para que la toma de decisiones sea eficientes y precisas, así como ayuda para resolver los problemas encontrados. Ese es el valor agregado de su trabajo, pues cuenta con valiosa información actualizada de las actividades de su campo. Su conocimiento con los sistemas contables, análisis de costo, creación de manuales, entre otros. son cualidades que buscan los clientes al contratar a este profesional, por su diversidad de conocimientos.

Es necesario y conveniente contratar a un contador público y auditor en la elaboración de un manual cuando:

- a) “Las empresas están muy ocupadas con sus operaciones cotidianas y necesitan brazos y mentes para hacer sus manuales.
- b) Cuando hay una fecha límite para tener los manuales.
- c) Cuando se requiere evaluar el estatus, efectividad y funcionamiento de la empresa.
- d) Cuando se requiere sensibilizar al equipo directivo acerca de los beneficios de contar con un sistema documentado.
- e) Cuando se desea capacitar al equipo directivo y a sus brazos derechos sobre las técnicas y metodologías para elaborar políticas, procedimientos, formatos y manuales.

Es recomendable y saludable para la organización que los colaboradores aprendan junto con el consultor, a elaborar sus propios manuales, para que la empresa no tenga dependencia del él.” (1:135)

### **3.3 Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento (NIEA) 3000 Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría**

La finalidad de las NIEA es establecer los principios básicos y los procedimientos esenciales, así como proporcionar orientación para la realización, por parte de los profesionales de la contabilidad en ejercicio de encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o de la revisión de información financiera histórica. El profesional ejerciente debe planificar el encargo para que se realice de manera efectiva.

“La planificación supone desarrollar una estrategia global relativa al alcance, énfasis, momento de realización y desarrollo del encargo, y un plan del encargo, consistente en un enfoque detallado de la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos de obtención de evidencia que se deben aplicar y los motivos por los que se seleccionan.

“Una adecuada planificación facilita prestar la debida atención a las áreas importantes del encargo, identificar potenciales problemas oportunamente y organizar y gestionar adecuadamente el encargo con el fin de que se realice de un modo eficaz y eficiente.” (11:70)

### **3.4 Normas Internacionales de Servicios relacionados (NISR) 4400 Encargos para realizar procedimientos acordados sobre información financiera.**

“La finalidad de esta Norma Internacional de Servicios Relacionados (NISR) es establecer normas y proporcionar orientación sobre la responsabilidad profesional del auditor cuando se ejecuta un encargo para realizar procedimientos acordados sobre información financiera y sobre la forma y contenido del informe que emite el auditor como resultado de dicho encargo.

Esta norma se refiere a encargos relacionados con la información financiera. No obstante, puede proporcionar orientación útil en encargos relativos a información no financiera siempre que el auditor tenga el conocimiento adecuado de la materia objeto de análisis del encargo y existan criterios razonables en los que el auditor pueda basar sus hallazgos.” (11:219)

“El informe sobre un encargo de procedimientos acordados debe describir el propósito y los procedimientos acordados con el detalle suficiente como para permitir al lector comprender la naturaleza y extensión del trabajo llevado a cabo.” (11:221)

### **3.5 Definición de Manuales**

“Herramienta que contiene información sobre las instrucciones o pasos a realizar de una actividad, así como, las políticas a seguir para obtener una forma sistematizada de ejecutar las operaciones de la empresa.” (17:60)

A través de los manuales también se puede emplear una forma de comunicación con el colaborador, ya que por medio de esta herramienta pueden ser expresadas las decisiones de la administración, sobre objetivos, funciones, políticas y procedimientos.

Es importante mencionar que para que un manual sea efectivo se debe de realizar un proceso de análisis de cada actividad ya que este documento es el soporte principal de que el procedimiento se esté efectuando de acuerdo con lo establecido por la empresa.

Este debe de ser claro y conciso porque debe de ser realizado con el pensar que una persona que es totalmente nueva en la empresa o en el proceso pueda desempeñar las actividades sin ningún problema.

### **3.6 Importancia del Manual**

Los manuales son considerados una de las herramientas más eficientes para cualquier empresa, ya que este minoriza el tiempo invertido en la capacitación y facilita el aprendizaje proporcionando una orientación precisa y adecuada en la realización de la actividad asignada.

Dentro de las razones que justifican el uso y elaboración de los manuales están las siguientes:

- a) reducción de errores operativos,
- b) facilita el proceso de inducción de los nuevos colaboradores,
- c) se convierte de carácter obligatorio la aplicación de las políticas fijadas en la empresa
- d) apoya la capacitación del personal, evita la realización de cambios o personalización del sistema efectuado en el proceso,
- e) proporciona al usuario un marco de referencia general y estandarizado.

Los principales manuales con los que debe de contar una organización son los de calidad, políticas y procedimientos, manual de organización, manual de métodos y otros requeridos por el particular tipo de negocio.

### **3.7 Objetivos de los manuales**

Actualmente es necesario para toda empresa la elaboración de guías sobre las actividades individuales o por departamentos, para que se lleve a cabo un control preciso dentro de los diferentes procesos.

Dentro de los objetivos más sobresalientes de la elaboración de manuales se encuentran, la estimulación de la uniformidad al igual que la eliminación de la confusión que conlleva a la reducción de la incertidumbre y duplicidad de funciones, disminución de la carga de supervisión, los manuales sirven como base para la capacitación del personal.

Los manuales evitan la implementación y personalización de procedimientos incorrectos e innecesarios en las actividades, además de ser una herramienta con contenido claro y conciso del trabajo que se está desempeñando en cada departamento.

### **3.8 Clasificación de Manuales**

A continuación, las diferentes clasificaciones que tienen los manuales:

#### **a) Por su contenido**

Los manuales por el tipo de contenido que tienen se clasifican de la siguiente manera:

- “Manual de historia: Este manual ayuda a indicar información histórica sobre la empresa ya que esto le da al colaborador una idea de la tradición y filosofía de la institución, así como motivación a sentirse parte de ella.
- Manual de Organización: El objetivo de este manual es que el colaborador conozca la estructura organizacional, así como la descripción de los objetivos, funciones, responsabilidades de los distintos puestos.
- Manual de Políticas: Describe las normas o lineamientos a seguir dentro de los procesos y sirve para la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- Manual de Procedimientos: Es una guía en la cual indica paso a paso los procesos a realizar de una o varias actividades, este manual es de gran ayuda para aquel personal que sea nuevo dentro de la empresa o bien dentro del proceso. Reduce tiempo invertido tanto en el entrenamiento como en el aprendizaje.

- Manual de contenido múltiple: Este es la unión de dos o más conceptos de los manuales anteriormente explicados, es realizado cuando la empresa por sus altos niveles de volúmenes de actividades o la cantidad del personal es bastante amplia. Uno de los ejemplos más comunes respecto a este manual es de políticas y procedimientos.
- “Manual de adiestramiento o instructivo: estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.
- Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.” (17:69)

#### **b) Por función específica**

Los manuales por su función específica se clasifican de la siguiente manera:

- Manual de producción: Indica instrucciones para la coordinación de la inspección, control de producción, entre otros, o todo lo que conlleve al proceso de fabricación de algún producto.
- Manual de compras: Se refiere específicamente al proceso de compras, este manual ayuda a que el comprador sepa dentro que parámetros puede realizar una compra de cualquier producto de interés para la institución.
- Manual de Ventas: Este es un marco de referencia para los colaboradores dedicados a las ventas de la empresa, dicta políticas de venta, procedimientos y controles.

- Manual de Finanzas: Indica las responsabilidades financieras a cualquier departamento que se relacione con actividades como manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de Contabilidad: Señala los principios y técnicas de contabilidad que debe de seguir el personal asignado al momento de ejecutar cualquier registro y cuando se elabora la presentación final de los estados financieros.
- Manual de crédito y cobranza: tiene como objetivo la determinación de los procedimientos relacionados a las operaciones respecto a créditos y cobranzas, control y cobro de las operaciones.
- Manual de personal: Este manual comunica al personal las actividades y políticas establecidas para situaciones como reclutamiento y selección del nuevo personal, lineamientos para el manejo de conflictos, prestaciones, capacitaciones, entre otros.

En esencia un manual por función específica es un recurso para ayudar a la orientación de los colaboradores. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros colaboradores. Dentro de los objetivos que este tipo de manual se traza esta:

- a) Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b) Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en una determinada área.
- c) Fijar las responsabilidades para una determinada área.
- d) Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendimientos.

- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para llevarlos a cabo.
- f) Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

### **3.9 Manual de Políticas y Procedimientos**

Un manual de políticas y procedimientos es aquella herramienta que le proporciona a la empresa un instructivo de cómo debe de realizarse determinada actividad y las normas que debe de cumplir según lo establecido por la dirección.

Esta herramienta documenta las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio manual de políticas y procedimientos.

Este tipo de manuales conlleva a una estandarización del proceso y a facilitar al colaborador el conocimiento y aplicación de las políticas de la empresa, a continuación, algunos conceptos en relación del tema:

- a) “Política: Es una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, al igual que orienta de forma clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, Esta debe de ser aplicable de 90 a 95% de los casos, las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.” (1:72)

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.

“Los aspectos a tomar en cuenta cuando se hace una política son enfatizar a la persona, con claridad que esto ha sido solamente una excepción. La próxima vez deberá apegarse nuevamente a la política establecida. Asegurarse de que sólo las personas autorizadas puedan hacer excepciones.

Antes de autorizar la excepción, el responsable correspondiente debe de utilizar el sentido común y evaluar cuidadosamente los pros y los contras.

Evitar que las excepciones se repitan siempre con las mismas personas para evitar favoritismos, negligencias y escepticismo por parte de las demás personas involucradas.” (1:76)

b) “Procedimientos: Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos de uso cotidiano en las empresas por lo general son verbales y no están por escrito. Incluso la mayoría de las veces, por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, las personas los modifican y desvirtúan de acuerdo con el humor o presión de trabajo que tengan.” (1: 78)

Los beneficios de los manuales son que todos los colaboradores sepan cómo hacer de forma correcta su trabajo, algunos de los objetivos de contar con manuales de políticas y procedimientos son los siguientes:

- a) “Incrementar el nivel de productividad personal y organizacional.
- b) Ser una organización más institucional
- c) “Alinear todos los procesos administrativos y operativos con los objetivos estratégicos de la organización.
- d) Acelerar el crecimiento económico y el desarrollo organizacional.” (1.97)

- e) “Rediseñar los procesos de cada una de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- f) Generar versiones actualizadas de los manuales de políticas y procedimientos” (1:97)

La estructura en que debe de ir un procedimiento en un manual es:

- a) Objetivo
- b) Alcance de los procedimientos
- c) Responsables
- d) Políticas de operación
- e) Procedimiento

### **3.10 Contenido de manual de políticas y procedimientos**

Los manuales de políticas y procedimientos son estructurados de la siguiente forma:

- a) 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.
- b) Introducción: Es la parte del manual que narra o describe su contenido, que prepara al lector para comprender la razón de su aplicación.
- c) Objetivos (general y específico): Es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el manual.
- d) Instrucciones de uso: Es donde se explica la forma en que debe de ser utilizado, y que es obligatorio la aplicación de las políticas explicadas en el manual.
- e) Estructura Organizacional: Esto ayuda a conocer y definir líneas de autoridad y supervisión de los colaboradores dentro de la organización.

- f) Simbología utilizada en los flujogramas: Explica el significado de cada uno de los símbolos utilizados en los flujogramas que describen el paso a paso de los procedimientos.
- g) Políticas: Son las normas que se deben de aplicar para la ejecución de un procedimiento.
- h) Objetivo del procedimiento
- i) Alcance del procedimiento
- j) Responsables involucrados en el desarrollo del procedimiento
- k) Procedimientos: Es la narración del paso a paso de las actividades a realizar.
- l) Flujogramas: Es la forma gráfica de representar los pasos a seguir del procedimiento.
- m) Formas: Formas que sirven de guía y son utilizadas en un procedimiento.
- n) Glosario: indica el conjunto de palabras que se utilizan y que en determinado momento pueden causar confusión.

### **3.11 Características del manual de políticas y procedimientos**

Los manuales de políticas y procedimientos deben de contestar a las preguntas acerca de lo que se hace o lo permitido por hacer (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área.

Tener manuales dentro de la empresa facilita y apoya el crecimiento; no tenerlos limita la carga y aumenta la probabilidad de cometer error en los procesos o infringir alguna política interna. Dentro de las características a descartar sobre los manuales de políticas y procedimientos se encuentran las siguientes:

- a) Establece lo que la Gerencia decide a beneficio de la empresa para que se haga en cada proceso.

- b) Ayuda a las personas, a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Gerencia.
- c) Estandariza los procesos, la calidad del servicio o producto y la atención a clientes internos y externos.

### **3.12 Ventajas del manual de políticas y procedimientos**

Elaborar manuales de políticas y procedimientos dentro de una empresa es sumamente positivo ya que son las mejores herramientas para administrarla. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto.

“Este tipo de manual documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.” (1:126)

Contar con este tipo de manuales dentro de la empresa resulta siendo un beneficio ya que cuenta con varias ventajas las cuales son:

- a) Auxiliar en el adiestramiento y capacitación al personal
- b) Descripción detallada de las actividades del proceso.
- c) Indica las interrelaciones con otras áreas de trabajo
- d) Permite una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- e) Se establece como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los colaboradores involucrados en un determinado procedimiento.

### **3.13 Etapas para la elaboración de un manual**

Dentro de las etapas a realizar para la elaboración de un manual se puede encontrar las siguientes:

- a) “Hacer el diagnóstico de la estructura documental:
- Se busca identificar la situación real de cómo están los manuales de políticas y procedimientos: ¿Hay manuales por escrito? ¿Están actualizados? ¿La gente los conoce y los utiliza? “(1:35)
  - “Se hacen entrevistas a todos los directores, gerentes, y responsables de cada proceso.
  - Se revisan documentos y registros (controlados y no controlados)
  - Se hace un recorrido por las instalaciones.
- b) Elaborar los procedimientos y formatos maestros:
- Se les proporciona a los participantes en la elaboración de manuales los conceptos básicos, definiciones, ejemplos, los beneficios de tener manuales, la contribución de éstos a los objetivos de cada persona, área y proceso.
  - Se les presentan los procedimientos y formatos maestros que se utilizarán en la organización para estandarizar su elaboración.
  - Se explica la forma en que se elaborarán, revisarán y aprobarán los documentos controlados.
- c) Diseñar la estructura documental:
- Se definirá exactamente la cantidad de documentos a elaborar, es decir, cuántos organigramas, mapeos de proceso, perfiles, de puestos, procedimientos, métodos, formatos, instructivos de llenado de formatos, y cuántas descripciones de puestos, políticas y especificaciones.
  - Se formaliza la fecha límite para terminar todos los documentos controlados.
  - Se define quiénes son los responsables de su elaboración y las fechas en que deben ir liberando sus documentos correspondientes.
- d) Desarrollar los documentos controlados:

- El líder del proyecto trabaja con capacitación y consultoría, en sesiones individuales y grupales, trabajar de manera sostenida duran las semanas que estén disponibles para terminar los manuales.
  - Cada director o gerente del proceso debe medir, cuando menos una vez al mes, el avance de cada uno de sus documentos.
  - El líder del proyecto debe hacer, por lo menos una vez al mes, una presentación al equipo directivo de los avances en todos los manuales de políticas y procedimientos y de las áreas que van en tiempo y forma, así como retrasadas.
- e) Difundir los manuales de políticas y procedimientos
- Se le dará a conocer a todo el personal el 100% de los documentos que son aplicables a sus puestos de trabajo, y como se pueden consultar los manuales electrónicos en el sistema.
  - A cada persona, en sesiones grupales de adiestramiento, se le indica cuáles son los documentos que necesita conocer para realizar su trabajo con un nivel de excelencia.
  - Periódicamente se hacen auditorías para asegurar que el personal se está apegando a las políticas y procedimientos autorizados.

Es importante indicar que al momento que cada departamento tenga el manual respectivo de su área se debe de actualizar cada vez que el proceso se ve modificado.

**CAPÍTULO IV**  
**PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA**  
**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL**  
**CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

Hulera Natural, S.A. se encuentra bajo el "Régimen sobre utilidades de actividades lucrativas", fue creada en el 2001 con el fin de cultivar y comercializar el hule a diferentes empresas que están dedicadas a procesar esta materia prima en productos finales.

Antes de crear la empresa Hulera Natural, la tierra era explotada en forma empírica, tanto en lo agrícola como en lo administrativo, por lo que tiempo después se toma la decisión de crear esta empresa para que le diera seguimiento a las actividades de explotación de hule ya que en el área ya se venía cultivando este producto.

La inversión en este tipo de cultivos no es muy alta ya que usa pocos insumos como fertilizantes y herbicidas. Adicionalmente el área en donde se encuentra la finca, que es en la Costa Sur del País, San Antonio Suchitepéquez, está normalmente húmeda esto debido a la lluvia constante durante casi nueve a diez meses al año, la finca goza del privilegio de que es atravesada en su parte central por un riachuelo que hace que la tierra sea muy fértil por lo que la inversión en este punto es cero.

La cantidad total de colaboradores es de 65 personas, de las cuales en su mayoría son obreros que se dedican a la extracción del producto (Chipa de Hule) de los árboles asignados a cada picador y los demás trabajan en el área financiera-contable la cual incluye, área de Tesorería, de contabilidad y compras.

Adicional existe un área administrativa de la finca específicamente para velar por el control tanto de los trabajadores como del cultivo y explotación de los árboles de hule que incluye al administrador, asistente administrativo, control del personal, control de cultivo y área de ventas.

Tomando en cuenta que el producto (Hule) requiere de un procesamiento especial a nivel industrial esta empresa vende toda su producción a plantas procesadoras de productos finales.

La finca tiene un promedio de 30,000 árboles de donde se extrae el líquido para elaborar el hule, al momento de la venta para evitar el deterioro del producto las entregas se hacen en forma quincenal.

En la planta procesadora reciben el producto tal y como se almacena en la finca, debido a que este se entrega aún húmedo. En la planta le aplican un porcentaje de humedad y el resultado es lo que se toma como Chipa de Hule de Primera.

La estructura administrativa está conformada de la siguiente manera:

- a) Gerencia General: Esta es la máxima autoridad de la empresa y la que toma las decisiones críticas para el buen funcionamiento de las actividades.

- b) Secretaría: Esta persona es apoyo crucial para gerencia ya que es la encargada de programar las reuniones y en ausencia de la gerencia transmitir las indicaciones a cada área de la empresa indicadas por esta.
- c) Área de Contabilidad: Es la encargada de realizar los registros correspondientes para reportar a gerencia los movimientos mensuales y anuales tanto de los ingresos como egresos que ha tenido la empresa.
- d) Área de Tesorería: Esta área trabaja conjuntamente con el departamento de contabilidad, ya que es la encargada de realizar las operaciones de pagos y reporte de ingresos de la empresa.
- e) Área de Compras: Es la encargada de gestionar los acuerdos con los proveedores respecto a las compras de insumos para el cultivo, comercialización, material de mantenimiento, limpieza, papelería y equipo necesario tanto para el área de producción como el área administrativa.
- f) Administración de Finca: Es la encargada de reportar a Gerencia los movimientos de la finca en cuanto al cultivo de hule y al área contable todo lo respecto a planillas de las personas que se dedican a realizar el trabajo de campo.  
  
Dentro del área de la finca se encuentran los caporales los cuales son los que supervisan directamente el trabajo de los peones (personas encargadas de realizar el cultivo y extracción de hule).
- g) Ventas: Este departamento tiene a su cargo la venta y comercialización de la materia prima cultivada en la finca la cual es ofrecida a los clientes con estándares altos de calidad.
- h) Guardián: Es el encargado de resguardar la finca y todo aquel objeto que le pertenezca.

Debido al cultivo y a los cuidados que se les brindan a los árboles de donde se extrae el hule se realizan las cosechas de los frutos que nacen de este, y se venden como subproductos en la finca.

Este producto es vendido a las personas que habitan cerca por lo que en su mayoría no solicitan la facturación del mismo, el procedimiento que se realiza es la elaboración de una factura general al final del día por lo vendido.

Dentro de una empresa la falta de manuales de políticas y procedimientos desencadena una serie de situaciones que principalmente tiene como causa la inadecuada organización dentro del área o proceso que carece de esta herramienta.

La empresa Hulera Natural S.A. no es la excepción en esta situación, ya que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos para el área de Tesorería, esto es de suma necesidad porque al no contar con esto para una de las áreas de vital movimiento conlleva a situaciones de peligro para la liquidez de la empresa.

Internamente en la empresa, se ha venido observando una serie de inconvenientes en esta área. Cada vez que el personal asignado a realizar las actividades de tesorería es de nuevo ingreso agrega un estilo propio y diferente al momento de ejecutar sus tareas, esto conlleva a que el tiempo invertido para realizar las labores sea mayor y es notorio la falta de conocimiento de las políticas a aplicar en dichas actividades ya que estas no han sido establecidas formal y oficialmente.

La inexistencia de pasos establecidos y políticas para el control de los procesos ha afectado el desempeño de esta área en actividades cruciales tales como la falta de disponibilidad de efectivo al no contar con información de fondos oportunamente.

Esta situación ha sido consecuencia de no mantener los controles actualizados sobre las operaciones de ingresos y egresos realizados y por ende no brindar información real al momento que la Gerencia lo solicita para la toma de decisiones.

La toma de decisiones incorrectas ha sido otra situación que afecta ya que muchas veces han reportado la falta de liquidez y han privado a la empresa de realizar compras necesarias, se elaboran registros erróneos, demoras o pagos duplicados que afectan directamente los Estados Financieros y esto conlleva en el direccionamiento erróneo de capital.

Derivado de la actividad explicada en el párrafo anterior se toma decisiones sobre acceder a fuentes de financiamiento, pero la empresa se priva de esto ya que dichas fuentes solicitan información de movimientos bancarios o crediticios y por el desorden que se maneja en el área esta información no se encuentra en el momento que se solicita.

Por todas estas situaciones expuestas con anterioridad el Gerente General de la empresa Hulera Natural, S.A. ha solicitado a la firma MACMA & ASOCIADOS, S.C. una cotización de sus servicios para la realización de un Manual de procedimientos y políticas para el área de Tesorería, con el fin de mejorar y evitar todo este tipo de situaciones y tener un trabajo más preciso y eficaz en el área.

## 4.2 Carta de Solicitud de Servicios



**HULERA NATURAL, S.A.**

---

Guatemala, 15 de febrero de 2018.

Señores

MACMA & ASOCIADOS, S.C.

3era avenida 18-15 zona 20

Estimados Señores:

Deseándole éxitos en sus labores diarias me dirijo a ustedes con el propósito de solicitar sus servicios profesionales, para la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería.

Es de nuestro conocimiento que su firma realiza levantamientos de procesos y preparación de manuales de políticas y procedimientos, por lo que confiamos en que los servicios brindados por ustedes serán de gran utilidad para nuestra empresa.

Por lo que agradeceríamos nos envíen su propuesta de sus servicios profesionales.

Atentamente

Lic. Guillermo Leiva  
Gerente General  
Hulera Natural, S.A

### 4.3 Propuesta de Servicios



MACMA & ASOCIADOS, S.C.  
3ra avenida 18-15 zona 20  
Tel. 23903499

Guatemala 25 de febrero 2018

Licenciado Guillermo Leiva  
Gerente General  
Hulera Natural, S.A.  
5ta avenida 3-5 zona 10

Estimado Licenciado, hemos elaborado la propuesta de servicios profesionales solicitada que consiste en la elaboración de un Manual de políticas y Procedimientos del área de Tesorería.

Así mismo quisiéramos indicarle nuestro deseo y compromiso de proporcionarle un servicio profesional y de calidad que permita agregar valor a las operaciones de la empresa Hulera Natural, S.A.

El servicio de calidad para nuestros clientes es fundamental dentro de nuestra empresa para que estos puedan ser más exitosos trabajando eficientemente por medio de las guías que les proporcionamos para la toma de decisiones ideales.

MACMA proporciona servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera en diferentes tipos de industria, nuestros consultores estudian su empresa y aplican las mejores prácticas para optimizar sus recursos financieros, operacionales y capital humano, así como nos hemos dedicado al diseño de procesos más eficientes.

Nuestra empresa tiene excelentes referencias de parte de nuestros clientes por el buen trabajo realizado, ya que conservamos nuestro prestigio y reputación por medio del trabajo realizado por nuestra variedad de profesionales especializados en distintas áreas para atender sus requerimientos.

Tenemos el conocimiento de que no todos los trabajos deben de ser realizados de la misma manera. Es por ello que nuestro personal con experiencia de más de 10 años profundiza en áreas o procedimientos donde son de debilidad y posibles problemas significativos.

Nuestros valores guían nuestras acciones, promovemos que nuestros profesionales desarrollen su labor con integridad y pasión por la excelencia para comunicar los resultados de forma oportuna y transparente.

Es por ello que MACMA establece relaciones de confianza a largo plazo ya que por medio de nuestro conocimiento, experiencia e innovaciones generamos valor agregado a las operaciones de nuestros clientes.

Quedamos a su disposición para tratar y profundizar en el tema de interés incluido en nuestra propuesta de servicios profesionales y agradecemos la preferencia y confianza depositada en nosotros.

### **Alcance del Trabajo**

Esta propuesta contiene los servicios para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de Tesorería de la empresa Hulera Natural, S.A., tomando un periodo base del 1 de enero al 31 de diciembre 2017, la cual consistirá de la siguiente manera:

Evaluación del área de Tesorería y procesos relacionados a ella, en el período de tiempo anteriormente mencionado.

Para dicha evaluación se tomará como información clave la que se recopile por medio de cuestionarios realizados al Gerente General, Tesorero, Contador y al personal que ejecuta directamente los procedimientos.

También se observarán los procedimientos para la verificación del trabajo realizado por los analistas del área y comprobando que la información recopilada sea verídica.

De la misma manera se comprobará la existencia de políticas en los procedimientos del área de Tesorería y si estas son aplicadas, esto con el fin de actualizarlas o proponer nuevas.

### **Entregable**

Como resultado del trabajo elaborado por nosotros, le presentaremos un informe el cual contendrá el manual de políticas y procedimientos para el área de Tesorería.

### **Términos Generales de Negociación**

**A continuación, se detallan los términos generales de la negociación.**

#### **1. Aceptación y acuerdos**

La Administración de la empresa Hulera Natural, S.A. acepta y está de acuerdo con lo siguiente:

- a) Nuestra responsabilidad está limitada a desarrollar los procedimientos convenidos y a informar según lo acordado.

- b) La administración de la empresa es responsable de proveernos la información correcta y completa de lo que les requiramos.
- c) En caso existieran limitaciones significativas en la proporción de información para el desarrollo de los procedimientos convenidos, serán reportadas a la administración de inmediato, para tomar las acciones correctivas necesarias.
- d) Cualquier informe que emitamos, será para uso exclusivo de la administración de la empresa, ninguna persona o empresa ajena, podrá citar o hacer referencia al mismo.
- e) La realización del trabajo de los procedimientos convenidos iniciará en la fecha acordada, posterior a la fecha de aprobación y firma de esta propuesta.

## **2. Limitaciones de responsabilidad**

La empresa Hulera Natural, S.A. se compromete a liberar a la Firma MACMA & asociados, S.C. y a su personal, responsabilidad y costos relacionados con este compromiso que resulten del incumplimiento por parte de la empresa, con cualquiera de las condiciones de esta propuesta, incluyendo las restricciones sobre el uso y distribución de nuestros informes.

## **3. Contratista Independiente**

Cada parte involucrada en este trabajo (empresa y firma) es un contratista independiente y ninguna de ellas se considera agente, socio, fiduciario o representante de la otra.

## **4. Interpretación y vigencia**

Los convenios realizados entre las partes contenidas en esta propuesta, seguirán vigentes después de que se haya concluido con el trabajo, bajo los términos acordados.

## **Entendimiento del trabajo a ser desarrollado**

A continuación, la explicación del desarrollo del trabajo a realizar:

### **1. Objetivo**

Este trabajo tendrá como propósito presentar y elaborar un manual de políticas y procedimientos en el área de Tesorería para la empresa Hulera Natural, S.A., el cual ayudará a la uniformidad de los procedimientos efectuados por el área, así como dar a conocer más a fondo las políticas adoptadas por la administración, que dichos procedimientos requieren para ser realizados.

### **2. Coordinación del trabajo**

A continuación, se presentará las fechas acordadas para cada una de las etapas a realizar de nuestro trabajo:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Planificación del trabajo	5 de marzo 2018
Trabajo de campo	12 de marzo 2018
Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos	21 de marzo 2018
Entrega de informe y Manual	2 de abril 2018

Si existiese algún inconveniente o circunstancia que altere las fechas estipuladas anteriormente se estará informando de inmediato el motivo del cambio y la nueva fecha.

### **3. Personal a cargo**

Nuestra firma MACMA & asociados, S.C. cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados.

Se realizan trabajos sobre la documentación, definición y actualización de los procedimientos y políticas de varias áreas. El equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Auditor: Licda. Miriam Fuentes	Responsable de la realización y supervisión del trabajo de campo.
Auditor Jr.: Ana Lucía Alvarez García	Responsable de realizar el trabajo de campo, que conlleva desde la elaboración de las herramientas para la recopilación de datos, como la elaboración del manual de políticas y procedimientos del área asignada.

#### **4. Honorarios**

El valor de nuestros servicios es con base al tiempo invertido por nuestro personal, por lo cual conforme a lo mencionado anteriormente hemos estimado que el valor de nuestros honorarios para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos en el área de Tesorería, será de Q 30,000.00

Estos están conformados de la siguiente manera:

<b>Puesto</b>	<b>Costo por Hora Hombre</b>	<b>Horas Hombre</b>	<b>Monto</b>
Auditor	Q 2,403.85	8	Q 20,375.45
Auditor Jr.	Q 291.38	22	Q 6,410.26
Subtotal			Q 26,785.71
IVA			Q 3,214.29
<b>TOTAL</b>			<b>Q 30,000.00</b>

Dichos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- a) 40% al inicio de nuestro trabajo.
- b) 40% en la entrega del borrador para primera revisión.
- c) 20% en la entrega del trabajo final que incluirá el manual de políticas y procedimientos del área de Tesorería.

De ser necesario aclarar o ampliar el contenido de la presente propuesta de servicios con mucho gusto quedamos a sus órdenes.

Atentamente,

MACMA & ASOCIADOS, S.C.

A handwritten signature in black ink that reads "Miriam Fuentes". The signature is written in a cursive style and is underlined.

Gerente Consultora

Licda. Miriam Fuentes

#### 4.4 Aceptación de los Servicios por parte de la Gerencia



**HULERA NATURAL, S.A.**

---

Guatemala 1 de marzo de 2018

Señores

MACMA & ASOCIADOS, S.C.

5ta avenida 3-5 zona 10

Estimados Señores:

Por medio de la presente carta, hago constar la aceptación de la propuesta de sus servicios como consultores externos, para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos respecto a nuestra área de Tesorería, el cual es de suma importancia para nosotros, ya que tiene como fin establecer un mejor control y desempeño de las actividades del área en mención.

Por tal razón, en esta carta se aceptan los términos, quedando a disposición, para cumplir con los requerimientos solicitados por todo su equipo de trabajo y comprometiéndonos a colaborar para la realización de este manual.

Atentamente,

Lic. Guillermo Leiva  
Gerente General  
Hulera Natural, S.A.

## **4.5 Planificación del Trabajo**

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería

Planificación del Trabajo

Período del 1 enero al 31 de diciembre 2017

### **Comprensión del entorno**

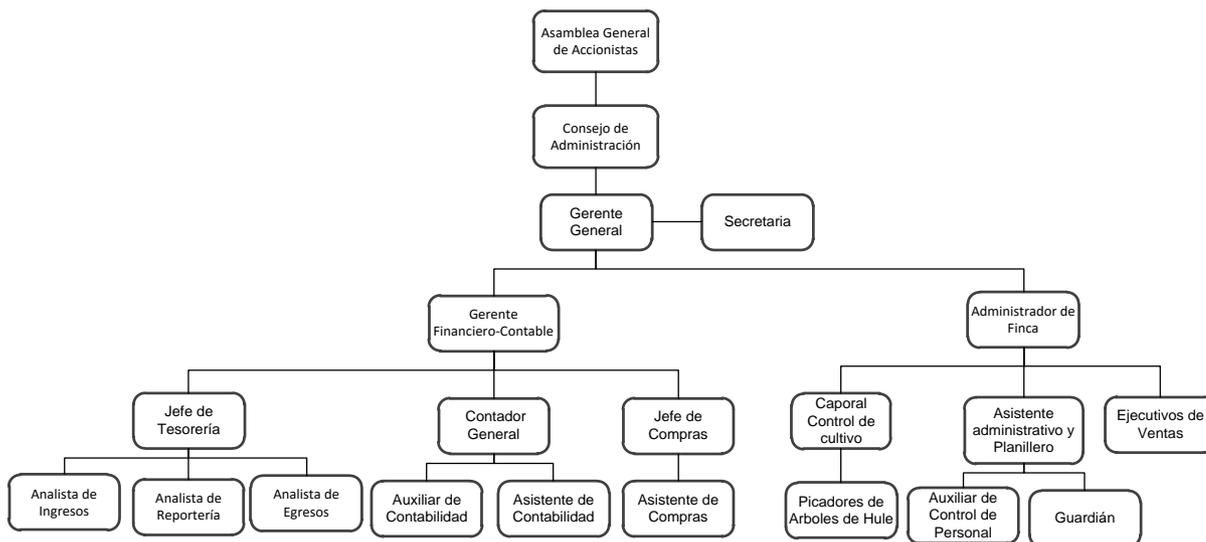
#### **Misión**

Somos una empresa que busca cultivar la mejor materia prima del hule y comercializarla a empresas que la procesan para convertirla en el producto final y satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes con productos de buena calidad y entrega oportuna.

#### **Visión**

Ser la empresa líder en Guatemala en el cultivo y comercialización de hule con mejoras continuas en nuestros procesos, productos y sistemas de gestión de calidad para generar el crecimiento y la rentabilidad más alta posible del negocio.

## Estructura Organizacional



Fuente: Organigrama proporcionado por el Gerente General de Hulera Natural

### Objetivo

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de Tesorería de la empresa Hulera Natural, S.A. la cual se dedica al cultivo y comercialización de hule.

### Alcance

Verificar la existencia de políticas en los procedimientos del área de Tesorería y si las mismas son aplicadas, esto con el fin de actualizarlas o proponer nuevas y la definición de los procesos que se realizan para la elaboración correcta y precisa del manual de políticas y procedimientos.

## **Técnicas a utilizar**

### **A continuación, las técnicas a utilizar:**

a) Entrevista

Se realizará entrevistas al personal que se dedica a realizar los procesos del área de Tesorería, así como del jefe de área o al gerente para verificar su funcionamiento.

b) Cuestionario sobre las políticas

Se realizarán preguntas para verificar que el personal tiene conocimientos de las políticas y que son aplicadas en los procesos.

c) Observación de procedimientos

Se observará la manera en que realizan los procesos correspondientes al área de Tesorería.

d) Análisis de la información sobre las políticas y procedimientos

Se realizará la información recopilada y obtenida para el establecimiento de políticas y/o procedimientos necesarios.

## **Recursos**

A continuación, el detalle de los recursos a utilizar en el desarrollo del trabajo:

a) Financieros

Tiempo hora hombre

b) Físicos

A continuación, las herramientas de trabajo a utilizar:

- Computadora personal
- Calculadora
- Impresora
- Material de oficina (lápiz, lapicero, marcador, entre otros)

c) Humanos

Para la elaboración del manual se contará con el apoyo de:

- Auditor: Licda. Miriam Fuentes
- Auditor Jr.: Ana Lucía Alvarez García

**Fechas Claves**

Las actividades a desarrollar serán realizadas en las siguientes fechas:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Planificación del trabajo	5 de marzo 2018
Trabajo de campo	12 de marzo 2018
Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos	21 de marzo 2018
Entrega del Manual	2 de abril 2018

#### 4.6 Cuestionario para Recopilar Información Primaria

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería

Cuestionario de información Primaria

Período del 1 enero al 31 de diciembre 2017

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Posee cuenta bancaria?	X		Únicamente una
2	¿Se elaboran conciliaciones mensuales?	X		Contabilidad lo realiza
3	¿Se cuenta con caja chica para gastos menores?	X		Cuenta con dos
4	¿Se realizan arqueos de caja?	X		Cuando se liquida
5	¿Las liquidaciones de caja son mensuales?		X	Se liquidan cada 15 días
6	¿Se depositan los cobros diariamente?	X		Se elabora un reporte
7	¿Se contabilizan los ingresos diariamente?		X	Se contabilizan los ingresos semanales
8	¿Se efectúan los pagos por medio de cheque?	X		Y transferencia
9	¿Se realizan transferencias electrónicas?	X		Únicamente para pago de impuestos
10	¿Se reciben pagos por transferencia electrónica?	X		Son ingresos provenientes de la venta de hule
11	¿Se emiten contraseñas para pago a proveedores?	X		Lo realiza ventanilla
12	¿Quién es la persona que tiene firma autorizada para aprobar y firmar los cheques?	X		El Gerente General
13	¿Se reciben pagos en efectivo?	X		Son ingresos provenientes de la venta de subproductos de los árboles de hule

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
14	¿El área de Tesorería emite la factura de venta?		X	Lo hace la persona que entrega el producto
15	¿Se archivan las facturas de venta?	X		La copia
16	¿Se archivan las boletas de depósito?	X		Y se elabora un reporte
17	¿Se tiene establecido un horario y día de pago semanal?	X		Los días viernes
18	¿El gerente autoriza los pagos antes de realizarlos?	X		Lo revisa junto con el Jefe de Tesorería
19	¿Se cuenta con caja general para la recepción de pagos en la finca?	X		El encargado es el asistente administrativo

Cuestionario realizado a: Licenciado Guillermo Leiva

Cuestionario realizado por: Ana Lucía Alvarez García

## **4.7 Programa de Trabajo**

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería

Programa de Trabajo

Período del 1 enero al 31 de diciembre 2017

### **Objetivos Generales**

La finalidad del siguiente programa de trabajo es contar con una herramienta que nos permita analizar y evaluar los procedimientos del área de Tesorería según fechas establecidas, así como las políticas aplicables a estos para efectuar adecuadamente el manual de políticas y procedimientos y alcanzar los objetivos planeados.

### **Objetivos Específicos**

A continuación, los objetivos específicos del programa del trabajo:

- a) Obtener información que permita conocer a fondo la empresa en general y el área objeto de estudio para la realización del manual de políticas y procedimientos.
- b) Analizar y documentar los procedimientos del área de Tesorería y sus políticas aplicables, por medio de flujogramas y/o mapas de procesos, observaciones directas, revisión de información.
- c) Obtener información suficiente y necesaria que respalde la información plasmada en el manual, así como para la realización del informe al entregar el trabajo.

A continuación, el programa detallado de cómo se estarán realizando las etapas para la elaboración del Manual de políticas y procedimientos en el área de Tesorería:

No.	ACTIVIDAD	REFERENCIA
	Planificación del trabajo	
<b>1</b>	<b>Familiarización con la empresa</b>	
1.1	Recopilar y analizar información general de la empresa.	A-1 al A-1-5
1.2	Conocer la estructura organizacional	A-2 al A-2-6
1.3	Solicitar al jefe de Tesorería información general del área de Tesorería	A-3 al A-3-11
1.4	Conocer las áreas involucradas en los procedimientos del área de Tesorería	A-4 al A-4-7
<b>2</b>	<b>Fase de recopilación de información de los procedimientos del área de Tesorería</b>	
2.1	Observar y tomar nota del procedimiento de ingresos Corrientes	A-5 al A-5-6
2.2	Recopilar información sobre el procedimiento de ingresos extraordinarios	A-6 al A-6-3
2.3	Reunir información necesaria del procedimiento pago a proveedores	A-7 al A-7-5
2.4	Solicitar información sobre el procedimiento de emisión de cheques por compras al contado	A-8 al A-8-5
2.5	Recopilar información sobre el procedimiento de pago de planilla	A-9 al A-9-4
2.6	Recopilar información sobre el procedimiento de pago de nómina	A-10 al A-10-3
2.7	Reunir información del procedimiento pago de IGSS cuota laboral y patronal	A-11 al A-11-3
2.8	Verificar y tomar nota del procedimiento pago de impuestos	A-12 al A-12-5

No.	ACTIVIDAD	REFERENCIA
2.9	Tomar nota del procedimiento pago y liquidación de viáticos	A-13 al A-13-5
2.10	Solicitar información del procedimiento de liquidación de caja chica	A-14 al A-14-4
2.11	Detallar el procedimiento de la elaboración del reporte de ingresos y egresos	A-15 al A-15-3
<b>3</b>	<b>Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos</b>	
3.1	Realizar la parte introductoria del manual	
	Portada	
	Introducción	
	Objetivo general y específicos	
	Bitácora de revisiones y actualizaciones	
3.2	Elaboración del organigrama de la empresa	
3.3	Explicación de Simbología a utilizar	
3.6	Indicación de políticas a utilizar en los procedimientos del área de Tesorería	
3.7	Desarrollo de procedimientos	
3.8	Elaboración de flujogramas por procedimientos	
<b>4</b>	<b>Entrega del Trabajo</b>	
4.1	Entrega del Manual de políticas y procedimientos del área de Tesorería	

**Hecho por:** Ana Lucía Alvarez García

**Autorizado por:** Licda. Miriam Fuentes

#### 4.8 Diagnóstico

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el área de Tesorería  
Índice de papeles de trabajo  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Papeles de Trabajo</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
Narrativa de información general	A-1	80
Cuestionario de la información General	A-1-3	83
Corroboración de la información de Sociedad	A-1-5	85
Narrativa de identificación de estructura en la organización	A-2	86
Cuestionario sobre la Estructura Organizacional	A-2-4	90
Verificación del Organigrama General	A-2-6	92
Narrativa de información general del área de Tesorería	A-3	93
Cuestionario sobre la Estructura Organizacional del área de Tesorería	A-3-5	98
Corroboración de organigrama del área de Tesorería	A-3-8	101
Verificación de procedimientos asignados al Analista de Tesorería de ingresos	A-3-9	102
Verificación de procedimientos asignados al Analista de Tesorería de egresos	A-3-10	103
Verificación de procedimientos asignados al Analista de Tesorería de reportería	A-3-11	104
Narrativa de áreas involucradas en los procedimientos del área de Tesorería	A-4	105
Cuestionario sobre las áreas Involucradas	A-4-4	109
Revisión de información enviada	A-4-6	111

<b>Papeles de Trabajo</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
Verificación de Cheque firmado por el Gerente General	A-4-7	112
Narrativa del Procedimiento Ingresos corrientes	A-5	113
Cuestionario de la verificación de ingresos corrientes	A-5-3	116
Verificación de comprobante de transferencia electrónica recibida	A-5-5	118
Verificación de ingreso a banca electrónica	A-5-6	119
Narrativa del Procedimiento Ingresos de caja general a cuenta bancaria	A-6	120
Cuestionario sobre verificación de los ingresos de caja general a cuenta bancaria	A-6-2	122
Corroboración de boleta de ingresos de caja general a cuenta bancaria	A-6-3	123
Narrativa del Procedimiento Pago a Proveedores	A-7	124
Cuestionario sobre pago a proveedores	A-7-3	127
Corroboración de Cheque firmado y autorizado para el pago a proveedor	A-7-4	128
Corroboración de lista de pagos a proveedores	A-7-5	129
Narrativa del Procedimiento Emisión de cheques	A-8	130
Cuestionario sobre emisión de cheques	A-8-3	133
Verificación de Orden de Compra	A-8-4	134
Verificación de emisión de Cheque	A-8-5	135
Narrativa del Procedimiento Pago de Planilla	A-9	136
Cuestionario sobre Pago de Planilla	A-9-3	139
Verificación de información contenida en la planilla	A-9-4	140
Narrativa del Procedimiento Pago de nómina	A-10	141
Cuestionario de Pago de Nómina	A-10-2	143

<b>Papeles de Trabajo</b>	<b>Ref.</b>	<b>Página</b>
Verificación de la Nómina	A-10-3	144
Narrativa del Procedimiento Pago de IGSS	A-11	145
Cuestionario del procedimiento Pago de IGSS	A-11-2	147
Verificación de recibo de pago IGSS	A-11-3	148
Narrativa del Procedimiento Pago de impuestos	A-12	149
Cuestionario sobre el pago de impuestos	A-12-3	152
Verificación de recibo ISR	A-12-4	153
Verificación de recibo IVA	A-12-5	154
Narrativa del Procedimiento Pago y liquidación de viáticos	A-13	155
Cuestionario sobre el pago y liquidación de viáticos	A-13-3	158
Corroboración de Solicitud de Cheque para viáticos	A-13-5	160
Narrativa del Procedimiento Liquidación de Caja Chica	A-14	161
Cuestionario sobre la liquidación de Caja Chica	A-14-3	164
Verificación de Factura de gasto reportado en caja chica	A-14-4	165
Narrativa del Procedimiento Reporte de Ingresos y Egresos	A-15	166
Cuestionario sobre la elaboración del Reporte de Ingresos y Egresos	A-15-2	168
Verificación de reporte de Ingresos y Egresos	A-15-3	169

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información General  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de conocer los aspectos generales de la empresa, el cual ayudará a la comprensión de la actividad económica, objetivos e historia de la misma.

## **TRABAJO REALIZADO**

A continuación, se presenta la información recopilada por medio del cuestionario realizado al Gerente General el cual podemos observar en la referencia A-1-3 y A-1-4, esta persona nos indicó que Hulera Natural, S.A. es una empresa creada con el fin de cultivar y comercializar el hule a diferentes empresas que están dedicadas a procesar esta materia prima en productos finales.

Según la información brindada se conoció que los orígenes de la empresa fue la explotación de la tierra en forma empírica y en el 2001 tomaron la decisión de crear esta empresa y sociedad de forma más especializada y formal, esto se verifico con la patente de comercio de sociedad la cual se encuentra en el papel de trabajo A-1-5. Este crecimiento fue motivo para la contratación de personal capacitado para los diferentes procedimientos a realizar.

Continúa en A-1-1

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información General  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-1-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

Actualmente la finca en donde se cultiva el hule está ubicada en la costa sur del país, específicamente en San Antonio Suchitepéquez y cuenta con un promedio de 30,000 árboles de donde es extraído el líquido con el que se elabora.

Adicional de su actividad primaria se obtienen subproductos del adecuado cultivo y cuidados que se les brinda a los árboles, teniendo como resultado cosechas de frutos y árboles forestales con fines de comercializar la madera. Estos son vendidos en su mayoría a las personas que habitan en lugares cercanos a la finca.

Las personas especializadas en el cultivo del hule indicaron que la producción de cada año está definida por la edad de un árbol, el grosor y el lugar donde se esté picando (extracción del líquido con el que se realiza el hule).

El Gerente nos explicó que la empresa tiene como objetivo primordial el cultivar la mejor materia prima para la elaboración del hule con altos niveles de calidad para poder así satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Continúa en A-1-2

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información General  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-1-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

Al igual que se instruye y motiva al personal a realizar mejoras continuas a los procesos tanto de cultivo como administrativos para ser una empresa generadora de crecimiento y así convertirse líder en Guatemala respecto a la comercialización de la materia prima para la producción de hule.

### **ANÁLISIS**

La información detallada anteriormente ayudará a conocer la actividad principal de la empresa objeto de estudio para comprender los procedimientos establecidos.

Así como la realización de la introducción del manual que ayudará al lector a comprender de forma general el giro de la empresa.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario de la información General  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-1-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

Cuestionario realizado a: Licenciado Guillermo Leiva

Puesto que Desempeña: Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es la actividad económica de la empresa Hulera Natural, S.A.?	Cultivar y comercializar el hule a empresas dedicadas a procesar esta materia prima en productos finales
2	¿En qué régimen se encuentra la empresa?	Bajo el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas
3	¿En qué año fue creada la empresa?	En el 2001
4	¿En dónde se encuentra ubicada a finca en donde se cultiva el hule?	Se encuentra ubicada en San Antonio Suchitepéquez
5	¿Se obtienen subproductos del cultivo de los árboles de hule?	Si se obtienen frutos y árboles forestales

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario sobre la información General  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-1-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

No	Pregunta	Respuesta
6	¿Venden el subproducto?	Si, se realiza la venta de los frutos y la madera de los árboles forestales. Normalmente estos subproductos se les venden a las personas que viven cerca de la finca.
7	¿Qué cantidad de hule es producida anualmente?	Esto varia ya que la producción de cada año está definida por la edad del árbol, el grosor y el lugar donde se esté picando.
8	¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?	Cultivar la mejor materia prima para la elaboración del hule con altos niveles de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.
9	¿El personal es capacitado?	Si, la empresa apoya al personal a que asista a las capacitaciones que brinda la Gremial de huleros.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Corroboración de la información  
 de Sociedad

Ref. <b>A-1-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	12/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	14/03/2018

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

FFO

**Patente de Comercio de Sociedad**  
 REGISTRO MERCANTIL DE LA REPÚBLICA  
 GUATEMALA, C.A.  
 La sociedad

HULERA NATURAL, S.A.

Fue inscrita bajo el numero de registro 07181 Folio 121 Libro 101 de Sociedades

Expediente 1234-2001 Nacionalidad GUATEMALTECA

Inscripción Provisional 18 Enero 2001  
Día Mes Año

Dirección Comercial 2a. Avenida 3-20 San Antonio, Suchitépquez.

Objeto: CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE HULE ✓

---



---

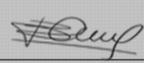


---

Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala 19 de Enero de 2001

HECHO POR:   
 MARCO MENDOZA



  
 Registrador Mercantil General de La República

Nota: Esta patente debiera ser colocada en lugar visible

Esta información fue corroborada con el asesor legal de la empresa el cual nos brindó la copia de la patente de comercio de sociedad de Hulera Natural, S.A.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de identificación de estructura  
en la organización

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

**OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de conocer la estructura organizacional de la empresa, así como las responsabilidades de forma general que desempeña cada puesto de trabajo.

**TRABAJO REALIZADO**

Según la información que nos brindó el Gerente General a través del cuestionario con la referencia A-2-4 y A-2-5, el organigrama es encabezado por la Consejo de Administración la cual es la encargada de la toma de decisiones cruciales para la empresa. El Consejo de Administración es enterado de la situación de la empresa a través del Gerente General, esta persona nos comentó que su rol es ser la máxima autoridad ya que todos los jefes de área deben de reportarle el movimiento constante de cada una, así como es la única persona autorizada para firmar cheques. El Gerente General tiene como apoyo a una secretaria la cual es la encargada de programar las reuniones y en ausencia de este transmitir las indicaciones a cada área.

Existen cuatro áreas que deben de reportarle al Gerente General los movimientos mensualmente y si hubiera algún inconveniente que afecte la situación económica de la empresa o con el personal.

Continúa en A-2-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de identificación de estructura  
en la organización  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

La empresa tiene un área de Tesorería la cual está dirigida por el jefe de área y funge como tesorero titular ya que dentro de sus responsabilidades esta la revisión del trabajo que realiza los tres analistas a su cargo.

Estos analistas son los responsables de llevar los controles de ingreso y egresos del dinero a la cuenta bancaria, realización de cheques, verificación de formularios para pagar impuestos, notificar al jefe de área de Tesorería la realización de alguna transferencia y liquidaciones de cajas chicas.

Posee un área de contabilidad la cual es dirigida por el contador general y tiene a su cargo a un auxiliar de contabilidad el cual es el encargado de llevar la parte analítica de esta área y un asistente de contabilidad el cual realiza la parte operatoria. Esta área es la encargada de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, elaboración de nóminas, cálculo de impuestos y realización de los estados financieros.

Se tiene un área de compras el cual está integrado por un asistente que se encarga de realizar las cotizaciones y órdenes de compra de las mercaderías o productos necesarios para el funcionamiento de la empresa tanto para el trabajo de campo como para el área administrativa.

Continúa en A-2-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de identificación de estructura  
en la organización  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

Ya que la actividad principal de la empresa es realizada en el campo el Gerente nos comentó que el Consejo de Administración tomó la decisión de crear un área llamada Administración de Finca la cual es encabezada por un administrador y tiene a su cargo tres personas, el primero es el caporal del control del cultivo, esta persona se encarga de supervisar el trabajo realizado en el campo (cuidado de la tierra, árboles y verificar que la pica se haga correctamente) por los picadores de árboles de hule.

También tiene a su cargo al asistente administrativo el cual se encarga de la realización de la planilla y es apoyado por el auxiliar de control de personal ya que esta persona supervisa y lleva el control de los días y horas trabajadas por los picadores. El asistente administrativo tiene a su cargo la caja chica de la finca y la recepción del dinero por venta del subproducto, así como la responsabilidad de efectuar el depósito a la cuenta bancaria de dicha venta.

La administración de la finca cuenta con área de ventas, esta se encarga de realizar todos los convenios de venta y comercialización con los clientes de la materia prima cultivada con estándares altos de calidad. La finca cuenta con un guardián que vela por la seguridad y resguardo de cualquier objeto que le pertenezca a la empresa.

Continúa en A-2-3

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de identificación de estructura  
en la organización  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

### **ANÁLISIS**

La información que nos proporcionó el Gerente General de la empresa Hulera Natural, S.A. respecto a la estructura organizacional es de suma importancia para la realización del manual, ya que a través de esta se tendrá el conocimiento de cómo está estructurada la empresa, cuáles son las áreas que tiene y de qué forma funcionan o cuáles son sus responsabilidades de forma general.

Se pudo observar que dentro de la empresa existe un área de Tesorería, cómo está conformada y de forma general cuáles son sus procedimientos. Es primordial el conocimiento de esta área ya que es el objetivo a estudiar y ayudar por medio del manual.

La información recopilada en este papel de trabajo nos dará las herramientas para integrar al manual el organigrama de la empresa, este nos fue proporcionado y se puede visualizar en el papel de trabajo A-2-6.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la Estructura  
Organizacional

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

Cuestionario realizado a: Licenciado Guillermo Leiva

Puesto que Desempeña: Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué área es la encargada de la toma de decisiones cruciales para la empresa?	El consejo de administración
2	¿Qué responsabilidades tiene el Gerente General?	Es el encargado de reportar al Consejo de administración la situación de la empresa a través de los informes que cada jefe de área le reporta, así como la firmar y aprobar los cheques requeridos.
3	¿El Gerente General cuenta con secretaria?	Si.
4	¿Cuáles son las áreas que deben de reportar al Gerente General?	Área de Tesorería, área de contabilidad, área de compras y administración de la finca.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la Estructura  
Organizacional

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-2-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

Cuestionario realizado a: Licenciado Guillermo García

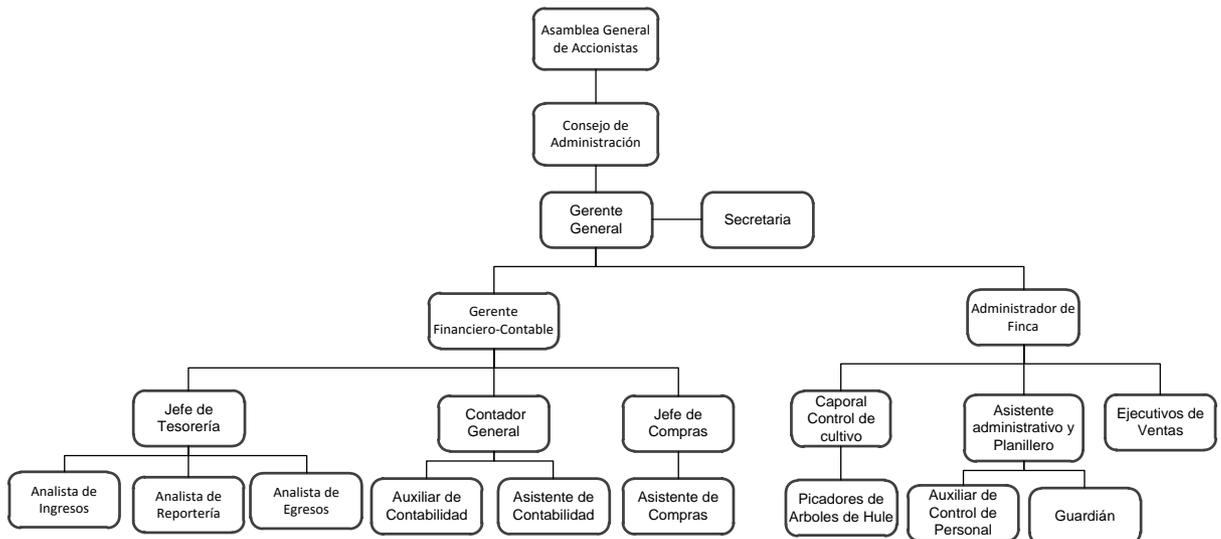
Puesto que desempeña: Gerente General

No.	Pregunta	Respuesta
5	¿Cómo está integrada el área de Tesorería?	Jefe de área el cual tiene a su cargo tres analistas.
6	¿Cómo está integrada el área de contabilidad?	Contador general, auxiliar contable y un asistente de contabilidad.
7	¿Se cuenta con área de compras?	Si y es integrado por un asistente de compras.
8	¿Cómo está integrada la administración de finca?	Administrador, asistente administrativo y planillero, caporal control de cultivo, área de ventas y un guardián.
9	¿De qué se encarga la administración de la finca?	Esta es la encargada de llevar el control de las actividades realizadas en el campo, así como de los picadores, realización de planilla y control de ventas.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación del Organigrama General  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-2-6</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	13/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018



**FFO**

Organigrama corroborado contra el Gerente General quien tiene en su poder el original autorizado.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información general del  
Área de Tesorería

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

### **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de conocer información general del área de Tesorería, el cual ayudara a la comprensión del entorno del área y la forma en como está organizada y administrada en la ejecución de sus procesos.

### **TRABAJO REALIZADO**

Se obtuvo información general del área de Tesorería por medio de un cuestionario realizado al jefe de área (ver papel de trabajo A-3-5 y A-3-6) el cual nos comenta que además de ser la persona con mayor autoridad en tesorería también está dentro de sus responsabilidades ser el tesorero principal de la empresa, esto debido a que tiene el nivel jerárquico para autorizar ciertos procedimientos.

El área de Tesorería es la encargada de gestionar y controlar las operaciones relacionadas al flujo de caja de la empresa, así como las operaciones bancarias y ejecución de pagos, tiene a su cargo la toma de medidas necesarias para que no se vea afectada la liquidez de la empresa y puedan realizar el pago de sus obligaciones en las fechas establecidas.

Continua en A-3-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información general del  
Área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

El tesorero principal nos comentaba que dentro del área tienen como objetivos el cumplimiento de las obligaciones monetarias en las mejores condiciones con el fin de asegurar la liquidez de la empresa, administrar de forma correcta el capital de trabajo, optimizar el ciclo económico, realizar una planificación o proyección adecuada de los gastos según las necesidades, disminución de necesidad de financiamiento (actualmente no se cuentan con préstamos) y la utilización de estrategias convenientes para el pago de las obligaciones.

El área está integrada por el Tesorero principal y tiene a su cargo tres analistas los cuales están identificados como, Analista de Tesorería de ingresos, Analista de Tesorería de egresos y Analista de Tesorería de reportería, esto fue corroborado con el organigrama que nos fue proporcionado, ver papel de trabajo con la referencia A-3-8. Estas personas tienen a su cargo los siguientes procedimientos que serán explicados de forma general, pero se estarán detallando más adelante.

Analista de Tesorería de ingresos: Dentro de los procedimientos que realiza este analista esta la revisión del ingreso de dinero a las cuentas bancarias, esto se refiere a la revisión, verificación y control de las transferencias que realizan los clientes.

Continúa en A-3-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información general del  
Área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

También es el encargado de revisar el ingreso a la cuenta bancaria por dinero recibido de caja general, este procedimiento se realiza por medio de depósito efectuado por el asistente administrativo derivado de las ventas que se realizan por el subproducto (frutos y madera de los árboles forestales), nos fue proporcionada una copia de la carta que recibió este analista al momento de conocer los procedimientos que le fueron asignados, ver referencia A-3-9.

El jefe de tesorería también nos comentaba sobre las actividades que le fueron asignadas al analista de tesorería de egresos, ver papel de trabajo A-3-10 el cual indica que dentro de sus procedimientos debe de realizar el pago a proveedores con base a los días crédito que contabilidad ingrese según el contrato acordado con el proveedor, pago de planillas (aplica a los trabajadores del área de administración de finca), pago de nómina (aplica a los trabajadores del área administrativa), pago de cuota IGSS laboral y patronal, pago de impuestos (IVA e ISR).

La cuarta persona que integra esta área es el analista de tesorería de reportería y según la carta corroborada de asignación de procedimientos, ver papel de trabajo A-3-11.

Continua en A-3-3

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información general del  
Área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

Este analista se encarga de la consolidación y análisis de los controles de ingresos y egresos a la cuenta bancaria, este reporte es un auxiliar para que contabilidad pueda realizar la conciliación mensual, además de este procedimiento también está bajo su responsabilidad la emisión de cheques por compras al contado, liquidación de viáticos y cajas chicas.

En el cuestionario realizado al jefe del área de Tesorería nos comentó que actualmente no cuentan con políticas formalmente establecidas y aprobadas por la Gerencia General, únicamente son por costumbre o instrucciones giradas dependiendo de la necesidad del momento, dentro de la cuales no indicaron que eran las siguientes:

- Los pagos a proveedores deben de realizarse únicamente los días viernes.
- Los pagos de nómina son realizados en quincena y fin de mes
- Se utiliza el pago catorcena para la planilla de los colaboradores que laboran directamente en el campo.
- Las cajas chicas poseen un monto autorizado de Q1,000.00
- Entrega oportuna de la información que requieran las demás áreas o las personas que lo soliciten.

Continúa en A-3-4

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de Información general del  
Área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

El área de Tesorería no cuenta con manuales de políticas y procedimientos, y nos comenta la persona a la cual se le realizó el cuestionario que esto a desencadenando una serie de situaciones que principalmente tiene como causa la inadecuada organización y la falta de realización de los procedimientos tal y como están establecidos.

Los errores cometidos en esta área repercuten en otras por lo que el jefe de tesorería a establecido de forma informal planes de acción para que no sucedan frecuentemente.

### **ANÁLISIS**

La información que nos proporcionó el jefe del área de Tesorería nos ayudará para la comprensión de forma general de los procedimientos efectuados, las personas y puestos que la integran y los objetivos al igual que conocer la situación actual del área por no contar con manuales de políticas y procedimientos.

Los datos recopilados nos servirán para poder integrar al manual el organigrama específico de Tesorería, así como clasificar los procedimientos a desarrollar y con qué persona avocarse al momento de recopilar la información para estructurar los procedimientos y con ellos las políticas de forma específica y formal.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la Estructura  
Organizacional del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

Cuestionario realizado a: Licenciado Jaime Villatoro

Puesto que Desempeña: jefe del área de Tesorería (Tesorero principal)

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Quién es la máxima autoridad en el área de Tesorería?	El Jefe de Área también nombrado
2	¿Están establecidos los objetivos del área?	Si.
3	¿Cómo esta integra el área de Tesorería?	Por un jefe de área y tres analistas.
4	¿El jefe de área revisa lo realizado por los analistas?	Si.
5	¿Cada analista tiene actividades diferentes asignadas?	Si.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Cuestionario sobre la Estructura

Organizacional del área de Tesorería

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-6</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

No.	Pregunta	Respuesta
6	¿Qué procedimientos realiza el analista 1?	El Analista de Tesorería de ingresos es el encargado de revisar y llevar el control de lo ingresado en las cuentas bancarias.
7	¿Qué procedimientos realiza el analista 2?	El analista de tesorería de egresos tiene la responsabilidad de realizar el pago a proveedores, pago de planillas, pago de nómina, pago de cuota IGSS laboral y patronal, pago de impuestos.
8	¿Qué procedimientos realiza el analista 3?	El analista de tesorería de reportería se encarga de la consolidación y análisis de los controles de ingresos y egresos, emisión de cheques por compras al contado, liquidación de viáticos y cajas chicas.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la Estructura  
Organizacional del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-7</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

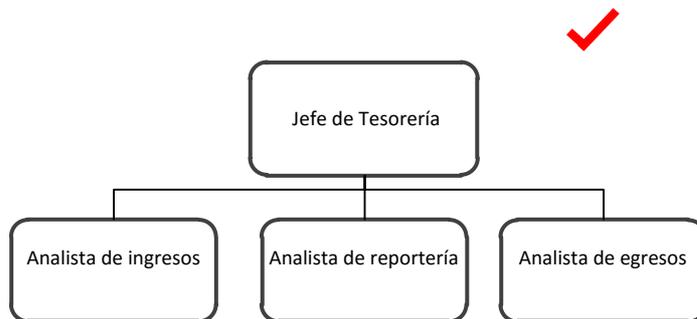
No.	Pregunta	Respuesta
9	¿Quién es el tesorero principal?	El jefe de tesorería

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Corroboración de organigrama del  
Área de Tesorería

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-8</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018



**FFO**

Organigrama corroborado con el jefe del área de Tesorería quien tiene en su poder el original autorizado.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de procedimientos asignados  
al Analista de Tesorería de ingresos  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-9</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

<b>FFO</b>	
HULERA NATURAL, S.A.	
Área de Tesorería	
Los procedimientos que deberá de desempeñar la persona con el puesto de trabajo de Analista de Tesorería de ingresos según lo establecido por el jefe del área de Tesorería junto con el Gerente General son las siguientes:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión del ingreso de dinero a las cuentas bancarias</li><li>• Verificación del ingreso a la cuenta bancaria por dinero recibido de caja general</li></ul>	
<u>Analista de T. de ingresos</u>	✓
Firma de enterado	

Verificación de la carta de notificación de los procedimientos a realizar entregada al Analista de Tesorería de ingresos.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de procedimientos asignados  
al Analista de Tesorería de egresos  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-10</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

**FFO**

HULERA NATURAL, S.A.

Área de Tesorería

Los procedimientos que deberá de desempeñar la persona con el puesto de trabajo de Analista de Tesorería de egresos según lo establecido por el jefe del área de Tesorería junto con el Gerente General son las siguientes:

- Pago a proveedores
- Pago de planillas
- Pago de nómina
- Pago de cuota IGSS laboral y patronal
- Pago de impuestos

Analista de T. de egresos

Firma de enterado

✓

Verificación de la carta de notificación de los procedimientos a realizar entregada al Analista de Tesorería de egresos.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de procedimientos asignados  
al Analista de Tesorería de reportería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-3-11</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	14/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	16/03/2018

<b>FFO</b>
HULERA NATURAL, S.A.
Área de Tesorería
Los procedimientos que deberá de desempeñar la persona con el puesto de trabajo de Analista de Tesorería de reportería según lo establecido por el jefe del área de Tesorería junto con el Gerente General son las siguientes:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidación y análisis de los controles de ingresos y egresos a la cuenta bancaria</li><li>• Emisión de cheques por compras al contado</li><li>• Liquidación de viáticos y cajas chicas.</li></ul>

<u>Analista de T. de reportería</u>
Firma de enterado

Verificación de la carta de notificación de los procedimientos a realizar entregada al Analista de Tesorería de reportería.

## HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de áreas involucradas en los  
procedimientos del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

### **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el propósito de conocer las distintas áreas involucradas en los procedimientos correspondientes al área de Tesorería.

### **TRABAJO REALIZADO**

Se realizó un cuestionario al Tesorero Principal (ver papel de trabajo A-4-4 y A-4-5), el cual nos comentó que las áreas que se involucran al momento de efectuar los procedimientos en tesorería son el Gerente General, Contabilidad, la administración de la finca, las personas encargadas de caja chica, compras y todos aquellos colaboradores que realicen viajes por parte del trabajo.

El Gerente General se relaciona con el área de Tesorería ya que es la única persona que posee firma autorizada para aprobar y firmar los cheques que tesorería efectúa para los pagos solicitados, en el papel de trabajo A-4-7 se corroboró que la firma autorizada sea la que este en los cheques emitidos.

Continúa en A-4-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de áreas involucradas en los  
procedimientos del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

Contabilidad tiene una estrecha relación con el área de Tesorería ya que en varios procedimientos se deben trasladar información que les ayudará en la ejecución de los mismos, los cuales son la verificación de los ingresos a las cuentas bancarias por concepto de venta de hule o subproducto ya que tesorería debe de enviar a contabilidad el reporte de lo ingresado para que este pueda realizar el registro contable al igual que el pago de planillas, nómina, pago de IGSS, liquidación de viáticos.

El pago a proveedores es otro procedimiento relacionado con contabilidad porque el asistente de contabilidad es el encargado de enviar a tesorería la lista de pagos, como se puede visualizar en el correo indicado en el papel de trabajo A-4-6. El contador general debe de revisar el listado que confirma tesorería que pagará según la disponibilidad.

En el caso del pago de impuestos contabilidad debe de realizar los formularios y notificarle a tesorería que ya puede efectuar el pago del mismo según los cálculos realizados. Dentro de las principales responsabilidades del área de Tesorería esta la realización del reporte de ingresos y egresos, esto con el fin de llevar un mejor control y que contabilidad pueda tener un auxiliar para realizar su conciliación a fin de mes.

Continúa en A-4-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de áreas involucradas en los  
procedimientos del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

También comentaron que la administración de la finca es la encargada de la recepción de las facturas de los proveedores, depositar el dinero que ingresa por concepto de venta del subproducto y la realización de planillas. Todos estos procedimientos son notificados por medio de reportes al área de Tesorería para que esta pueda efectuar los pagos solicitados o llevar el control de lo ingresado.

Los encargados de las cajas chicas (asistente administrativo y auxiliar de contabilidad) deben de interactuar con el área objeto de estudio ya que dependen de que esta les reembolse el dinero gastado. Los encargados de las cajas chicas son responsables de solicitar la liquidación a tesorería en el período autorizado (cada 15 días).

Dentro de las últimas áreas involucradas se mencionó al área de compras que esta debe de trasladarle la orden de compra a tesorería para que verifique la disponibilidad y realizar la emisión del cheque, esta actividad esta denomina como compras al contado.

Todos aquellos colaboradores que deban de realizar viajes indicados por la empresa deben de relacionarse con tesorería porque es esta área la encargada de liquidar todos aquellos gastos que efectuaron por concepto de hospedaje, alimentación y transporte.

Continúa en A-4-3

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa de áreas involucradas en los  
procedimientos del área de Tesorería  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

**ANÁLISIS**

La información anteriormente narrada nos ayudará para la comprensión de la importancia de las áreas involucradas y si es necesario establecer políticas de entrega o confirmaciones para todas aquellas que la requieran.

Los datos respecto a los procedimientos en este papel de trabajo están explicados de forma general, pero nos ayudará al momento de realizar los cuestionarios con cada analista del área para confirmar si todos aquellos involucrados realizar de la forma indicada y correcta cada actividad.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre las Áreas Involucradas  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

Cuestionario realizado a: Licenciado Jaime Villatoro

Puesto que Desempeña: jefe del área de Tesorería (Tesorero principal)

No.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existen áreas involucradas con el área de Tesorería?	Si
2	¿Cuáles son las áreas involucradas?	Gerente General, contabilidad, administración de la finca, las personas encargadas de caja chica, compras y todos aquellos colaboradores que realicen viajes por parte del trabajo.
3	¿En qué actividad está el Gerente General involucrado con el área de Tesorería?	Está involucrado debido a que es la única persona que autoriza y firma los cheques para poder efectuar los pagos.

HULERA NATURAL, S.A.

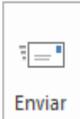
Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario sobre las Áreas Involucradas  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-4-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018

No.	Preguntas	Respuestas
4	¿En qué procedimientos está involucrado contabilidad?	Verificación de los ingresos a las cuentas bancarias, pago de planillas, nómina, pago de IGSS, liquidación de viáticos, pago a proveedores, pago de impuestos.
5	¿Quiénes son los encargados de las cajas chicas?	El asistente administrativo, y el auxiliar de contabilidad.
6	¿Por qué el área de compras se relaciona con tesorería?	Porque debe de trasladarle la orden de compra para que verifique la disponibilidad y realizar la emisión del cheque.
7	¿Los colaboradores deben de liquidar sus gastos efectuados por viáticos con el área de Tesorería?	Si.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Revisión de información enviada  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-6</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018



Enviar



Lista de pagos  
semana 2 de mazo  
2017

De...	<a href="mailto:asistentedecontabilidad@huleranatural.com">asistentedecontabilidad@huleranatural.com</a>
Para...	<a href="mailto:tesoreriapagos@huleranatural.com">tesoreriapagos@huleranatural.com</a>
CC...	
Asunto	Lista de Pagos semana 2 de marzo



Buenos Días

Adjunto encontrara la lista de pagos de la semana 2 de marzo 2017.

Saludos.

Asistente de Contabilidad  
 Hulera Nacional  
 Ext. 2301

Correo de asistente de contabilidad enviando la lista de pagos al área de Tesorería para que este verifique los proveedores, el monto y la disponibilidad del dinero para efectuar los pagos indicados.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de Cheque firmado por el  
Gerente General

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-4-7</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	15/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	15/03/2018



Información corroborada con el expediente de apertura de cuenta bancaria y control de cheques emitidos el cual es realizado por el analista de tesorería de egresos.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Ingresos  
Corrientes

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información para conocer a detalle el procedimiento de la verificación de los ingresos a la cuenta bancaria.

## **TRABAJO REALIZADO**

La información fue recopilada por medio de la observación en donde se pudo visualizar cuando el analista ingresa a la cuenta bancaria, ver papel de trabajo con referencia A-5-6 y cuestionario al analista de tesorería de ingresos, este se encuentra referenciado con el número A-5-3 y A-5-4. Nos comentó que este procedimiento tiene como fin la verificación y control de todas las transacciones que los clientes realizan a la cuenta bancaria por la venta de hule.

Este procedimiento comienza con la revisión en la banca electrónica del estado de cuenta si el dinero ingreso y si fue por medio de transferencia o depósito, así mismo la verificación del número de boleta o transferencia reportada por el cliente por medio de correo electrónico en donde se notifica a tesorería que fue realizado un depósito o transferencia electrónica a la cuenta de la empresa como se puede visualizar en el papel de trabajo A-5-5.

Continúa en A-5-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Ingresos  
Corrientes

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

Una vez realizado los pasos anteriores solicitar al cliente el detalle de las facturas pagadas por medio de un correo electrónico. Cuando el analista recibe la información debe de verificar si el importe pagado es igual al valor de la factura.

Según lo que se observó si existiera diferencia se debe de verificar que sea por la retención de ISR, de no ser por esta razón el analista de tesorería debe de comunicarse con el auxiliar de contabilidad para que este le reporte al cliente y solicite el pago correcto y si en caso la diferencia si es por la retención aplicada únicamente se debe cuadrar el monto retenido y el de la factura con lo pagado.

Al final del día el analista de tesorería debe de realizar un reporte con todos los ingresos incluyendo las facturas y los comprobantes de retención para enviarlos al auxiliar contable y este efectuó el registro en el sistema

## **ANÁLISIS**

La información recopilada en este papel de trabajo es de suma importancia ya que es necesaria para incorporar al manual la sucesión de pasos a realizar, así como la elaboración del flujograma del procedimiento.

Continúa en A-5-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Ingresos  
Corrientes

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

La verificación de los ingresos a las cuentas bancarias por concepto de ventas del hule es un procedimiento que requiere de pasos establecidos y posibles alternativas a realizar en caso halla un suceso extraordinario.

Es por ello que al conocer las actividades que realiza el encargado de este procedimiento nos brinda información para poder establecer políticas formales aplicables a este.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario de la verificación de  
 ingresos corrientes

Ref. <b>A-5-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Cuestionario realizado a: María Fernanda García

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de ingresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realizar la verificación de los ingresos corrientes?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Esta revisión se realiza diario?	X		Se debe de revisar los movimientos de la cuenta bancaria de un día anterior.
3	¿Debe de solicitar el número de boleta o transferencia al cliente?	X		Esto con el fin de verificarla en la banca.
4	¿Verifica que los datos pertenezcan al de la empresa y que el monto sea correcto?	X		De no ser correctos se debe proceder a notificarlo
5	¿La boleta de depósito debe de cumplir con algún requisito?	X		Firma de recibido del cajero y sello del banco

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario de la verificación de  
 ingresos corrientes  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

Cuestionario realizado a: María Fernanda García

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de ingresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
6	¿Solicita el comprobante de retención al cliente?		X	Esto lo realiza contabilidad, pero al área de Tesorería le es útil al momento de cuadrar el monto de la factura.
7	¿Tiene horario para la entrega del reporte al auxiliar de contabilidad?	X		Antes de las tres de la tarde diariamente.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Verificación de comprobante de  
transferencia electrónica recibida

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

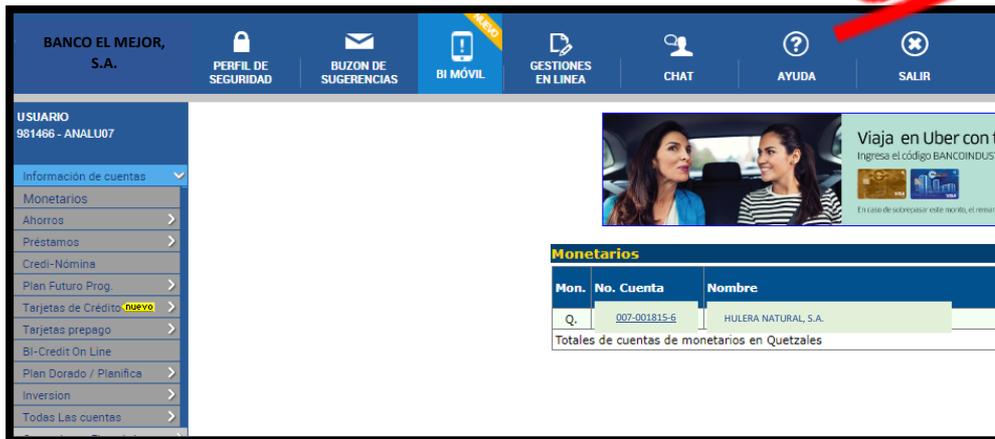
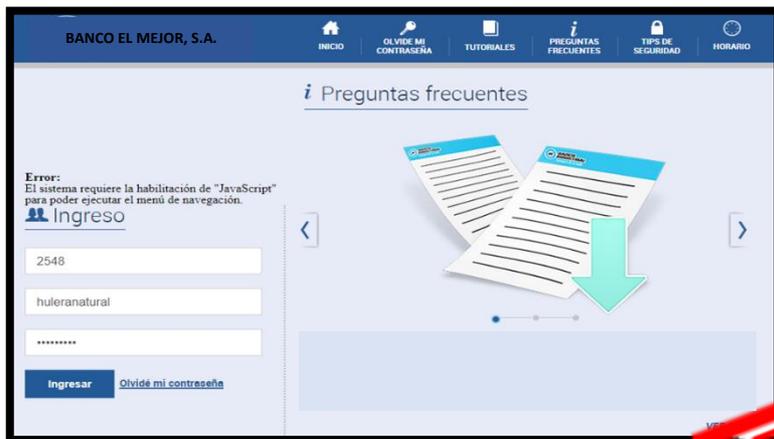


Este aviso de transferencia electrónica fue enviado al correo de tesorería por parte del cliente Los Mejores, S.A., esta información fue corroborada con el analista de ingreso al momento de recibirlo e inmediatamente se verifico en la banca electrónica si este depósito se había recibido.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de ingreso a banca electrónica  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-5-6</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018



Por medio de la observación se tuvo acceso a visualizar y verificar el ingreso a la sucursal electrónica en donde el analista revisa las transacciones recibidas.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento de Ingresos  
de caja general a cuenta bancaria  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-6</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento de los ingresos a la cuenta bancaria del dinero recibido en Caja General.

## **TRABAJO REALIZADO**

A través del cuestionario realizado al Analista de tesorería de ingresos el cual se visualiza en el papel de trabajo A-6-2, se pudo indagar sobre el flujo del procedimiento, el cual tiene como fin la verificación del estado de cuenta respecto a los depósitos que el asistente administrativo debe de realizar del dinero que recibe en caja general por concepto de venta de subproducto.

El analista nos comentaba que el asistente administrativo es el encargado de realizar el depósito del día en la cuenta bancaria, esto se verificó contra el comprobante indicado en el papel de trabajo A-6-3 que posteriormente el asistente notifica al área de Tesorería por medio de correo electrónico con la copia de la boleta. El analista de tesorería de ingresos debe de realizar la verificación en la banca respecto a dicha transacción y confirmar de recibido.

Continúa en A-6-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento de Ingresos  
de caja general a cuenta bancaria  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-6-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

Pudimos observar que el analista está a la espera del reporte que realiza el asistente administrativo de lo vendido según inventario, lo facturado y el dinero ingresado a caja, este reporte debe de ser revisado por el administrador y enviado a contabilidad para que realicen el registro.

Una vez el reporte haya pasado por contabilidad este debe de enviarlo al área de Tesorería para que verifique que lo ingresado en la cuenta bancaria sea el mismo monto del reporte, factura y boleta de depósito.

Dentro de los procedimientos necesarios a cumplir nos indicaron que se debe de confirmar de recibido el dinero en período no mayor a 24 horas hábiles y si hubiera diferencia en lo reportado contra lo ingresado a la cuenta bancaria se debe de notificar al contador General.

## **ANÁLISIS**

A través de la información recopilada en este papel de trabajo se conocerá más a detalle sobre el procedimiento de ingreso a cuenta bancaria por dinero recibido en caja general dándonos las herramientas necesarias para elaborar el desarrollo del procedimiento y su flujo. Así mismo a detectar actividades que deben de realizarse de forma obligatoria o en un periodo de tiempo establecido para efectuar y proponer políticas que beneficien y agreguen valor de buenos controles al área.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario sobre verificación de ingresos  
 de caja general a cuenta bancaria  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-6-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

Cuestionario realizado a: María Fernanda García

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de ingresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la verificación de los ingresos extraordinarios?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Esta revisión se realiza diario?	X		Siempre y cuando el asistente administrativo notifique el depósito.
3	¿Verifica que el reporte este revisado y firmado por el administrador?		X	Este es un procedimiento obligatorio
4	¿Revisa que las boletas de depósito contengan la información bancaria correcta, sello y firma del banco?	X		Este es un procedimiento obligatorio
5	¿Se tiene algún límite de tiempo para notificar al asistente administrativo si existe error en el reporte?	X		24 horas después de haberlo recibido

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Corroboración de boleta de ingresos de  
caja general a cuenta bancaria  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-6-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	16/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	17/03/2018

**BANCO EL MEJOR S.A.**

CUENTA No. 007-0001815-6

20 02 18

No. DOC.	INTEGRACION	MONTO	CVV.
	EFFECTIVO	500	00
	CHEQUES A/C R/C INDUSTRIAL		
	CHEQUES A/C R/C LOCALES		
	CHEQUES SEL EXTERIOR		
	<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>00</b>

SERIE "b"  
No. 54923499

DEPOSITO MONETARIO

FFO

Información corroborada con el analista de tesorería de ingresos ya que el asistente administrativo le envía una copia de la boleta de depósito, adicional se verifico en la banca electrónica de que dicho deposito se recibió en la cuenta.

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento  
Pago a Proveedores  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-7</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento del pago a proveedores, para conocer y analizar la forma en cómo ejecutan dicha actividad.

## **TRABAJO REALIZADO**

La información fue recopilada a través de un cuestionario, realizado al analista de tesorería de egresos (ver papel de trabajo A-7-3) y se observó el paso a paso del procedimiento por lo que se tomó nota y será detallado a continuación.

Estos pagos son realizados según los días crédito establecidos con los proveedores y registrados por contabilidad, estos pagos se realizan los días viernes por medio de cheque los cuales deben de ser autorizados y firmados por el Gerente General.

Nos comenta el analista que el asistente administrativo debe de realizar un reporte de acuerdo a la información que contiene las facturas emitidas por los proveedores y las contraseñas de pago que se le entregan para poder indicar los días crédito que se estipularon, este reporte debe de estar revisado y autorizado por el administrador el cual debe de enviarlo al asistente de contabilidad para que efectúe el registro en el sistema. Continúa en A-7-1

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento  
Pago a Proveedores  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-7-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

El asistente de contabilidad descarga un listado de todos los registros efectuados a la cuenta llamada proveedores y se lo envía al analista de tesorería de egresos, este los días miércoles revisa el reporte y si hay pagos que realizar en la semana de acuerdo a la fecha de vencimiento los anota en un listado de pagos a efectuar.

Se observo que los días jueves el analista traslada al contador general el listado de pagos el cual se puede visualizar en el papel de trabajo con la referencia A-7-5. Esto con el fin de que el contador revise y apruebe el listado. Una vez aprobado, el analista emite los cheques y los traslada al Gerente General para su aprobación y firma, esto fue corroborado por medio de la copia del mismo que nos proporcionó el analista, esto se encuentra en el papel de trabajo A-7-4.

Como paso final el analista tiene la responsabilidad de trasladarle los cheques al asistente administrativo para que este pueda entregárselos a los proveedores.

## **ANÁLISIS**

La información anteriormente narrada nos ayudará para la comprensión del procedimiento pago a proveedores y para establecer políticas de días estipulados para efectuar pagos puntuales.

Continúa en A-7-2

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento  
Pago a Proveedores  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-7-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

El pago a proveedores es un procedimiento que el área ve como crucial en la operación ya que desean mantener buenas relaciones y buen crédito con sus proveedores y esto se puede ver dañado por pagos atrasados, duplicados u omitidos, por lo que es necesaria la aplicación de políticas y el manual para aquellos colaboradores que no sepan realizar el proceso de forma correcta.

La explicación a detalle en este papel de trabajo nos indica información necesaria para la elaboración del desarrollo del procedimiento, así como el flujograma.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre pago a proveedores  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-7-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Cuestionario realizado a: David Mendoza

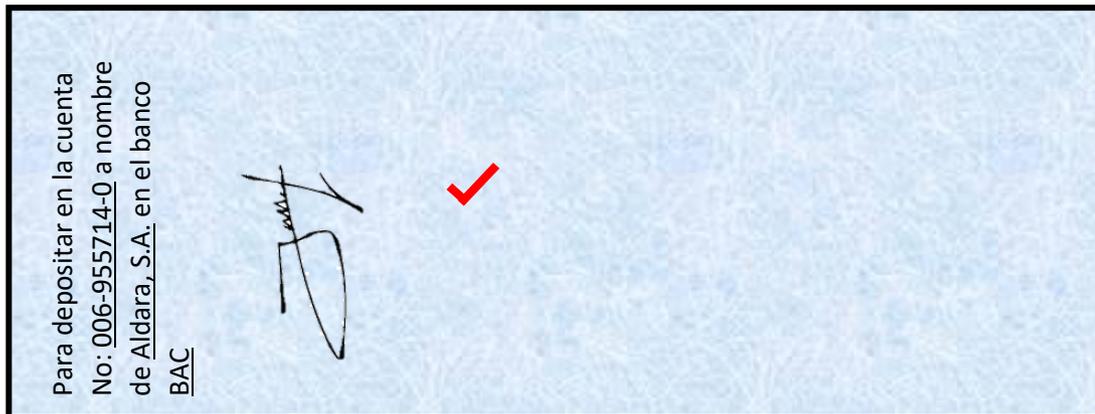
Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de egresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza el pago de proveedores?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Los pagos son realizados únicamente los días viernes?	X		Excepto que exista un pago extraordinario autorizado
3	¿Se realiza el pago según los días crédito establecidos?	X		Esto es datos son ingresados por contabilidad
4	¿Los días miércoles recibe la lista de lo ingresado a la cuenta de proveedores?	X		Solo ese día
5	¿Los días jueves realiza la lista de pagos y es revisada por el Contador General y jefe del área de Tesorería?	X		Solo ese día
6	¿El Gerente General es la única persona que posee firma autorizada en los cheques?	X		Verifica y autoriza
7	¿Usted hace entrega de los cheques a los proveedores?		X	El encargado es el asistente administrativo

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Corroboración de Cheque firmado y  
autorizado para el pago a proveedor  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-7-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018



Información corroborada con el listado de pagos para verificar los datos del proveedor y del control de cheques emitidos el cual es realizado por el analista de tesorería de egresos.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Corroboración de lista de pagos a  
proveedores

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-7-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	17/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

HULERA NATURAL, S.A. LISTA DE PAGOS SEMANA 3 DE MARZO 2017									
									
NOMBRE DEL PROVEEDOR	FACTURA	NIT	MONTO A PAGAR	IVA	MONTO CON IVA	FECHA DE FACTURA	DÍAS CREDITO	FECHA PROGRAMA DE PAGO	NO. DE CUENTA BANCARIA
Aldara, S.A.	5363	273599-2	Q 714.29	Q 85.71	Q 800.00	20/01/2017	30	19/02/2017	98098098-2
Abono de Calidad, S.A.	7837-1	673455-7	Q 1,339.29	Q 160.71	Q 1,500.00	16/12/2017	60	14/02/2018	987438274-3
siemprelimpio, S.A.	7385956	783409-3	Q 517.86	Q 62.14	Q 580.00	03/03/2017	30	02/04/2017	8546986432-5
Materiales unicos, S.A.	6666601	892649-1	Q 3,035.71	Q 364.29	Q 3,400.00	02/02/2017	30	04/03/2017	87587954-3
sacos fuertes, S.A.	574836	782345-7	Q 512.50	Q 61.50	Q 574.00	28/02/2017	60	29/04/2017	85494324-6
micompu, S.A.	9878	904365-8	Q 9,821.43	Q 1,178.57	Q 11,000.00	25/01/2017	90	25/04/2017	95489547-6
comida express, S.A.	90	896411-0	Q 2,113.39	Q 253.61	Q 2,367.00	05/02/2017	90	06/05/2017	8549549-5
Papelera, S.A.	245	783577-3	Q 1,498.21	Q 179.79	Q 1,678.00	09/03/2017	60	08/05/2017	98543287-2
Herramientas de campo, S.A.	968748	091276-4	Q 5,343.75	Q 641.25	Q 5,985.00	06/03/2017	120	04/07/2017	548746525-9

Hoja # 1


  
 HECHO POR David Mendoza  
 David Mendoza  
 Analista de Tesorería de Egresos

Este listado de pagos fue corroborado con el analista de tesorería de egresos quien tiene en su poder el listado de montos que acredita a la cuenta contable de proveedores el asistente de contabilidad, así mismo se verifico los días crédito y datos del proveedor que indica el sistema.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Emisión de  
cheques

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-8</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento de emisión de cheques para compras al contado, el cual es útil para conocer el paso a paso del proceso para analizar la forma en como es ejecutado.

## **TRABAJO REALIZADO**

Por medio de cuestionario con la referencia A-8-3 se pudo recaudar la siguiente información que fue proporcionada por el analista de Tesorería de Reportería.

Esta persona nos indicaba que su trabajo no se limita únicamente a realizar la reportería del área, ya que tiene otras actividades asignadas dentro de las cuales se encuentra la emisión de cheques por compras que se requieran pagar al contado.

En este procedimiento se interactúa con el asistente de compras ya que este es el encargado de elaborar la orden de compra la cual nos fue proporcionada una copia que se encuentra en el papel de trabajo A-8-4, posteriormente se traslada al analista para que este pueda verificar la disponibilidad del dinero.

Continúa en A-8-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Emisión de  
cheques

Ref. <b>A-8-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Si no hubiera disponibilidad de dinero para efectuar la compra el analista es el encargado de notificar al asistente de compras la fecha estimada de cuando se contará con dinero para que este pueda enviar nuevamente la orden de compra. En caso contrario se le confirma al asistente de compras de aceptada la orden para la emisión del cheque.

Se observó que al momento de que el analista elabora el cheque verifica cuidadosamente la orden de compra ya que de esta extrae los datos, una vez realizado se lo traslada al Gerente General para su aprobación y firma el cual se puede visualizar en el papel de trabajo A-8-5.

Nos comenta el analista de tesorería de reportería que al momento de recibir el cheque aprobado y firmado debe de registrar en un reporte el número de cheque emitido para llevar un control, junto con la razón del gasto.

El analista debe de dar respuesta al asistente de compras en un período no mayor a 48 horas hábiles. También nos comentó que toda compra que se realice al contado no puede exceder un monto de Q5,000.00.

Continúa en A-8-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento Emisión de  
cheques

Ref. <b>A-8-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

### **ANÁLISIS**

Los procedimientos recopilados en este papel de trabajo, serán de utilidad para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, específicamente en el detalle del paso a paso, así como en el flujo del procedimiento.

Para la emisión de cheques de pagos al contado se debe de llevar pasos ordenados, ya que se verifican datos de documentos que no son elaborados por las personas del área de Tesorería, es por ello que se deben de establecer tiempos de entrega o recepción de documentos, así como cualquier otro procedimiento que necesite de políticas convenientes para el proceso.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre emisión de cheques  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-8-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Cuestionario realizado a: Beatriz Ortiz

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de Reportería

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la emisión de los cheques para las compras al contado?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se depende de otra área para la realización de este procedimiento?	X		Del área de compras y del Gerente General
3	¿El asistente de compras debe de enviarle la Orden de Compra?	X		Sin esta no se realiza el cheque
4	¿Se debe de notificar al asistente de compras si existe o no disponibilidad de dinero para efectuar las compras?	X		En un período no mayor a 48 horas hábiles
5	¿La orden de compra debe de cumplir con algún requisito?	X		Debe de indicar el monto a pagar, beneficiario, razón de la compra.
6	¿Existe alguna cantidad límite para las compras al contado?	X		Q5,000.00
7	¿Se lleva un control de los cheques emitidos por compras al contado?	X		Es un listado con los datos del cheque.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación de orden de compra  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-8-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

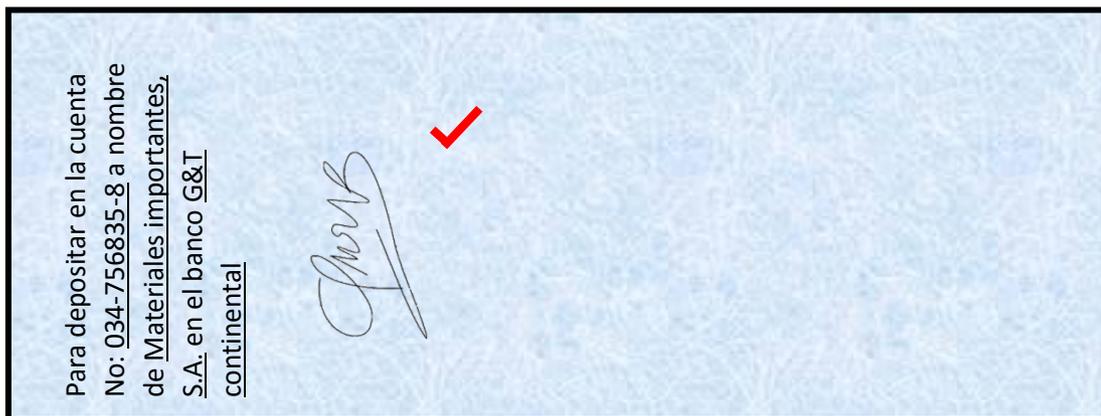
<b>HULERA NATURAL, S.A.</b>		<b>ORDEN DE COMPRA NO: 00528</b>		
NOMBRE DEL PROVEEDOR:		Materiales importantes, S.A.		
Fecha del pedido		26/02/2017		
NO	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Botas de hule	3	Q 250.00	Q 750.00
TOTAL			Q	750.00
Elaborado Por	 <u>Asistente Compras</u>			
Autorizado Por	<u>Gerente General</u>  			
Recibido Por	<u>Analista de Tesorería de Reportería</u>			

Orden de compra elabora por el área de compras y verificada con el analista de tesorería de reportería el cual debe de revisar cada dato para emitir el cheque correspondiente.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de emisión de cheque  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-8-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018



Datos del cheque verificado con la orden de compra y con el listado de control de cheques emitidos que realiza el analista de tesorería de reportería.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de Planilla

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-9</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de conocer el procedimiento del pago de planilla, tanto como las generalidades del proceso, como también el paso a paso de la forma en como es ejecutada la actividad.

## **TRABAJO REALIZADO**

La siguiente información respecto al procedimiento del pago de planilla fue recaudada a través de un cuestionario realizado al analista de Tesorería de egresos el cual se encuentra en el papel de trabajo A-9-3, así mismo se pudo observar como realizaba el paso a paso de la actividad.

La planilla se refiere a el documento en donde se lleva el control de los días trabajados, ausencias, suspensiones, cálculo de IGSS, bonificación incentiva de los colaboradores, pero únicamente de los que trabajan directamente en el campo y la parte administrativa de la Finca, este es pagado de forma catorcenal.

Es por ello que este procedimiento comienza con la elaboración de dicho control del cual el encargado es el auxiliar de control de personal, este debe de enviar al asistente administrativo el listado de los colaboradores que están trabajando en el campo, así como las horas trabajada y las tareas realizadas.

Continua en A-9-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de Planilla

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-9-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Una vez el asistente administrativo posea este listado debe de verificarlo en el sistema y corroborar que cada colaborador reportado este vigente, posteriormente realiza la planilla con todos los cálculos detallados en el papel de trabajo A-9-4 que nos fue proporcionado, se puede visualizar los descuentos y cálculos que se hacen al sueldo de cada empleado. La planilla es enviada al asistente de contabilidad para que este efectúe el registro.

El analista nos comenta que recibe un correo de parte de contabilidad confirmando el registro y adjuntando la planilla para que pueda emitir los cheques, estos pasan por aprobación y firma, y son entregados al administrador de la finca ya que este es el encargado de realizar la entrega a cada colaborador.

### **ANÁLISIS**

La información anteriormente recopilada nos ayudará para la comprensión del procedimiento pago de planilla.

La planilla es únicamente aplicada para aquellos colaboradores que trabajan directamente en el campo, así como el área administrativa de la finca.

Continúa en A-9-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de Planilla

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-9-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Es por ello que se deben de corroborar los datos de cada colaborador ya que la información proviene desde la persona que lleva el control de asistencia y tareas realizadas de cada colaborador hasta el analista de tesorería de egresos que emite los cheques.

La explicación a detalle en este papel de trabajo nos indica información necesaria para la elaboración del desarrollo del procedimiento, así como el flujograma y la correcta aplicación de políticas.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario sobre Pago de Planilla  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-9-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

Cuestionario realizado a: David Mendoza

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de egresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la emisión del cheque para el pago de planilla?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se tiene un período establecido para el pago?	X		Es de forma catorcenal
3	¿El asistente administrativo debe de enviarle la planilla?	X		Es el encargado de realizarla y enviarla
4	¿Este pago es únicamente para los colaboradores que trabajan directamente en el campo?	X		Y también la parte administrativa de la finca.
5	¿El pago debe de hacerse conforme los datos que el asistente administrativo reporta en la planilla?	X		Ya que la información fue autorizada y corroborada con anterioridad.
6	¿El chequees emitido a nombre del colaborador?		X	Deben de ser emitidos únicamente a nombre del administrador de la finca

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de información contenida  
en la planilla

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-9-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	19/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	19/03/2018

HULERA NATURAL, S. A.											
PLANILLA DE EMPLEADOS PICADORES PLANILLA CATORCENAL DEL 04 AL 17 DE MARZO DE 2017											
PICADORES											
No.	NOMBRE	D P I	DIAS O JORNAL	PRODUCCION ADICIONAL	OTROS INGRESOS	SUELDO DEVENGADO	IGSS	PRESTAMOS	BONIFICACION INCENTIVO	LIQUIDO A RECIBIR	No DE CHEQUE
1	MAXIMO ARRIAGA DE LEON		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6566
2	JUAN QUIEJU MAS		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6567
3	JOSE DELFINO ARMAS AJIPOP		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6568
4	GENARO ARRIAGA TZIRIN		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6569
5	JOSE LEMUS CUMES		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6570
6	EDUARDO PÉREZ		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	6582
7	ANTONIO CHUZ		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	9373
8	DIEGO ITZE		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	7854
9	FRANCISCO LOPEZ		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	7435
10	ANTONY CHOC		14	0	Q 0.00	Q 1,262.24	Q 60.97	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,317.89	9244
TOTAL						Q 0.00	Q 12,622.40	Q 609.70	Q 0.00	Q 1,166.20	Q 13,178.90

Hoja No. 1

HECHO POR Asistente administrativo 

Información corroborada contra el sistema de datos de los colaboradores, reporte del control de personal, y con el historial de planillas que posee el analista de tesorería de egresos.

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento  
Pago de nómina  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-10</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento del pago de nómina y así poder analizar la forma en cómo se ejecuta paso a paso esta actividad.

## **TRABAJO REALIZADO**

A través de un cuestionario realizado al analista de Tesorería de egresos el cual se puede visualizar en el papel de trabajo A-10-2. Esta persona también nos apoyó en mostrarnos de qué forma se realiza el paso a paso.

Nos indicó el analista que la diferencia de este procedimiento con el pago de planilla es que se realiza de forma quincenal (pago el 15 y 30 o 31 de cada mes) y es únicamente para las personas del área administrativa que no pertenecen a la administración de la finca.

El asistente de contabilidad es el encargado de realizar los cálculos de la nómina y presentársela al Contador General para su aprobación, se tuvo acceso a una copia de la nómina, ver papel de trabajo A-10-3. Una vez revisada debe de enviar el archivo al área de Tesorería.

Continúa en A-10-1

HULERA NATURAL, S.A.  
Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento  
Pago de nómina  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-10-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

El analista de Tesorería de egresos recibe la nómina aprobada y emite los cheques con los datos detallados, una vez que el Gerente General apruebe y firme los cheques el analista notifica por medio de correo electrónico que los cheques se encuentran disponibles para que cada colaborador pueda pasar por estos. Cuando el día de pago es inhábil debe de realizarse el pago un día hábil anterior de igual manera aplica para los feriados o asuetos. Nos comentaba el analista que se tiene la indicación de emitir el cheque únicamente a nombre del colaborador y si el pago no saliera por la cantidad correcta debe de compensarse en el siguiente pago.

## **ANÁLISIS**

La información anteriormente narrada nos dará respaldo suficiente para la comprensión del procedimiento pago de nómina y para establecer políticas. En este procedimiento se deben de aplicar tiempos específicos tanto para la realización, revisión y aprobación de la nómina, así como para la emisión de los cheques para el pago a cada colaborador, igualmente si hubieran inconsistencia en los pagos existe un procedimiento a realizar, este debería de aplicarse en todo momento como norma es por ello que la explicación a detalle en este papel de trabajo nos indica información necesaria para la elaboración del desarrollo del procedimiento, así como el flujograma.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Cuestionario de Pago de Nómina  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-10-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

Cuestionario realizado a: David Mendoza

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de egresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la emisión de los cheques para el pago de nómina?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se tiene un período establecido para el pago?	X		Se paga en quincena y fin de mes.
3	¿El asistente de contabilidad debe de enviarle la nómina?	X		Ya que este es quien la realiza
4	¿Este pago es únicamente para los colaboradores que trabajan en el área administrativa?	X		Excluyendo a la administración de la finca.
5	¿El pago debe de hacerse conforme los datos que el asistente de contabilidad reporta en la nómina?	X		Los datos que indica la nómina son los correctos
6	¿Los cheques pueden ser emitidos a nombre de otra persona que no sea el colaborador?		X	Únicamente a nombre del colaborador
7	¿Se paga un día antes si el día de pago fuera inhábil?	X		Para evitar un atraso.
8	¿Si por error se paga de forma incorrecta al colaborador se compensa en el siguiente pago?	X		Con previa autorización

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación de la Nómina  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-10-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

HULERA NATURAL, S. A.  
 NÓMINA QUINCENAL DEL 01 AL 15 DE MARZO DE 2017



No.	NOMBRE	D P I	DIAS TRABAJADOS	OTROS INGRESOS	SUELDO DEVENGADO	IGSS	OTROS DESCUENTOS	BONIFICACION INCENTIVO	LIQUIDO A RECIBIR	No DE CHEQUE
1	EDUARDO ANTONIO PEREZ		15	Q 0.00	Q 1,352.40	Q 65.32	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,412.08	6564
2	MARIA DEL CARMEN GONZALEZ		15	Q 0.00	Q 1,352.40	Q 65.32	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,412.08	6565
3	JOSE DELFINO ARMAS AJPOF		15	Q 0.00	Q 1,352.40	Q 65.32	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,412.08	6566
4	DAVID MENDOZA		15	Q 0.00	Q 1,750.00	Q 84.53	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,790.48	6567
5	BEATRIZ ORTIZ		15	Q 0.00	Q 2,000.00	Q 96.60	Q 0.00	Q 125.00	Q 2,028.40	6568
6	MARIA FERNANDA GARCIA		15	Q 0.00	Q 1,750.00	Q 84.53	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,790.48	6569
7	JORGE VALENZUELA		15	Q 0.00	Q 1,750.00	Q 84.53	Q 0.00	Q 125.00	Q 1,790.48	6570
8	ERCIK ESPINOSA	✓	15	Q 0.00	Q 2,000.00	Q 96.60	Q 0.00	Q 125.00	Q 2,028.40	6571
9	CONCEPCIÓN LINAR		15	Q 0.00	Q 2,000.00	Q 96.60	Q 0.00	Q 125.00	Q 2,028.40	6572
10	SONIA DEL CID		15	Q 0.00	Q 1,352.40	Q 65.32	Q 0.00	Q 116.62	Q 1,403.70	6573
TOTAL					Q 0.00	Q 16,659.60	Q 804.66	Q 0.00	Q 1,241.62	Q 17,096.56

Hoja No. 1

HECHO POR Asistente de contabilidad ✓

APROBADO POR Contador General ←

Esta información fue verificada con el asistente de contabilidad quien es el encargado de realizarla y con los cheques emitidos que realizo el analista de tesorería de egresos, para corroborar que los datos sean conforme a lo reportado en este documento.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento pago de IGSS  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-11</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

### **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el propósito de recaudar información sobre el procedimiento del pago de IGSS, y así, analizar la información y comprender la forma en como es ejecutada la actividad por el analista encargado del área de Tesorería.

### **TRABAJO REALIZADO**

A través de un cuestionario dirigido al analista de Tesorería de egresos (ver papel de trabajo A-11-2) y por medio del acceso que nos proporcionaron al visualizar el procedimiento se pudo recaudar información necesaria sobre el pago de IGSS tanto para la cuota laboral como para la patronal, el cual el analista nos indicó que este procedimiento consiste en realizar el pago de las cuotas laborales y patronales del colaborador de acuerdo al recibo que emite contabilidad, el pago se emite por medio de cheque y debe de realizarse antes del día 20 de cada mes.

El analista nos comenta que el auxiliar contable debe de ingresar a la página del IGSS (<https://servicios.igssgt.org/servicios>) con su número de usuario y contraseña, en esta página existe una opción llamada “planilla electrónica” la cual emite el recibo de las cuotas laborales y patronales a pagar.

Continúa en A-11-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Narrativa del Procedimiento pago de IGSS  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-11-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

Este documento nos fue proporcionado para poder visualizar junto con el analista los montos reportados por el auxiliar contable, ver papel de trabajo A-11-3.

Este recibo es recibido por el analista y con base a los datos emite el cheque a nombre de El MEJOR BANCO, S.A. y lo traslada al Gerente General para su aprobación y firma y lo envía a pagar.

### **ANÁLISIS**

A través de la información recopilada en este papel de trabajo se conocerá más a detalle sobre el procedimiento de pago de IGSS cuota laboral y patronal dándonos las herramientas necesarias para elaborar el desarrollo del procedimiento y su flujo.

El IGSS tiene una plataforma en donde se reportan los montos a pagar de cada colaborador, el área de Tesorería emite los cheques únicamente conforme a los datos indicados en esta planilla electrónica.

Es por ello que es de suma importancia detectar las actividades que deben de realizarse de forma obligatoria o en un periodo de tiempo establecido para efectuar y proponer políticas que beneficien y agreguen valor de buenos controles al área.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Cuestionario del procedimiento

Pago de IGSS cuota laboral y patronal

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-11-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

Cuestionario realizado a: David Mendoza

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de egresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la emisión del cheque para el pago de las cuotas laborales y patronales?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se tiene un período establecido para el pago?	X		Se paga antes del día 20 de cada mes
3	¿El auxiliar de contabilidad debe de enviarle el recibo para el pago de la cuota laboral y patronal?	X		Este es el encargado de realizarlo
4	¿Este pago es tanto de la cuota laboral como de la patronal?	X		Ambos son reportados en la planilla electrónica.
5	¿El pago debe de hacerse conforme los datos que el auxiliar de contabilidad indica en el recibo?	X		No se puede realizar con otros datos.
6	¿El cheque debe de ser emitido a nombre El Mejor Banco, S.A.?	X		Ya que por medio de este banco se le paga al IGSS.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación de recibo de pago IGSS  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-11-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018



INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

RECIBO DE CUOTAS DE PATRONOS Y DE  
TRABAJADORES IMPUESTO IRTRA Y TASA



01 Código de recibo: DR-182-1      02 No. **1736934**

03 Fecha: 17/02/2017	04 Fecha: 20/02/2017
05 Número patronal: 78152	06 Mes de contribución: Febrero 2017
07 Nombre del patrono o razón social: HULERANATURAL, S.A.	
08 Dirección del patrono: 2a avenida 3-20 San Antonio, Suchitepequez	
09 Número de trabajadores: 15	10 Total de salarios: Q10,520.00
11 Firma electrónica: 172032	12 Número planilla electrónica: 3315722

CONCEPTOS	TOTALES
13 Cuota de patronos	Q1,122.48
14 Cuota de trabajadores	Q508.12
15 Recargo por cuotas	Q0.00
16 Intereses resarcitorios por cuotas	Q0.00
17 Impuesto IRTRA	Q105.20
18 Recargo impuesto IRTRA	Q0.00
19 Intereses resarcitorios impuesto IRTRA	Q0.00
20 Tasa INTECAP	Q105.20
21 Recargo tasa INTECAP	Q0.00
22 Recargos administrativos	Q0.00
23 Total a pagar	Q1,841.00

Total en letras: Un mil ochocientos cuarenta y un quetzales exactos

Recibo verificado contra los datos reportados en nómina y planilla correspondiente, así como en la página del IGSS (<https://servicios.igssgt.org/servicios>) en donde es emitido este recibo.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de impuestos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-12</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento de pago de impuestos, el cual ayudara para analizar la forma en como es ejecutado el proceso.

## **TRABAJO REALIZADO**

A través de un cuestionario dirigido al encargado del procedimiento del pago de impuestos, esto se puede verificar en el papel con la referencia A-12-3, el cual nos indicó el jefe del área de Tesorería en los papeles de trabajo anteriores que era el analista de Tesorería de egresos.

Este procedimiento se refiera a la forma en que se pagan los impuestos de la empresa tales como el ISR e IVA de cada mes, así como el detalle de las demás áreas involucradas para la realización del mismo.

Inicia cuando el asistente de contabilidad verifica la fecha de vencimiento de cada uno, por ejemplo, el ISR sobre ventas su vencimiento es durante los primeros 10 días hábiles siguientes de cada trimestre, y el IVA es durante el mes calendario.

Continúa en A-12-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de impuestos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-12-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

Con base a la fecha de vencimiento el asistente de contabilidad debe de ingresar los datos a los formularios respectivos en DECLARAGUATE y confirma al tesorero por medio de un correo electrónico que la información fue ingresada al sitio, en este correo debe de estar detallado el número de formulario.

El analista debe de ingresar a DECLARAGUATE y colocar el número de formulario y emitir el recibo SAT-2000, este nos fue proporcionado para su verificación, ver papeles de trabajo A-12-4 y A-12-5, y con estos realizar el pago por medio de BANCASAT.

## **ANÁLISIS**

La información anteriormente recopilada nos ayudará para la comprensión del procedimiento pago de impuestos.

Este procedimiento es un tema sensible en la empresa ya que debe de pagarse al fisco exactamente lo reportado por contabilidad ya que ellos son los responsables de indicar el monto por medio de los formularios y recibos emitidos en la página de la SAT.

Continúa en A-12-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago de impuestos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-12-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

La explicación a detalle en este papel de trabajo nos indica información necesaria para la elaboración del desarrollo del procedimiento y flujograma, así como de proponer políticas respecto a los tiempos establecidos para no retrasar el pago y caer en moras o multas innecesarias.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre el pago de impuestos  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-12-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

Cuestionario realizado a: David Mendoza

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de egresos

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza el pago de impuestos?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se tiene un período establecido para el pago?	X		El IVA en los primeros 10 días de cada mes y el ISR en el mes corriente.
3	¿El asistente de contabilidad debe de enviarle un correo notificándole de realizado el formulario para emitir el pago?	X		Ya que este lo emite en la página de la SAT
4	¿Se realiza el pago por medio de BANCASAT?	X		Está habilitado en la banca electrónica
5	¿El pago debe de hacerse conforme los datos que el asistente de contabilidad indica en el formulario?	X		Únicamente lo detallado en ese formulario.
6	¿El recibo a emitir es el SAT-2000?	X		Tanto para el IVA como el ISR

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación de recibo ISR  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-12-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

<b>SAT</b> Superintendencia de Administración Tributaria	<b>BOLETA DECLARAGUATE</b> Presentar vía ventanilla bancaria o banca electrónica	Código de formulario <b>SAT-2000</b>	
Declaración del contribuyente o representante legal Por medio de esta boleta presento el formulario llenado en el sistema Declaraguatae con los datos: Código..... SAT-1361 Nombre..... ISR TRIMESTRAL Número..... 17 666 538 864 Período de imposición..... abril a junio 2017 NIT del contribuyente..... 180806-3 nIT del contribuyente..... 180806-3 Nombre o razón social del contribuyente..... HULERA NATURAL, S.A.  Resumen..... DLKJSDFIJSIOJ4KDJFJL88DFSD00SI  <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 100%; height: 40px; margin: 10px auto;"></div> <p style="text-align: center;">Firma del contribuyente o representante legal</p>		Número de formulario <b>17 666 538 864</b> 	Número de contingencia 4 271 800 458 260
		Monto a pagar Q305,800.00	
Cuando se presenta en ventanilla bancaria, váido únicamente por el importe impreso por la máquina registradora en el reverso de esta hoja			
Fecha máxima en que el banco aceptará esta boleta: 14 de marzo 2017 Si al presentar esta boleta el impuesto ya venció, estará sujeto al pago de multa, intereses, y/o mora, si corresponde.			

Este recibo fue verificado contra el formulario 1361 que emite el asistente de contabilidad en Declaraguatae, para corroborar la cantidad a pagar por medio de la herramienta de Bancasat.

HULERA NATURAL, S.A.  
 Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación de recibo IVA  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-12-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	20/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	20/03/2018

<b>SAT</b> Superintendencia de Administración Tributaria	<b>BOLETA DECLARAGUATE</b> Presentar vía ventanilla bancaria o banca electrónica	Código de formulario <b>SAT-2000</b>	
Declaración del contribuyente o representante legal Por medio de esta boleta presento el formulario llenado en el sistema Declaraguante con los datos: Código..... SAT-2237 Nombre..... IVA GENERAL Número..... 17 940 842 639 Período de imposición..... febrero 2017 NIT del contribuyente..... 180806-3 CUI..... 2467543896015 Nombre o razón social del contribuyente..... HULERA NATURAL, S.A.  Resumen..... HFJDSFH6FJDSLJ8LKFSD9DFJLSK0  <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 300px; height: 60px; margin: 0 auto; text-align: center; padding-top: 10px;">           Firma del contribuyente o representante legal         </div>		Número de formulario <b>17 940 842 639</b> 	Número de contingencia 4 276 610 499 300
		Monto a pagar Q2,700.00	Cuando se presenta en ventanilla bancaria, váido únicamente por el importe impreso por la máquina registradora en el reverso de esta hoja
Fecha máxima en que el banco aceptará esta boleta: 30 de marzo 2017 Si al presentar esta boleta el impuesto ya venció, estará sujeto al pago de multa, intereses, y/o mora, si corresponde.			

Este recibo fue verificado contra el formulario 2337 que emite el asistente de contabilidad en Declaraguante, para corroborar la cantidad a pagar por medio de la herramienta de Bancasat.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago y liquidación de viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información sobre el procedimiento del pago y liquidación de viáticos, el cual es útil para el análisis de la forma en cómo se está realizando el proceso.

## **TRABAJO REALIZADO**

Para este papel de trabajo se recopiló la información a través de las indicaciones brindadas por la persona encargada (analista de Tesorería de reportería) ya que este nos mostró paso a paso como realiza el procedimiento del pago y liquidación de viáticos, también se le realizó un cuestionario (ver papel de trabajo A-13-3 y A13-4) incluyendo preguntas para conocer qué tipo de actividades son de carácter necesario cumplir en determinado tiempo o algún tipo de requisito.

Este procedimiento nace porque la Hulera Nacional motiva a su personal a recibir capacitaciones para ir innovando la materia prima que elaboran, así como otro tipo de cursos que la empresa vea necesario para sus colaboradores.

Es por ello que deben de viajar para recibir dichas capacitaciones, en su mayoría son impartidas por el Gremial de Huleros el cual posee diferentes sedes ubicadas en la Capital, Mazatenango e Izabal.

Continúa en A-13-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago y liquidación de viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Se observo que este procedimiento inicia con la solicitud del cheque que debe de realizar el colaborador, esta debe de indicar el motivo de viaje, período de tiempo, lugar de destino, información de vehículo a utilizar, tipo de gasolina, firma y código de colaborador y la firma del jefe de área del solicitante, el analista nos proporcionó una copia de dicha carta para que pudiéramos visualizar los campos obligatorios que el colaborador debe de colocar para solicitar el dinero, ver papel de trabajo A-13-5.

El analista revisa que dicha solicitud cumpla con todos los requisitos y la disponibilidad de dinero para este tipo de gastos, una vez cumplidas las indicaciones anteriores se procede a realizar el cheque a nombre del colaborador y hace entrega del mismo.

Nos comentó el analista que al momento de recibir las facturas que comprueban lo gastado debe de verificar que contengan el NIT, nombre de la empresa y que los gastos sean únicamente por transporte, hospedaje y alimentación. Si existiera sobrante el colaborador debe de adjuntar la boleta de depósito.

Continúa en A-13-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Pago y liquidación de viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

En caso el colaborador no cumpliera con los requisitos se notifica a las personas encargadas de realizar la nómina o planilla para que estas hagan directamente el descuento en el pago.

El analista debe de elaborar un reporte con la información del cheque emitido contra la liquidación de las facturas, depósitos, confirmación de descuentos en planilla o nómina y lo traslada al auxiliar de contabilidad para que este realice el registro correspondiente.

## **ANÁLISIS**

A través de la información recopilada en este papel de trabajo se conocerá más a detalle sobre el procedimiento de pago y liquidación de viáticos dándonos indicaciones necesarias para elaborar el desarrollo del paso a paso y el flujograma del procedimiento.

Este procedimiento conlleva una serie de revisiones para aprobar la emisión del cheque y comprobación de los gastos es por ello que nos servirá para detectar actividades que deben de realizarse de forma obligatoria o en un periodo de tiempo establecido para efectuar y proponer políticas que beneficien y agreguen valor de buenos controles al área.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Cuestionario sobre el pago  
y liquidación de viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Cuestionario realizado a: Beatriz Ortiz

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de Reportería

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza el pago y liquidación de viáticos?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Se tiene un período establecido para la recepción de la solicitud del cheque?	X		Se debe de recibir con una semana antes del viaje.
3	¿La solicitud debe de cumplir con algún requisito?	X		Motivo del viaje, periodo de tiempo, lugar de destino, información del vehículo, firma y código de colaborador y firma del jefe de área del solicitante.
4	¿El cheque debe de ser emitido a nombre del colaborador solicitante?	X		Únicamente si la solicitud está aprobada

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Cuestionario sobre el pago  
y liquidación de viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Cuestionario realizado a: Beatriz Ortiz

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de Reportería

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
5	¿Existen gastos específicos que puede efectuar?	X		Únicamente por transporte, alimentación y hospedaje.
6	¿Existe monto límite para cada gasto?	X		Desayuno Q50.00, almuerzo Q75.00, cena Q50.00, hospedaje por noche Q200.00
7	¿Las facturas deben de ser a nombre de la empresa?	X		Debe de contener el NIT y nombre de la empresa.
8	¿Si existiera sobrante el colaborador solicitante debe de depositarlo a la cuenta bancaria de la empresa?	X		Y entregar el comprobante de deposito
9	¿Si los gastos efectuados no estuvieran con los requisitos indicados se realiza el descuento al colaborador solicitante directamente en nómina o planilla?	X		Pueden ser únicamente por hospedaje, alimentación y transporte

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Corroboración de Solicitud de Cheque  
para viáticos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-13-5</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

**FFO** **\*\*\*SOLICITUD CHEQUE DE VIÁTICOS\*\*\***

Guatemala 16 de enero 2017

Señores  
Área de Tesorería

La presente carta es para solicitar un cheque de viáticos por motivo de viaje a Izabal por capacitación sobre la utilización de la Bomba Termonebulizadora para el control de enfermedades de las hojas que dará el Gremial de Huleros. ✓

El viaje se estará realizando los días 24, 25 y 26 del presente mes y estaré utilizando el transporte público de ida y regreso.

Agradezco su ayuda para tramitar este cheque.

Atentamente,

Solicitante Virginio Choc López  
Virginio Choc López  
Codigo de empleado 8272

Autorizado Josefino Fernandez ←  
Josefino Fernandez  
Administrador de Finca

Esta solicitud fue corroborada con el jefe de área de la persona solicitante para comprobar que los datos indicados por el colaborador fueran verídicos, así como se verifico que cumpliera con los campos obligatorios explicados por el analista de reportería.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Liquidación de Caja Chica

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-14</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el propósito de recopilar información sobre el procedimiento de liquidación de caja chica, el cual será de utilidad para comprender y analizar la forma en cómo se ejecuta la actividad.

## **TRABAJO REALIZADO**

A través de un cuestionario realizado al analista de Tesorería de reportería (ver papel de trabajo A-14-3) el cual es el encargado del procedimiento liquidación de caja chica, se obtuvo información ya que también se nos permitió poder visualizar el paso a paso mientras esta persona lo efectuaba.

En la empresa se cuentan con dos cajas chicas, una en el área financiero-contable del cual el encargado de esta es el auxiliar contable y la segunda en la administración de la finca del cual es el encargado el asistente administrativo. Cada caja tiene un monto autorizado de Q1,000.00 y puede ser liquidada cada 15 días.

Este procedimiento inicia cuando el solicitante necesita algún material pequeño o de emergencia y se contacta con el encargado de caja chica para que este pueda hacer uso del efectivo de la caja.

Continúa en A-14-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Liquidación de Caja Chica

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-14-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

El encargado debe de emitir un vale por la cantidad entregada ya que este será su soporte mientras le entregan la factura.

El encargado de caja chica debe de verificar que la factura del gasto este con los datos de la empresa, así como la cantidad gastada sea el mismo monto que entrego o bien que el sobrante y la factura cuadre con dicho monto.

Nos indicó el analista que cuando el encargado de la caja chica ya no posee dinero suficiente y está cerca la fecha de liquidación este debe de realizar un reporte con las facturas de los gastos y los sobrantes entregados cuadrados con la cantidad total autorizada de la caja.

Se observo que el analista realiza un arqueo y verifica el reporte del encargado de la caja chica contra las facturas de la cual se obtuvo una copia, ver papel de trabajo A-14-4. Si todos los datos están correctos emite el cheque y lo traslada al Gerente General para su aprobación y firma y posteriormente hace entrega de este al encargado de la caja.

Es importante resaltar que el cheque es emitido a nombre del encargado de caja chica ya que este es el responsable de cambiarlo y custodiar el efectivo cuando ya se encuentra en caja.

Continúa en A-14-2

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Liquidación de Caja Chica

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-14-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

## **ANÁLISIS**

La información anteriormente recopilada nos ayudará para la comprensión del procedimiento de la liquidación de caja chica, así como para establecer las políticas necesarias para la mejora al momento de realizarlo ya que se efectúan arqueos para la verificación del dinero gastado, en que fue utilizado y si las facturas cumplen con los requisitos necesarios para reembolsar el dinero.

La explicación a detalle en este papel de trabajo nos indica información necesaria para la elaboración del desarrollo del procedimiento, así como el flujograma.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la liquidación  
de Caja Chica

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-14-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Cuestionario realizado a: Beatriz Ortiz

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de Reportería

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza la liquidación de caja chica?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Con cuantas cajas chicas cuenta la empresa?	X		Una en el área financiero-contable y la otra en la administración de la finca.
3	¿Existe monto autorizado para cada caja chica?	X		Es de Q1,000.00
4	¿La factura del gasto debe de ser a nombre de la empresa?	X		Y debe de poseer también el NIT
5	¿En la parte de atrás de la factura se debe de colocar el motivo de la compra?	X		Esto para llevar un control.
6	¿El cheque es emitido a nombre del encargado del área de Tesorería?		X	Es emitido a nombre del encargado de la caja chica.
7	¿Los encargados de las cajas chicas son el auxiliar contable y el asistente administrativo?	X		Son los asignados para llevar este control en dichas áreas

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
 Procedimientos en el Área de Tesorería  
 Verificación de factura de gasto reportado  
 en caja chica  
 Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-14-4</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

FACTURA SERIE "A"  
 Nº 001531

A.T. DISTRIBUCIONES  
 Astrid Karina Tobar Aguilar  
 12 Avenida 3-36, zona 4 Linda Vista Villa Nueva Guatemala  
 La Garantía de un buen producto. Imprenta • Serigrafía • Medicamentos • Librería • y mucho más.

NT 246540-7 Guatemala, 15 de enero del 2017

Nombre: Hulera Natural, S.A. NT: 180806-3  
 Dirección: Ciudad

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNITARIO	VALOR TOTAL
1	rama de papel bond	35.00	35.00
1	paquete de lapiceros bic negro	15.00	15.00
<b>TOTAL EN LETRAS:</b> Cincuenta quetzales exactos.		<b>TOTAL Q.</b>	50.00

Bolsa a Retención Definitiva

Gasto realizado por falta de papel para imprimir y lapiceros negros en el área de administración de la línea  
 Enero 2017

Esta factura fue verificada con el reporte que entrega el encargado de la caja chica y el arqueo realizado por el analista de tesorería de reportería, así mismo que cumpliera con los datos obligatorios para que pueda ser reembolsado el dinero

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Reporte de Ingresos y Egresos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-15</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

## **OBJETIVO**

Este papel de trabajo fue realizado con el objetivo de recopilar información del procedimiento para realizar el reporte de ingresos y egresos, y así conocer el paso a paso de la forma en cómo se ejecuta el proceso.

## **TRABAJO REALIZADO**

El analista de Tesorería de reportería, el cual es el encargado de la realización del reporte de ingresos y egresos, nos indicó que podíamos estar en el momento en que él ejecutaba la actividad, el cual se observó y se realizó un cuestionario, este papel se puede visualizar con la referencia A-15-2.

Nos comentó el analista que este procedimiento normalmente debe de realizarse tres días hábiles después del mes a conciliar para que el asistente contable tenga tiempo suficiente para efectuar la conciliación bancaria.

En este procedimiento depende del analista de ingresos ya que este debe de enviar la información actualizada al analista de reportería con los datos de los depósitos recibidos o transferencias tres días después de fin de mes.

De la misma manera del analista de egresos, pero este debe de enviar la información respecto a los cheques emitidos o transferencias electrónicas realizadas tres días después de fin de mes.

Continúa en A-15-1

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería

Narrativa del Procedimiento

Reporte de Ingresos y Egresos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

Ref. <b>A-15-1</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Se observó que al momento de que el analista de reportería tiene la información la consolida en un solo reporte, realizando así un general indicando el número de cheque, transferencia electrónica o número de boleta, fecha de emisión o recepción, concepto del ingreso o egreso, beneficiario y monto, se tuvo acceso a una copia de este reporte por lo que este papel de trabajo se encuentra referenciado con el número A-15-3.

Debe de trasladar el reporte al asistente contable junto con el estado de cuenta para que este pueda proceder a realizar la conciliación bancaria.

### **ANÁLISIS**

Los procedimientos recopilados en este papel de trabajo, serán de utilidad para la elaboración del paso a paso y flujograma del procedimiento para realizar el reporte de ingresos y egresos en el manual de políticas y procedimientos.

De la misma manera nos dará una idea de cómo se encuentra este procedimiento respecto a las políticas y cuales sería convenientes establecer para la mejora en tiempos o controles a aplicar para la disminución de errores y brindar una información más precisa.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Cuestionario sobre la elaboración del  
Reporte de Ingresos y Egresos  
Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-15-2</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

Cuestionario realizado a: Beatriz Ortiz

Puesto que Desempeña: Analista de Tesorería de Reportería

No.	Pregunta	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Usted realiza el reporte de ingresos y egresos?	X		Es una de las actividades asignadas.
2	¿Depende de alguna persona para la elaboración de este reporte?	X		Del analista de ingresos y el analista de egresos.
3	¿Existe alguna fecha límite para la entrega de este reporte?	X		Debe de realizarse tres días hábiles después del mes a conciliar.
4	¿Se tiene un día en específico que deba de recibir la información por parte de los analistas de ingresos y egresos?	X		Tres días después de fin de mes.
5	¿Debe de trasladar este reporte a contabilidad para que efectúen la conciliación mensual?	X		Específicamente al asistente de contabilidad junto con el estado de cuenta actualizado.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y  
Procedimientos en el Área de Tesorería  
Verificación del reporte de  
Ingresos y Egresos

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Ref. A-15-3</b>	
Hecho Por	AA
Fecha	21/03/2018
Revisado Por	MF
Fecha	21/03/2018

HULERA NATURAL, S.A. REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS FEBRERO 2017							
No. De Cheque	No. De Trans. O depósito	Fecha de emisión	Fecha de Recepció	Concepto	Beneficiario	Cliente	Monto
9501803	-	26/02/2017	-	compra de botas	Materiales importantes, S.A.		Q 750.00
-	4536597216	-	23/02/2017	Trans. Venta Hule	Hulera Natural, S.A.	Somos Hule de Guate, S.A.	Q 7,000.00
-	63925645	-	20/02/2017	Deposito por compra Subproducto	Hulera Natural, S.A.		Q 600.00
-	300458948	19/02/2017	-	Nota deb. 25689 por pago IVA	SAT		Q 2,850.00
-	7856256319	-	19/02/2017	Trans. Venta Hule	Hulera Natural, S.A.	Hulac, S.A.	Q 8,600.00
9501804	-	17/02/2017	-	Liquidación Caja C.	Antonio Aguirre Mejia		Q 1,000.00
-	325177	-	13/02/2017	Deposito por compra Subproducto	Hulera Natural, S.A.		Q 1,500.00
-	56894512	-	09/02/2017	Deposito por compra Subproducto	Hulera Natural, S.A.		Q 300.00
9501802	-	08/02/2017	-	Pago de agua	Municipalidad de San Antonio Suchitepequez		Q 100.00
9501801	-	05/02/2017	-	Pago de luz	Enerquate		Q 500.00
-	1987200365	-	04/02/2017	Trans. Venta Hule	Hulera Natural, S.A.	Los Huleros, S.A.	Q 7,500.00

Hoja # 1

HECHO POR   
Beatriz Ortiz  
Analista de Tesorería de Reportería

Información verificada con el reporte original que envía el analista de tesorería de ingresos y con el que envía el analista de tesorería de egresos, esto también se pudo corroborar contra el estado de cuenta para verificar la entrada o salida del dinero.



MACMA & ASOCIADOS, S.C.  
3ra avenida 18-15 zona 20  
Tel. 23903499

## Resumen del Diagnóstico del Área de Tesorería

La etapa del diagnóstico tiene como objetivo conocer los procedimientos y políticas del área de Tesorería, para determinar su funcionamiento, a través de las técnicas de la observación y cuestionarios realizados a los diferentes colaboradores de la empresa Hulera Natural, S.A.

Dentro de los aspectos generales de la empresa se obtuvo acceso a conocer su estructura organizacional principal, al igual de forma específica la estructura organizacional y los procedimientos del Área de Tesorería encontrando la siguiente información:

La empresa posee únicamente una cuenta bancaria, la cual es utilizada para la recepción del dinero por concepto de ventas de hule y para efectuar los pagos.

### **Operaciones de Ingreso**

La empresa identifica como operaciones de ingreso todas aquellas actividades de ventas que conllevan al ingreso de dinero en las cuentas bancarias por medio de transferencias o depósitos del efectivo recibido en la caja general.

- a) Ingresos a cuentas bancarias: Los ingresos que se generan directamente a cuenta bancaria por medio de transferencias electrónicas o depósitos son por concepto de las ventas de hule.

- b) Ingresos a cuenta bancaria por dinero recibido en Caja General (ingreso en efectivo): Estos se dan por la venta de subproductos como las frutas o leña de los árboles de hule que ya no son productivos.

#### Operaciones de Egresos

Estas operaciones son los desembolsos que efectúa la empresa por pagos a proveedores, nóminas, planillas, impuestos, viáticos, compras menores y liquidaciones de caja chica.

Los pagos por concepto de nóminas son realizados en quincena y fin de mes, las planillas cada catorcena y los demás gastos tienen un día estipulado para su pago.

- a) Pago a proveedores: Estos pagos son estipulados por los términos de días crédito establecido con los proveedores, normalmente este no supera los 60 días.
- b) Emisión de cheques: Esta actividad se realiza por diferentes conceptos de pago (a proveedores, compras al contado, planillas, nóminas, entre otros) estos cheques deben de pasar por un proceso de revisión y aprobación, Gerencia es la única que tiene firma autorizada para firmar los cheques.
- c) Pagos de Nómina: La empresa identifica como pago de nómina a la retribución que se le da a los colaboradores que trabajan en el área administrativa.
- d) Pagos de Planilla: este concepto es utilizado para el pago a los trabajadores que laboran directamente en el campo.
- e) Pago de IGSS: este procedimiento se refiere al pago de las cuotas laborales y patronales de cada colaborador de la empresa.

- f) Pago de impuestos: Debido a que la empresa está en el Régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, se presenta en Declaraguat y posteriormente el pago se efectúa cada trimestre por medio de las herramientas de BANCASAT.
- g) Pago de Viáticos: Estos gastos son efectuados por los colaboradores que realizan viajes por conceptos diferentes los cuales pueden ser, actualizaciones sobre modo de trabajar con los árboles de hule, estas capacitaciones normalmente las realiza el Gremial de Huleros el cual tiene diferentes sedes ubicadas en la Capital, Mazatenango e Izabal.  
Los gastos por concepto de viáticos deben de ser liquidados contra facturas a nombre de la empresa y NIT. En caso hubiera sobrante debe de ser depositado en la cuenta bancaria autorizada.
- h) Liquidación de Caja Chica: Existen dos Cajas Chicas, una en la administración de la finca y la otra en el área financiero-contable. Ambas cajas chicas poseen un monto autorizado de Q1,000.00 y son liquidadas cada 15 días.

#### Otros procedimientos

Reporte de Ingresos y Egresos: este reporte consiste en llevar un control tanto de los depósitos o transferencias electrónicas recibidas como los cheques emitidos y transferencias electrónicas realizadas, con el fin de crear un reporte general que le sirva al Asisten Contable para que posteriormente pueda realizar la conciliación bancaria.

El departamento de contabilidad trabaja de la mano con el área de Tesorería, ya que este coordina con esa área las fechas y montos a desembolsar por varios conceptos dependiendo de la necesidad de la empresa, así como el control de las entradas por las diferentes ventas realizadas. Ambas partes tienen una buena coordinación y comunicación.

El área de Tesorería no cuenta con políticas por escrito, únicamente con políticas por costumbre, esto es derivado a la falta de un manual en donde se establezca de forma oficial y de aplicación mandataria. Así mismo los procedimientos de esta área se aprenden y realizan de acuerdo a lo enseñado por la persona con experiencia en la plaza.

Esto ha desencadenado una serie de inconsistencias en el proceso del área, ya que al no haber procedimientos y lineamientos definidos las personas nuevas tienden a realizar actividades no establecidas o a cometer errores frecuentes por la falta de una guía que sirva como apoyo.

HULERA NATURAL, S.A.

Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos en el Área de

Cédula de Marcas

Período 1 enero al 31 de diciembre 2017

<b>Marca</b>	<b>Significado</b>
	Fotocopia fiel del original
	Información corroborada
	Firma autorizada del Gerente General
	Captura de pantalla
	Firma autorizada del jefe de área o jefe inmediato
	Verificación con la persona que realiza el documento

## 5.1 Informe de Entrega del Manual de Políticas y Procedimientos



MACMA & ASOCIADOS, S.C.  
3ra avenida 18-15 zona 20  
Tel. 23903499

Guatemala 2 de abril de 2018

Licenciado Guillermo Leiva  
Gerente General  
Hulera Natural, S.A.  
5ta avenida 3-5 zona 10

Estimado licenciado Leiva es un placer saludarle y a la vez hacer entrega del manual de políticas y procedimientos del área de Tesorería solicitado por su persona, de acuerdo a los requerimientos acordados, por lo cual a continuación encontrará a detalle el producto a entregar:

El manual fue elaborado tomando un periodo base del 1 de enero al 31 de diciembre 2017, esto con el fin de documentar los procedimientos realizados en el área y verificar la inexistencia de políticas formales aplicables en los procedimientos o bien actualizarlas y colocarlas formalmente en el manual para que sean aplicadas de forma correcta.

Esta información fue recopilada por medio de cuestionarios, cédulas narrativas y la observación de los procedimientos realizados por los trabajadores de Hulera Natural, S.A.

El producto a entregar contiene una parte introductoria que explica los objetivos a cumplir por medio de su uso, así mismo en cada procedimiento a realizar por el personal del área de Tesorería detalla las políticas a aplicar. Contiene la explicación de los procedimientos a realizar en las diferentes actividades que permiten ejecutar las políticas, y para un mejor entendimiento del vocabulario utilizado se realizó un Glosario de palabras claves.

A la vez es importante mencionar que la administración de la empresa es responsable de establecer y mantener el cumplimiento de dicho manual, así como de sus políticas y la actualización constante del mismo.

Este informe, el manual y las políticas, se elaboraron para uso exclusivo de la empresa Hulera Natural, S.A. las cuales tienen como propósito fortalecer los procedimientos del área de Tesorería.

Agradecemos la confianza y la ayuda proporcionada por el personal de la empresa para la elaboración de esta herramienta de trabajo.

MACMA & ASOCIADOS, S.C.

A handwritten signature in black ink that reads "Miriam Fuentes". The signature is written in a cursive style with a prominent flourish at the end.

Gerente Consultora  
Licda. Miriam Fuentes



*Hulera Natural, S.A.*

*Manual de  
Políticas y  
Procedimientos  
Área de Tesorería*

**HECHO POR:**

Ana Lucía Alvarez

*A.L. Alvarez*

**AUTORIZADO POR:**

Lic. Guillermo Leiva  
Gerente General

*G. Leiva*

**FECHA:**

2 de abril del 2018

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 OBJETIVO GENERAL	2
2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3 INSTRUCCIONES DE USO	4
4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL	5
5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TESORERÍA	6
6 SIMBOLOGÍA UTILIZADA	7
7 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TESORERÍA	8
<b>TPO1</b> POLÍTICAS DE LOS INGRESOS CORRIENTES A CUENTA BANCARIA	9
<b>TPRO1</b> PROCEDIMIENTO DE LOS INGRESOS CORRIENTES A CUENTA BANCARIA	11
<b>FORM01</b> REPORTE DE CONTROL DE INGRESOS CORRIENTES	13
<b>TPO2</b> POLÍTICAS DE INGRESOS DE CAJA GENERAL A CUENTA BANCARIA	14
<b>TPRO2</b> PROCEDIMIENTO DE INGRESOS DE CAJA GENERAL A CUENTA BANCARIA	16
<b>FORM02</b> REPORTE DE CONTROL DE INGRESOS DE CAJA GENERAL A CUENTA BANCARIA	18
<b>TPO3</b> POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES	19
<b>TPRO3</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES	21
<b>FORM03</b> LISTA DE PAGOS	24
<b>TPO4</b> POLÍTICAS DE EMISIÓN DE CHEQUES	25
<b>TPRO4</b> PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE CHEQUES	27
<b>FORM04</b> REPORTE DE CHEQUES EMITIDOS	29

<b>TPO5</b> POLÍTICAS DE PAGO DE PLANILLAS	30
<b>TPRO5</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO DE PLANILLAS	32
<b>FORM05</b> REPORTE DE CHEQUES EMITIDOS POR PAGO DE PLANILLA	34
<b>TPO6</b> POLÍTICAS DE PAGO DE NÓMINA	35
<b>TPRO6</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA	37
<b>FORM6</b> REPORTE DE CONTROL DE TRASNFERENCIAS POR PAGO DE NÓMINA	38
<b>TPO7</b> POLÍTICAS DE PAGO DE IGSS CUOTA LABORAL Y PATRONAL	39
<b>TPRO7</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IGSS CUOTA LABORAL Y PATRONAL	40
<b>TPO8</b> POLÍTICAS DE PAGO DE IMPUESTOS	41
<b>TPRO8</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS	43
<b>TPO9</b> POLÍTICAS DE PAGO Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS	45
<b>TPRO9</b> PROCEDIMIENTO DE PAGO Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS	48
<b>FORM07</b> CARTA DE SOLICITUD DE CHEQUE PARA VIÁTICOS	51
<b>TPO10</b> POLÍTICAS DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA	52
<b>TPRO10</b> PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA	54
<b>TPO11</b> POLÍTICAS DE REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS	57
<b>TPRO11</b> PROCEDIMIENTO DEL REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS	59
<b>FORM08</b> REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS DEL MES	61
<b>TPO12</b> POLÍTICAS DE COBROS	62
<b>TPRO12</b> COBROS	64
8 GLOSARIO	48

## INTRODUCCIÓN

Hulera Natural, S.A. fue creada en el año 2,001 con el fin de cultivar y comercializar el hule a diferentes empresas que están dedicadas a procesar esta materia prima en productos finales.

El manual de políticas y procedimientos contiene la visión del área de Tesorería respecto a la forma adecuada de cómo deben de elaborarse y documentarse las actividades que tienen a su cargo los colaboradores que desempeñan las funciones de dicha área.

Este manual busca fomentar la eficiencia por medio de un entrenamiento adecuado sobre los procedimientos asignados a cada puesto de trabajo dentro del área de Tesorería y exhorta al lector de este manual al uso adecuado para facilitar la aplicación de las políticas y la correcta realización de los procedimientos.

El resguardo y utilización del presente manual está bajo la responsabilidad del área de Tesorería de la empresa Hulera Natural, las modificaciones realizadas posteriormente a las políticas y procedimientos, deberán ser documentadas para mantener esta herramienta actualizada constantemente con las aprobaciones respectivas.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>



## 1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este manual es proporcionar lineamientos de forma clara y concisa a los colaboradores que realizan las actividades relacionadas al área de Tesorería, para evitar carga extra de trabajo y reducir significativamente los errores cometidos al momento de realizar los procedimientos.

## 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Ser herramienta de ayuda a la administración para la revisión y control del área.
- b) Especificar el procedimiento a realizar en cada puesto de trabajo para eliminar los errores y la duplicidad de funciones.
- c) Representar una guía para el personal en la elaboración de sus actividades.
- d) Servir de herramienta de inducción para el conocimiento de las políticas y procedimientos al nuevo personal en el área.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

- e) Tener uniformidad en la interpretación y conocimiento de las políticas del área de Tesorería.
  
- f) Mantener actualizado cada procedimiento realizado en el área para que pueda ser elaborado previo a su autorización.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>



### 3. INSTRUCCIONES DE USO

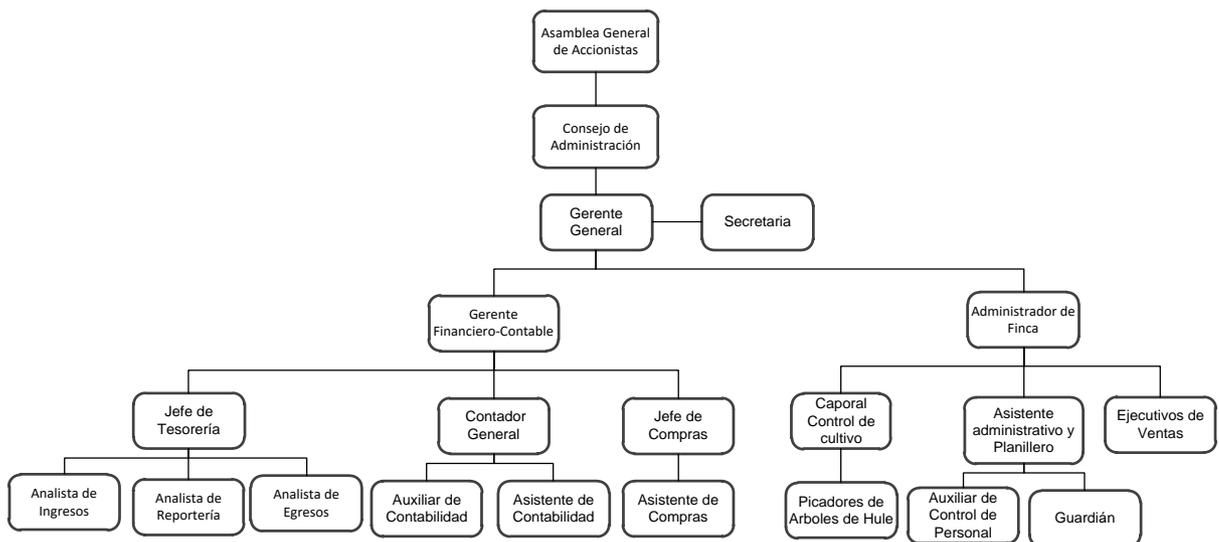
El uso, las políticas y procedimientos establecidos en este manual son de aplicación obligatoria para todo el personal que realice actividades en el área de Tesorería en la empresa Hulera Natural, S.A. Este manual muestra al inicio las políticas a aplicar en las actividades del área y posteriormente la narración de cada procedimiento junto a su flujo de proceso.

El incumplimiento del presente manual representará la toma de medidas disciplinarias.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL



Fuente: Organigrama proporcionado por el Gerente General de Hulera Natural

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TESORERÍA



Fuente: Organigrama proporcionado por el Jefe de Tesorería de Hulera Natural.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## 6. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	<b>Inicio o Fin:</b> Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación o Actividad:</b> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Líneas de flujo:</b> Conectar los símbolos señalados y el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Datos:</b> Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Conector de página:</b> Representa la continuidad del diagrama en otra página.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

Fuente: Simbología ANSI

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## HULERA NATURAL, S.A.

# 7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

## ÁREA DE TESORERÍA

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-01 POLÍTICA DE INGRESOS CORRIENTES A CUENTA BANCARIA**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para la revisión y control de los ingresos que se obtienen por la venta del hule.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar la revisión y control de los ingresos ordinarios a cuenta bancaria, las normas que deben de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento ingresos corrientes a cuenta bancaria son:

- Analista de tesorería de ingresos
- Auxiliar de contabilidad

### **Políticas**

A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de la revisión de los ingresos corrientes a la cuenta bancaria de la empresa:

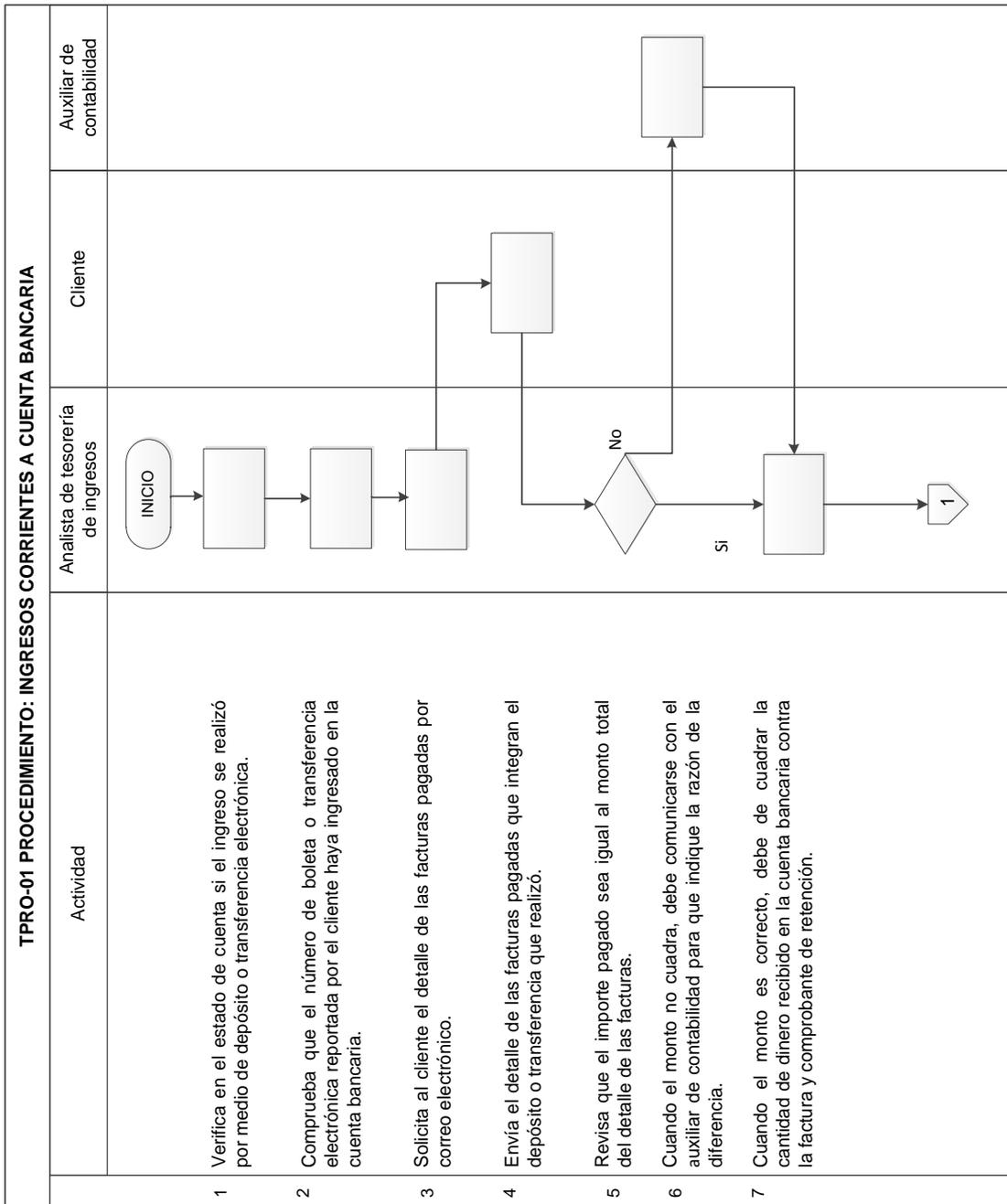
1. Las revisiones de los movimientos respecto a ingresos en la cuenta bancaria deben de realizarse de un día antes, diariamente.
2. El tesorero deberá mantener actualizado diariamente el saldo disponible.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



3. Cualquier movimiento de ingreso que los clientes reporten y no sea identificado deberá ser solicitado el número de boleta o el comprobante de transferencia.
4. Se debe de solicitar al cliente el comprobante pago del ingreso de dinero a la cuenta bancaria.
5. Verificar en los comprobantes bancarios por transferencia electrónica que los datos correspondan al de la empresa y el monto sea el mismo que se ve reflejado en la cuenta.
6. El comprobante de depósito que se reciba como pago por venta de mercadería deberá indicar el numero de la cuenta y debe de contener la firma de recibido del cajero y sello del banco.
7. Se debe de contar con el comprobante de retención para cuadrar lo recibido en las cuentas bancarias.
8. El reporte de lo ingresado a las cuentas bancarias debe de entregarse antes de las tres de la tarde al departamento de contabilidad diariamente.
9. No se permite la recepción de cheque como forma de pago, únicamente se puede a través de transferencia electrónica o depósito.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



TPRO-01 PROCEDIMIENTO: INGRESOS CORRIENTES A CUENTA BANCARIA			
Actividad	Analista de tesorería de ingresos	Cliente	Auxiliar de contabilidad
<p>Al final del día realiza el reporte con todos los ingresos, incluyendo las facturas y los comprobantes de retenciones para enviarlo al auxiliar de contabilidad.</p> <p>Realiza el registro contable.</p>			

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018





## **CÓDIGO: TPO-02 POLÍTICA DE INGRESOS DE CAJA GENERAL A CUENTA BANCARIA**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para la revisión y control de los ingresos que se obtienen por la venta de los subproductos.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar la revisión y control de los ingresos de caja general a cuenta bancaria, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento ingresos de caja general a cuenta bancaria son:

- Asistente Administrativo
- Analista de tesorería de ingresos
- Administrador de la finca
- Auxiliar de contabilidad

### **Políticas**

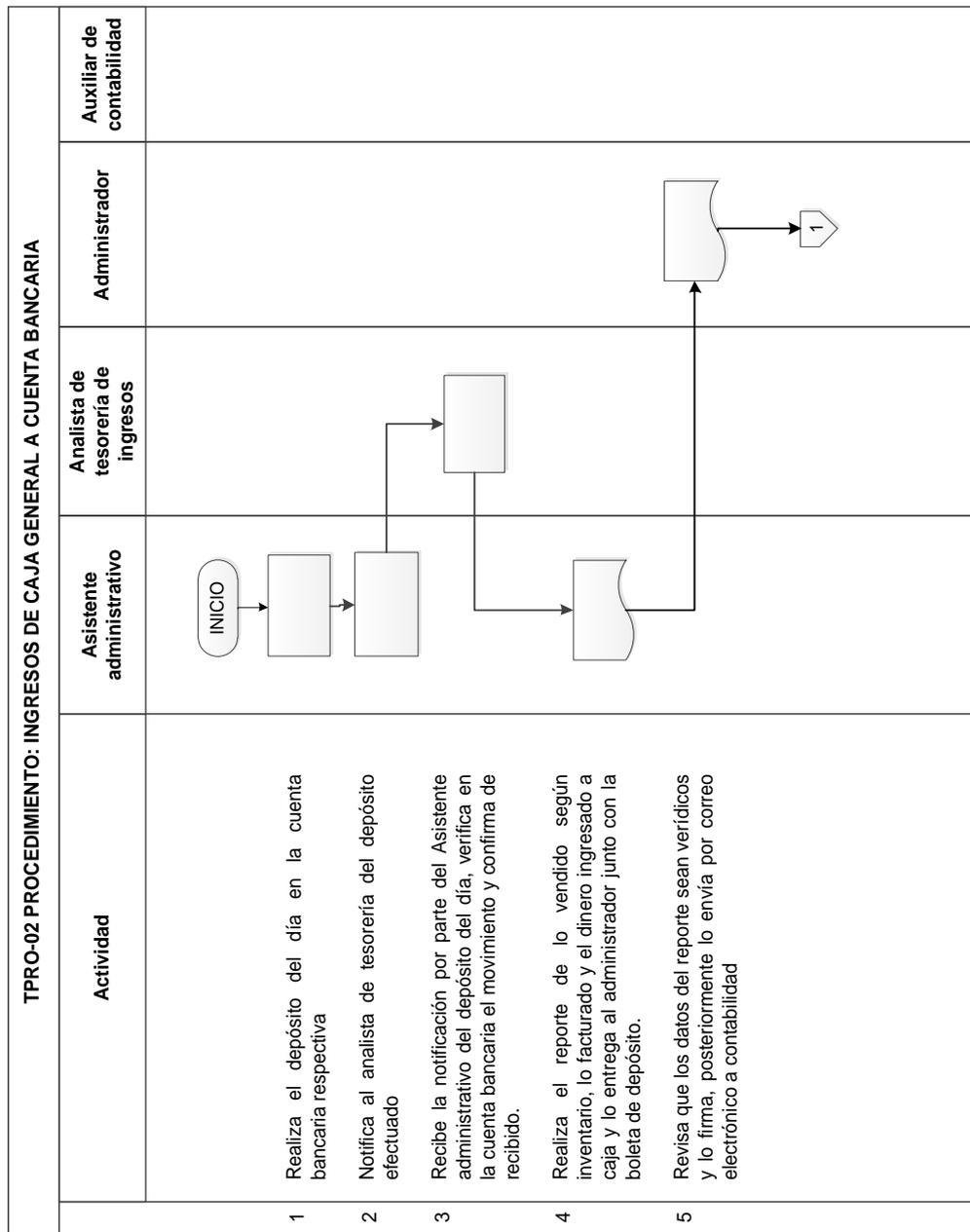
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de la revisión de los ingresos extraordinarios a la cuenta bancaria por concepto de venta de subproducto:

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

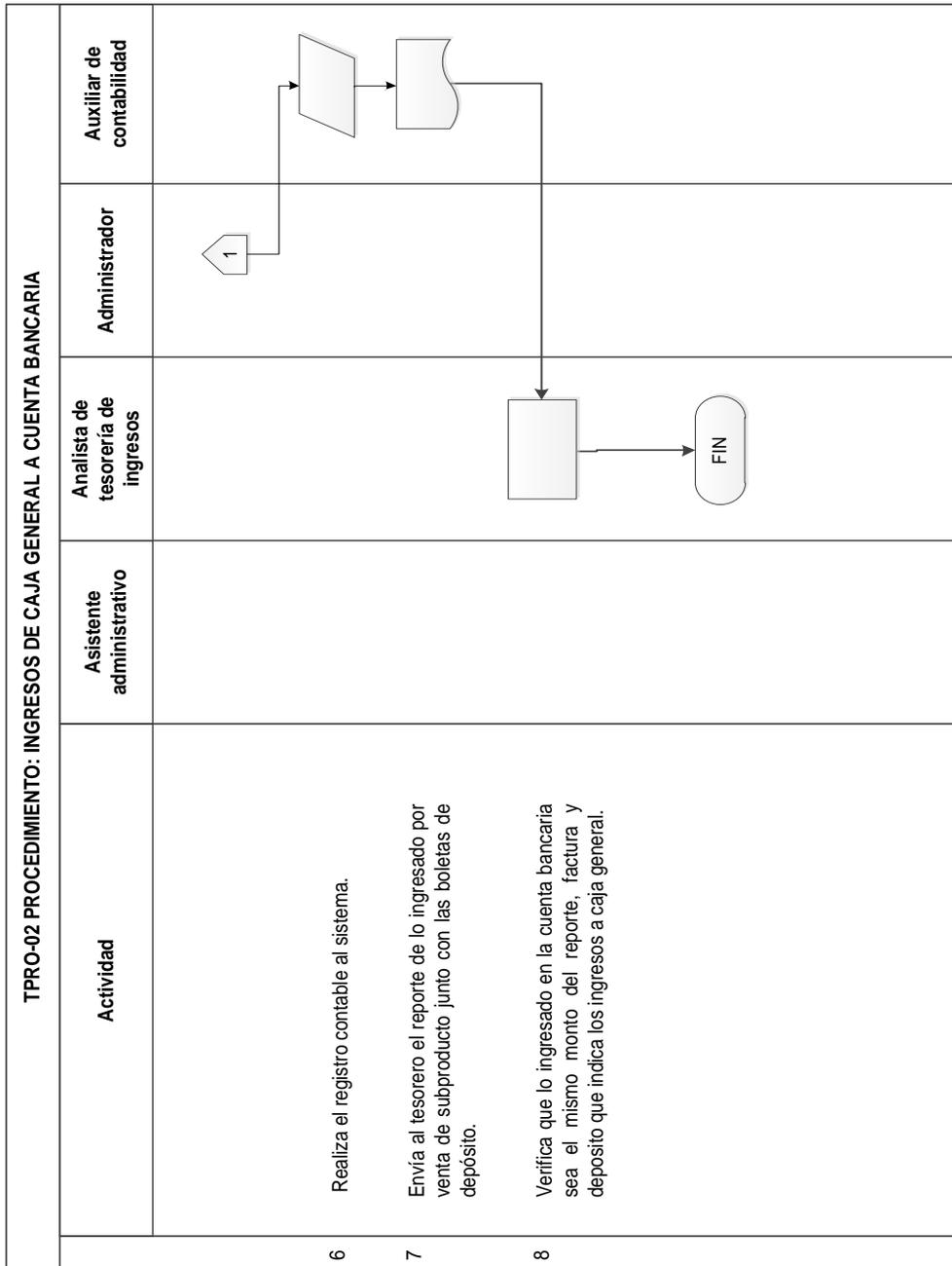


1. Se debe de recibir la notificación por parte del asistente administrativo sobre el depósito efectuado de Caja General.
2. Se confirma de recibido o no el dinero en las cuentas bancarias en un período no mayor a 24 horas de días hábiles.
3. Verificar que el reporte realizado por el asistente administrativo este revisado y firmado por el Administrador.
4. Revisar que las boletas de depósito contengan la información bancaria correcta y que tenga el sello y firma del banco.
5. Realizar la comparación de lo reportado por el asistente administrativo dentro 24 horas después de haber recibido dicho reporte.
6. Si hubiera diferencia en lo reportado contra lo ingresado a la cuenta bancaria notificar al Contador General.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## FORM-02-REPORTE DE CONTROL DE INGRESOS DE CAJA GENERAL A CUENTA BANCARIA

HULERA NATURAL, S.A.  
REPORTE DE CONTROL DE INGRESOS EXTRAORDINARIOS  
FECHA: XXX

No. De depósito	Fecha de depósito	Descripción del producto vendido	Monto

HECHO POR

\_\_\_\_\_  
Nombre: xxxx  
Analista de Tesorería de Ingresos

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

## **CÓDIGO: TPO-03 POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago a proveedores.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago a los proveedores, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago a proveedores son:

- Asistente Administrativo
- Administrador de la finca
- Asistente de contabilidad
- Analista de tesorería de egresos
- Jefe de tesorería
- Gerente General

### **Políticas**

A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de pago a proveedores:

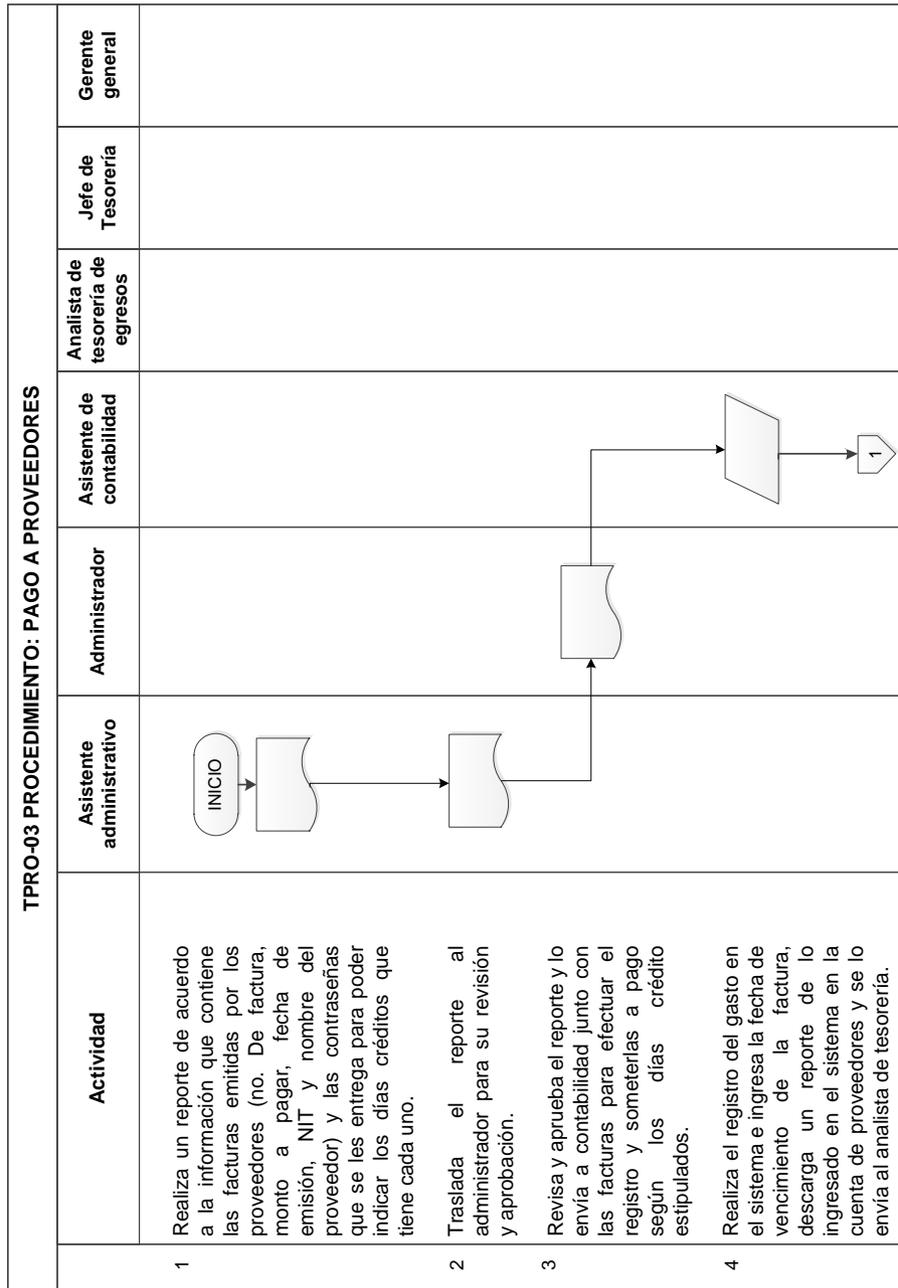
1. Los pagos a proveedores deben de realizarse únicamente los días viernes.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

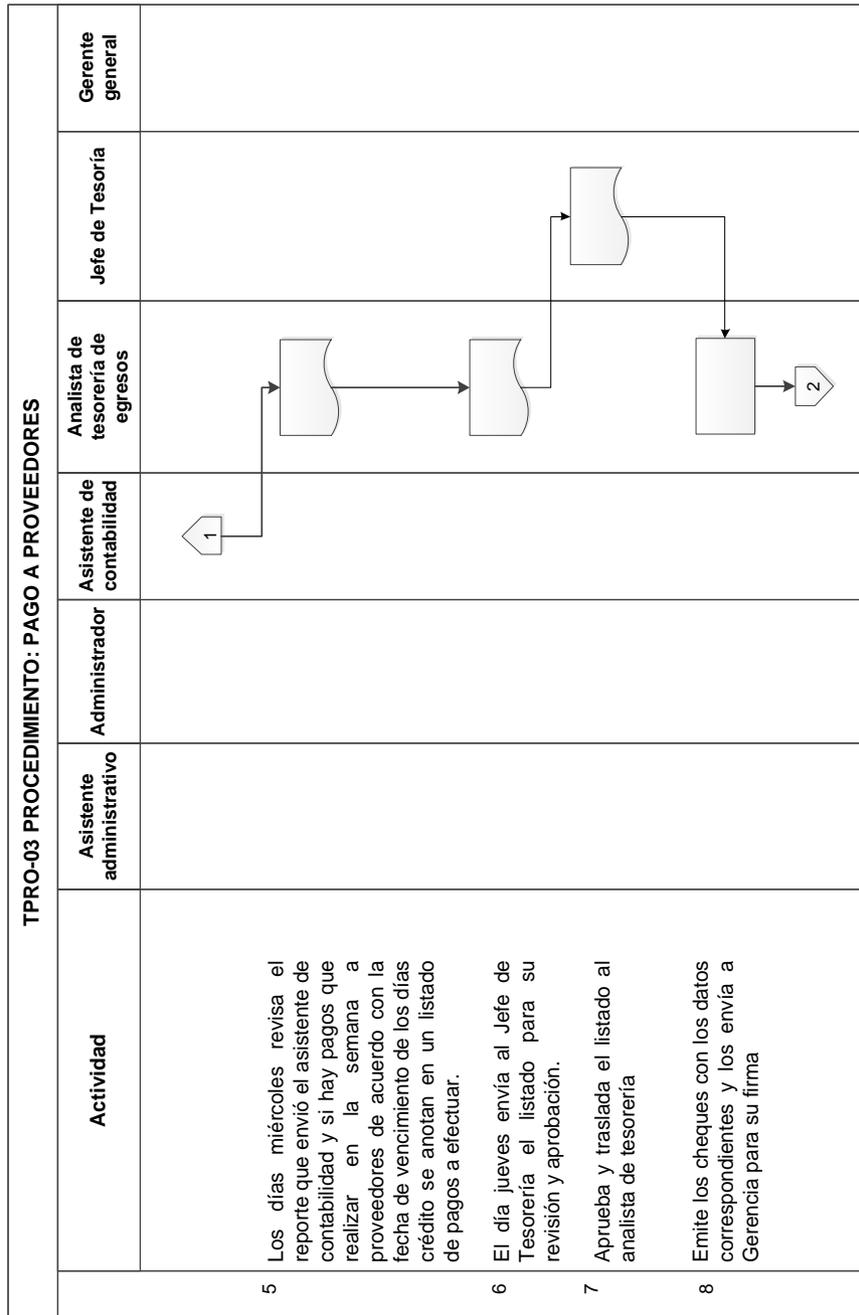


2. Si el día viernes (día estipulado para pago) es feriado, asueto, descanso, entre otros. El pago debe de trasladarse para el siguiente día hábil.
3. Deben de realizarse los pagos según fecha de vencimiento indicada en la contraseña y en el reporte.
4. No están permitidos los pagos antes de la fecha de vencimiento de la contraseña y reporte.
5. Los días miércoles se debe de realizar la lista de pagos, en caso aún no se cuenta con el reporte se debe de solicitar de forma urgente al asistente de contabilidad.
6. Los jueves debe de enviarse la lista de pagos al Jefe de Tesorería para su revisión y aprobación.
7. En caso no haya disponibilidad de dinero para efectuar todos los pagos, priorizar el pago de las facturas con fecha de vencimiento más antigua y para las demás realizar un pago extraordinario cuando ya exista disponibilidad en la cuenta bancaria sin importar que no sea día viernes.

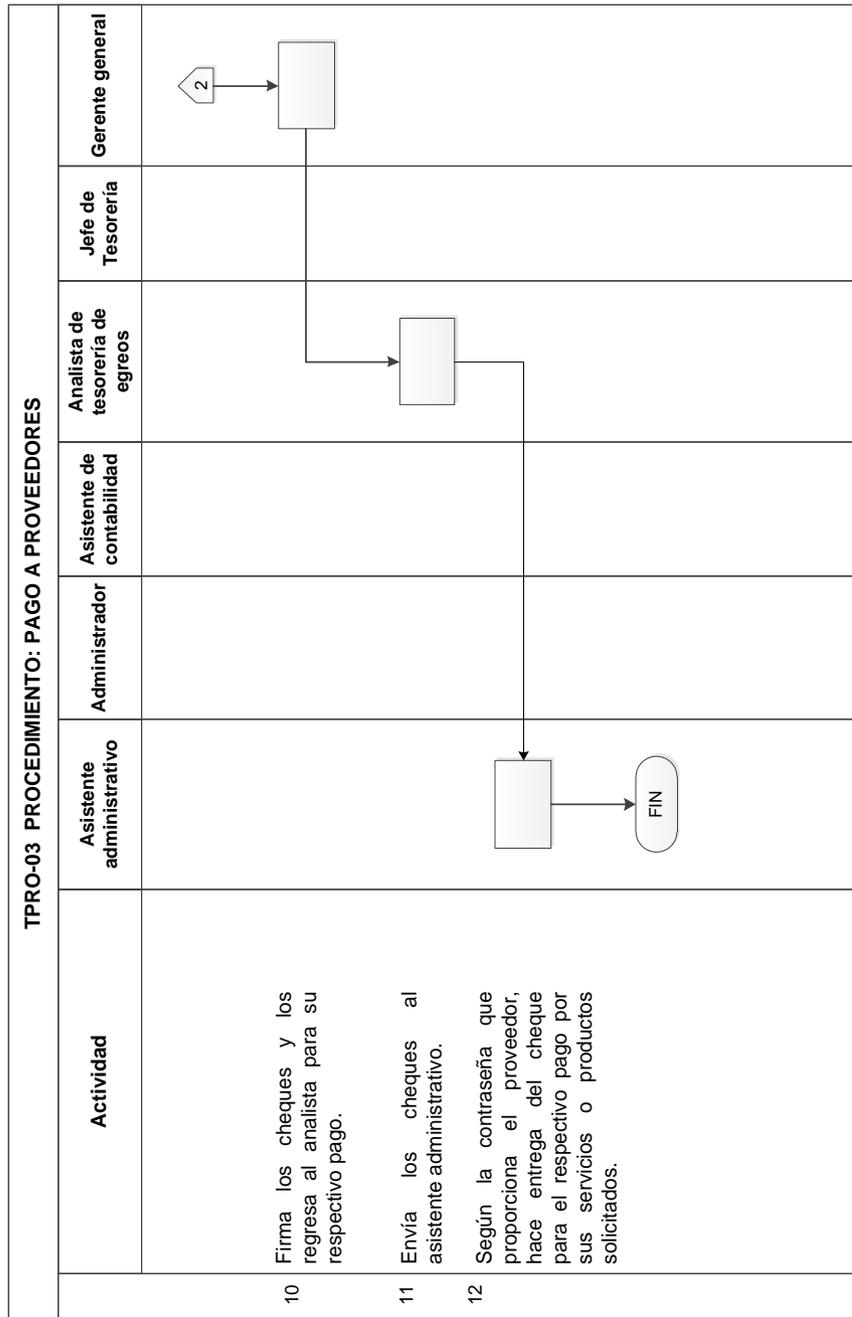
<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## FORM-03- LISTA DE PAGOS

HULERA NATURAL S.A  
LISTA DE PAGOS  
SEMANA XX- MES XXX- AÑOXXX

NOMBRE DEL PROVEEDOR	FACTURA	NIT	MONTO A PAGAR	IVA	MONTO CON IVA	FECHA DE FACTURA	DÍAS CREDITO	FECHA PROGRAMA DE PAGO	NO. DE CUENTA BANCARIA

HECHO POR \_\_\_\_\_  
Nombre: xxx  
Analista de Tesorería de Egresos

AUTORIZADO POR \_\_\_\_\_  
Nombre: xxx  
Jefe de Tesorería

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-04 POLÍTICA DE EMISIÓN DE CHEQUES**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para la emisión de cheques.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar la emisión de cheques, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento emisión de cheques son:

- Asistente de compras
- Analista de tesorería de reportería
- Gerente General

### **Políticas**

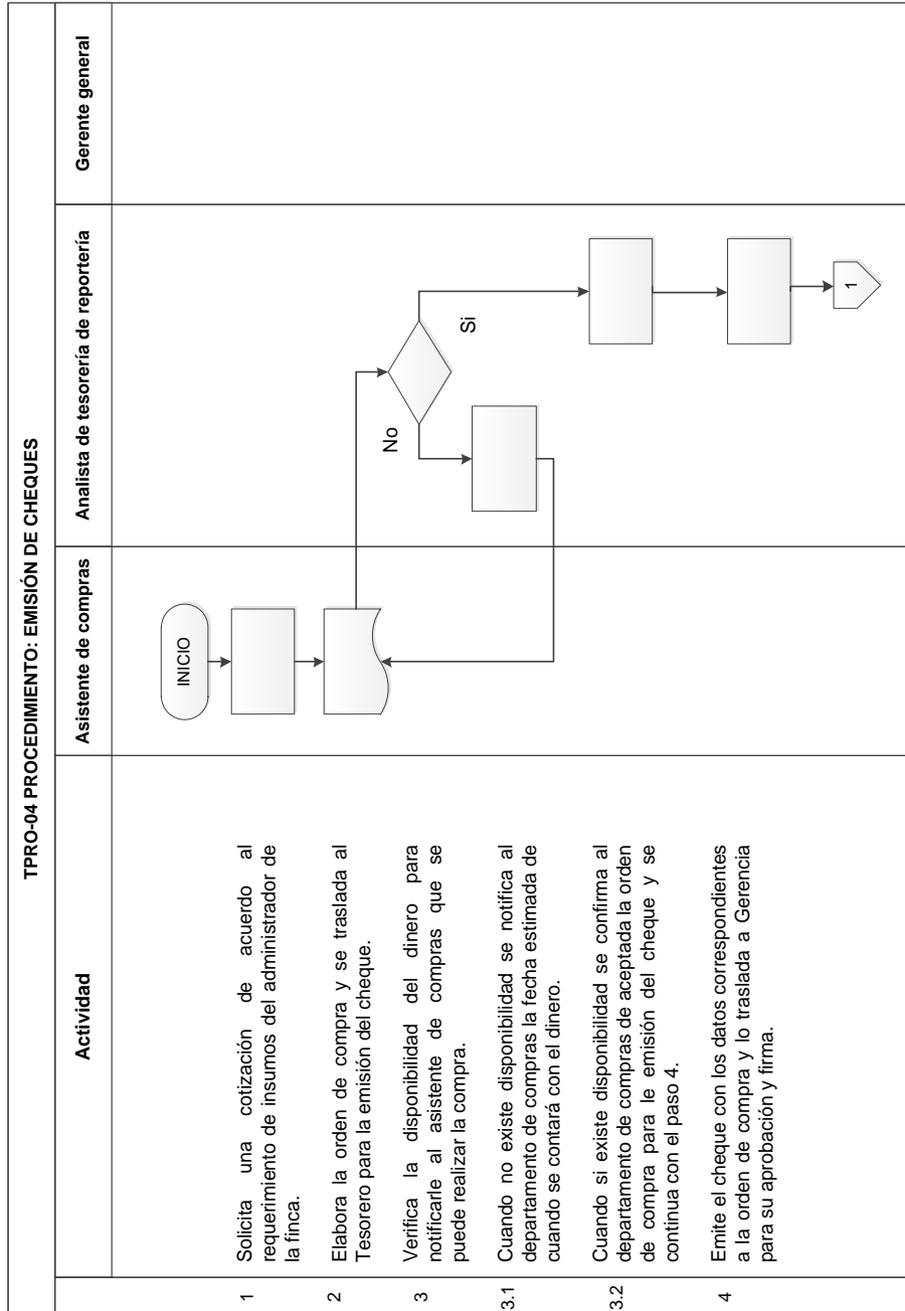
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de emisión de cheques:

1. Cuando haya necesidad de una compra que requiera el pago por cheque se debe de brindar respuesta al asistente de compras sobre si existe disponibilidad para emitir el cheque y realizar la compra en un período no mayor a 48 horas hábiles.

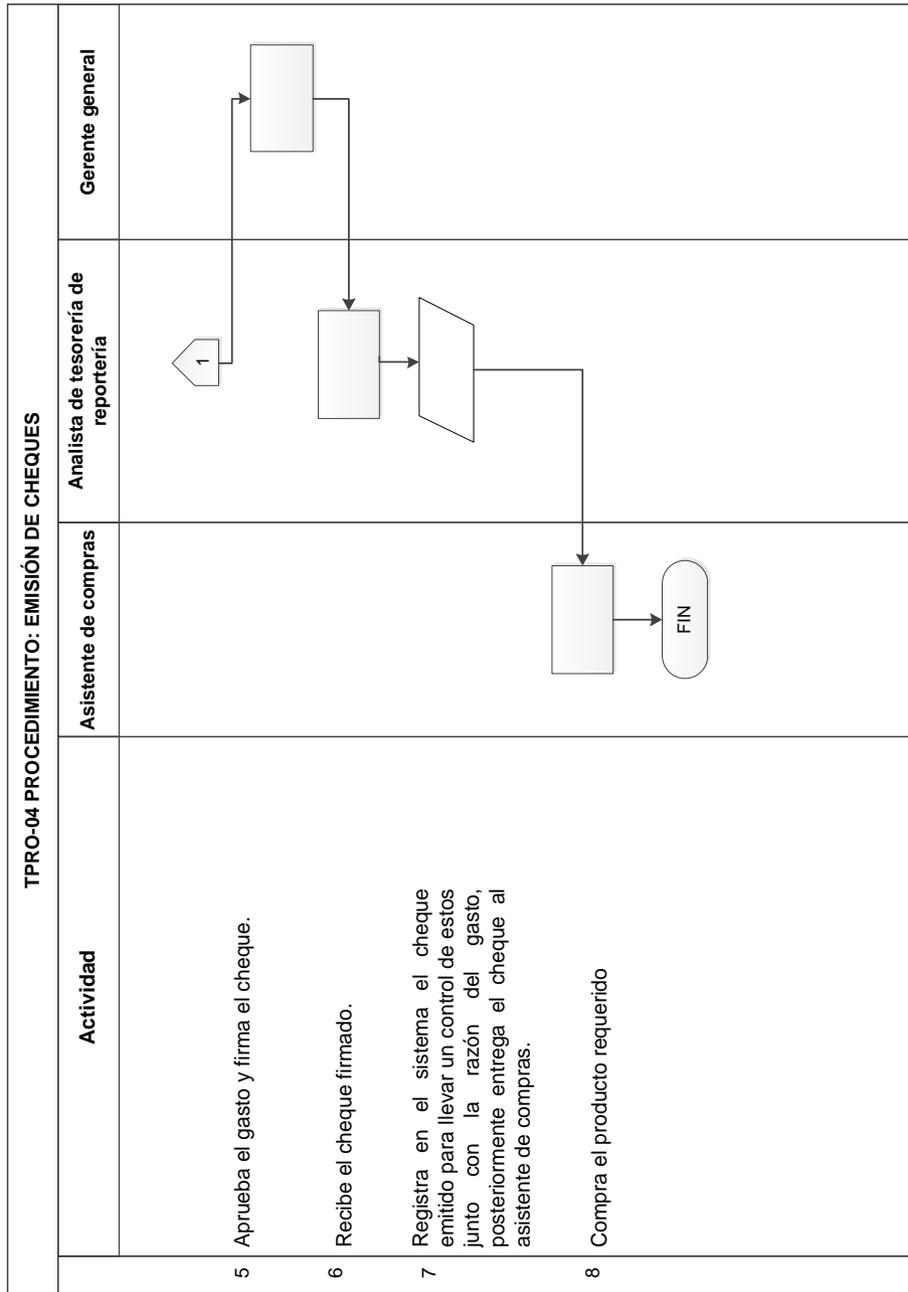


2. Cuando no existe disponibilidad de dinero para efectuar la compra se debe de notificar de esto al asistente de compras e indicar la fecha en que se dispondrá del dinero.
3. Se debe de verificar que la orden de compra contenga los datos necesarios para la elaboración del cheque tales como, el monto exacto requerido, el beneficiario, entre otros, y la autorización de compra, así como la indicación de pago al contado.
4. Llevar un control de todos los cheques emitidos.
5. El reporte de cheques emitidos debe de contener, Numero de cheque, Monto, fecha de elaboración, beneficiario, razón de la emisión del cheque.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018





## **CÓDIGO: TPO-05 POLÍTICA DE PAGO DE PLANILLAS**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago de planillas (este es el pago de sueldo que se realiza al área de administración de la finca, tanto su parte administrativa como los obreros).

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago de planillas, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago de planillas son:

- Auxiliar de control de personal
- Asistente Administrativo
- Asistente de contabilidad
- Analista de tesorería de egresos
- Gerente General

### **Políticas**

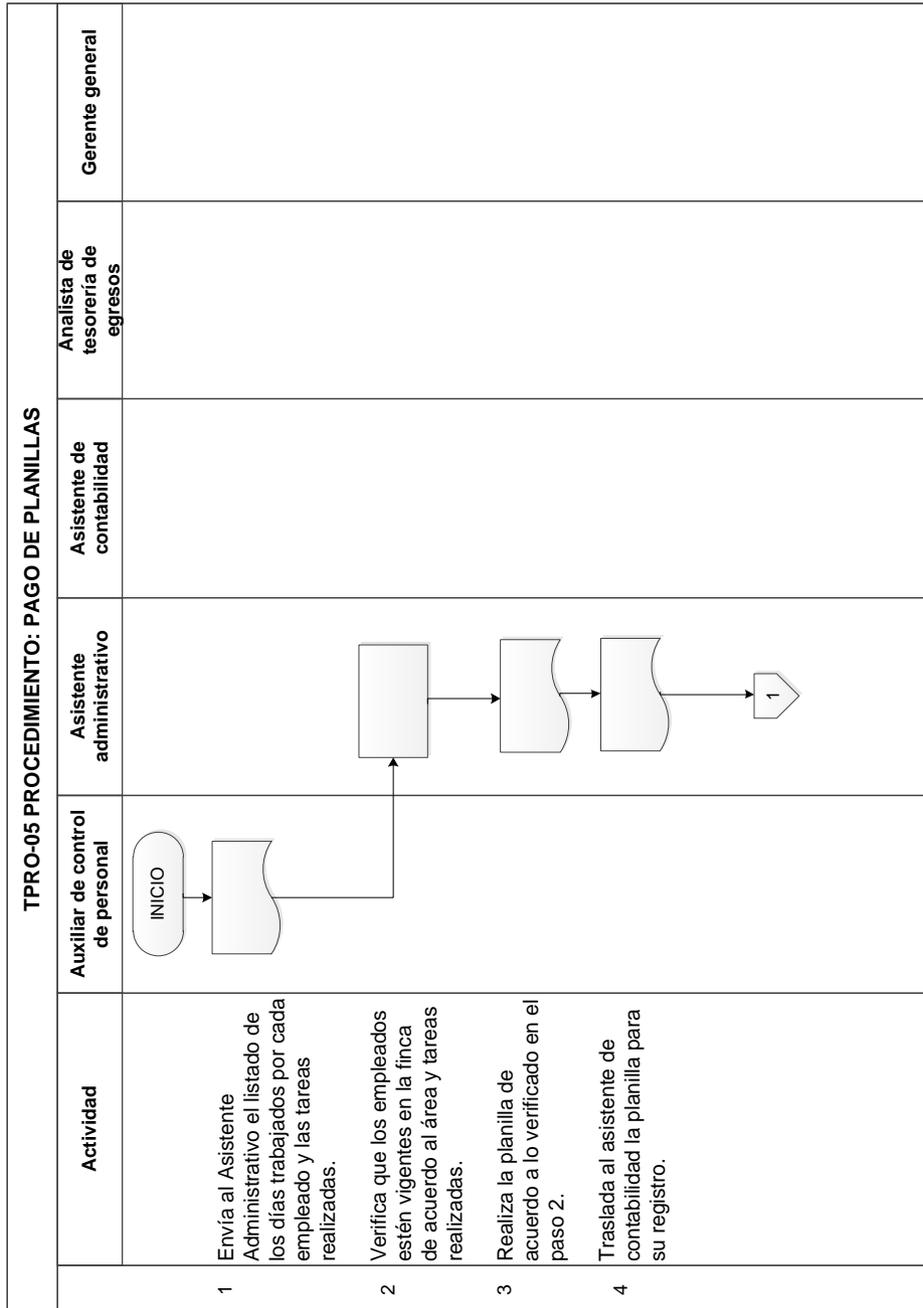
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de pago de planillas:

1. Este pago es únicamente para los colaboradores que trabajan directamente con el cultivo y explotación de los árboles de hule y su parte administrativa.

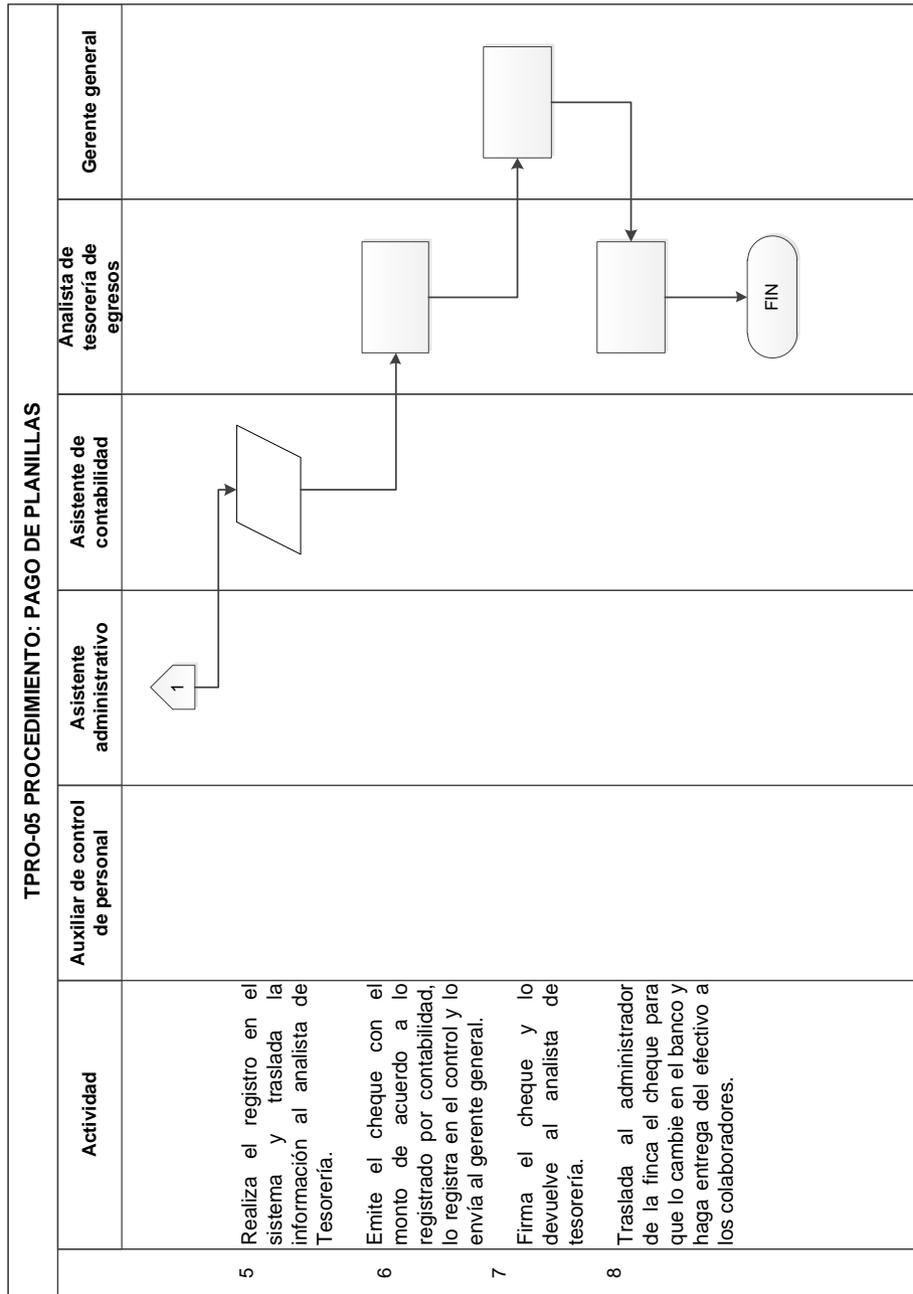


2. El pago de planillas debe de realizarse de forma catorcenal.
3. El registro y pago debe de realizarse según lo reportado por el Asistente de administración.
4. Si no se le pagará completo el sueldo al trabajador por error, debe de compensarse en el siguiente pago catorcenal.
5. Los cheques deben de ser emitidos únicamente a nombre del administrador de la finca para que este mes a mes haga el cambio del mismo y entregue el efectivo a los colaboradores de la finca.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-06 POLÍTICA DE PAGO DE NÓMINA**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago de nómina (este es el pago de los sueldos del área financiero-contable).

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago de nóminas, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago de nómina son:

- Asistente de contabilidad
- Contador General
- Analista de tesorería de egresos
- Gerente General

### **Políticas**

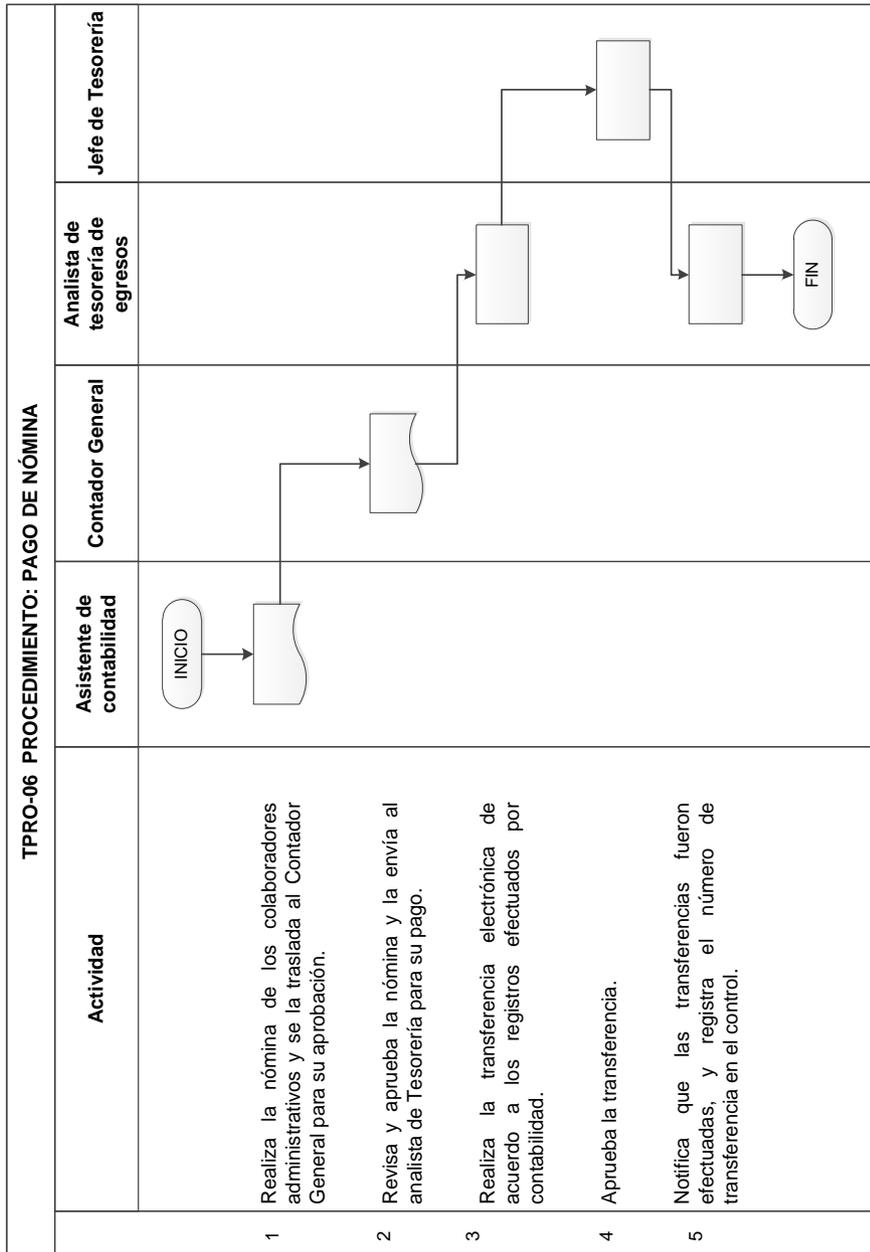
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de pago de nómina:

1. Este pago es únicamente para los colaboradores que trabajan en el área administrativa.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

2. Los pagos de nómina deben de realizarse en quincena y fin de mes.
3. Si el día de pago es inhábil debe de realizarse el pago un día hábil anterior.
4. En el caso de los feriados o asuetos aplica también la política número tres.
5. Las transferencias deben de ser realizadas únicamente al número de cuenta que proporciona el colaborador.
6. El registro y pago debe de realizarse según lo reportado por el Asistente de contabilidad.
7. Si no se le pagará completo el sueldo al trabajador por error, debe de compensarse en el siguiente pago.
8. Para completar la transferencia y realizar el pago de nómina, debe de estar autorizada por el Jefe de Tesorería

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## FORM-06-REPORTE DE CONTROL DE TRANSFERENCIAS POR PAGO DE NÓMINA

HULERA NATURAL, S.A.  
REPORTE DE TRANSFERENCIAS REALIZADO PARA EL PAGO DE NÓMINA  
FECHA: XXX

Número de transferencia	Número de cuenta	Beneficiario	Monto	TRANSFERENCIA EXITOSA:  TRANSFERENCIA RECHAZADA: 

HECHO POR \_\_\_\_\_  
Nombre: xxx  
Analista de Tesorería de egresos

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

**CÓDIGO: TPO-07 POLÍTICA DE PAGO DE IGSS CUOTA LABORAL Y PATRONAL**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago de IGSS tanto de la cuota laboral como patronal.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago de las cuotas del IGSS, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago de las cuotas del IGSS son:

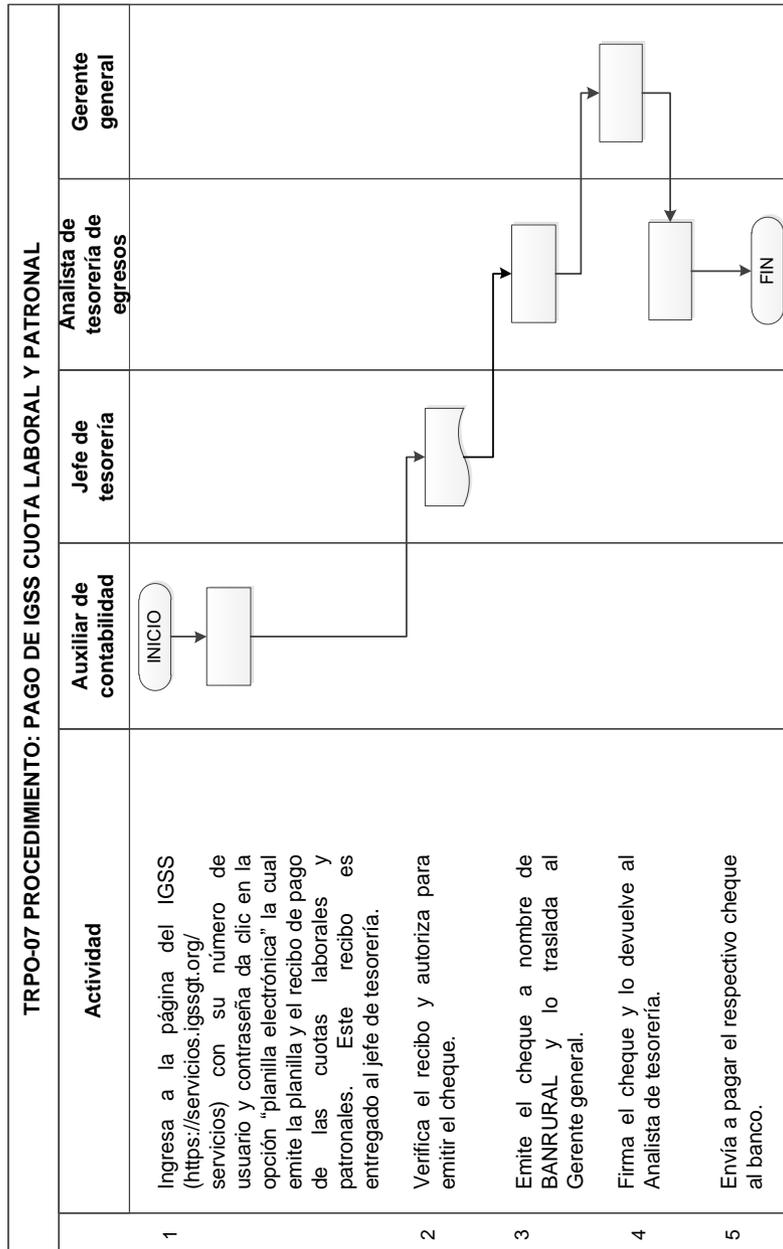
- Auxiliar de contabilidad
- Jefe de Tesorería
- Analista de tesorería de egresos
- Gerente General

**Políticas**

A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de pago del IGSS de la cuota laboral y patronal:

1. Este procedimiento debe de realizarse antes del día 20 de cada mes.
2. El cheque debe de ser emitido a nombre del banco “EL MEJOR BANCO, S.A.”
3. Debe de pagarse con base a los registros que el departamento de contabilidad efectuó.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-08 POLÍTICA DE PAGO DE IMPUESTOS**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago de impuestos tanto de la IVA como ISR.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago de los impuestos, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago de impuestos son:

- Asistente de contabilidad
- Analista de tesorería de egresos
- Jefe de Tesorería

### **Políticas**

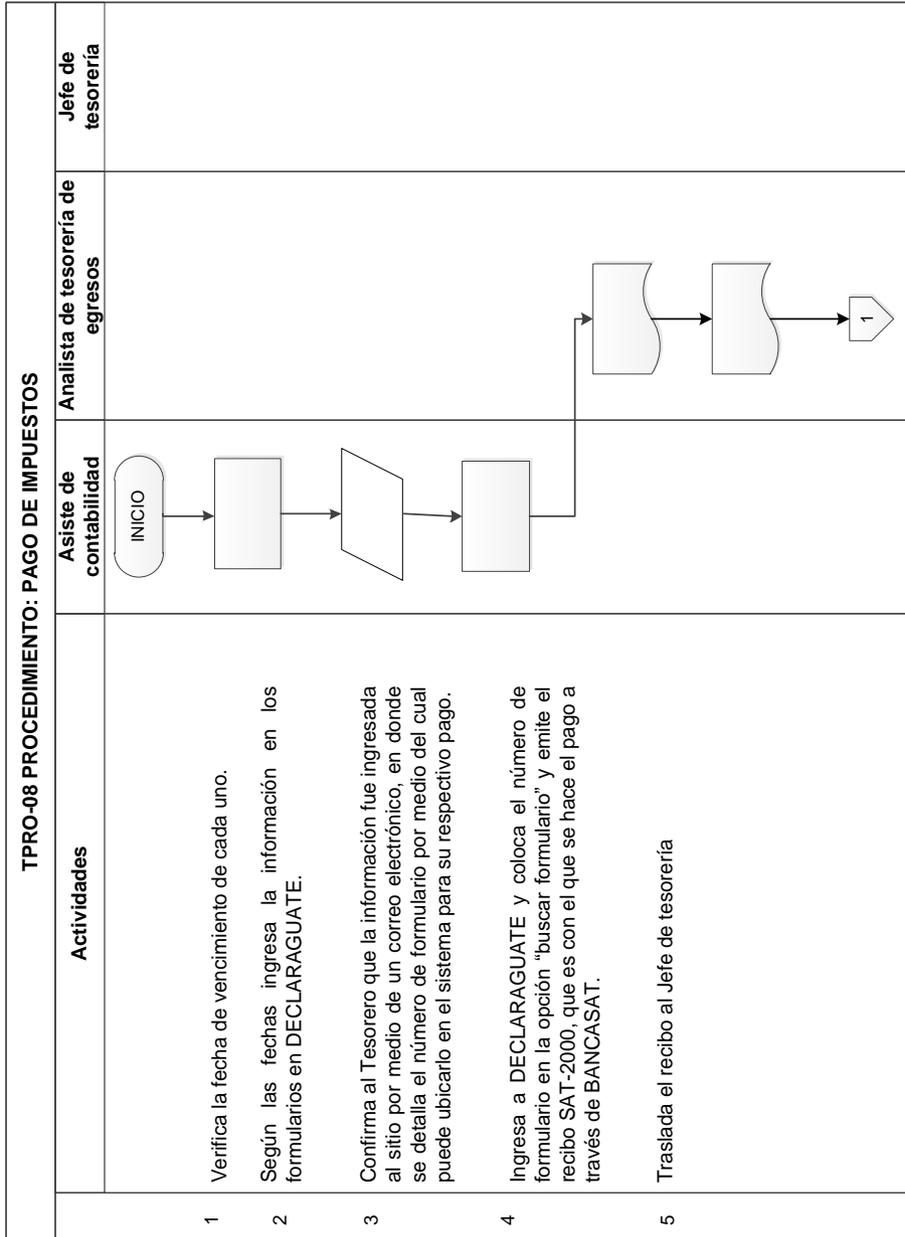
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento del pago de impuestos:

1. Debe de realizarse el pago por medio de BANCASAT
2. Independientemente si hay o no pago debe de presentarse el formulario SAT-2000 en BANCASAT.
3. Debe de realizarse los pagos con base a lo que el Asistente contable ingresa al sistema de DECLARAGUATE.

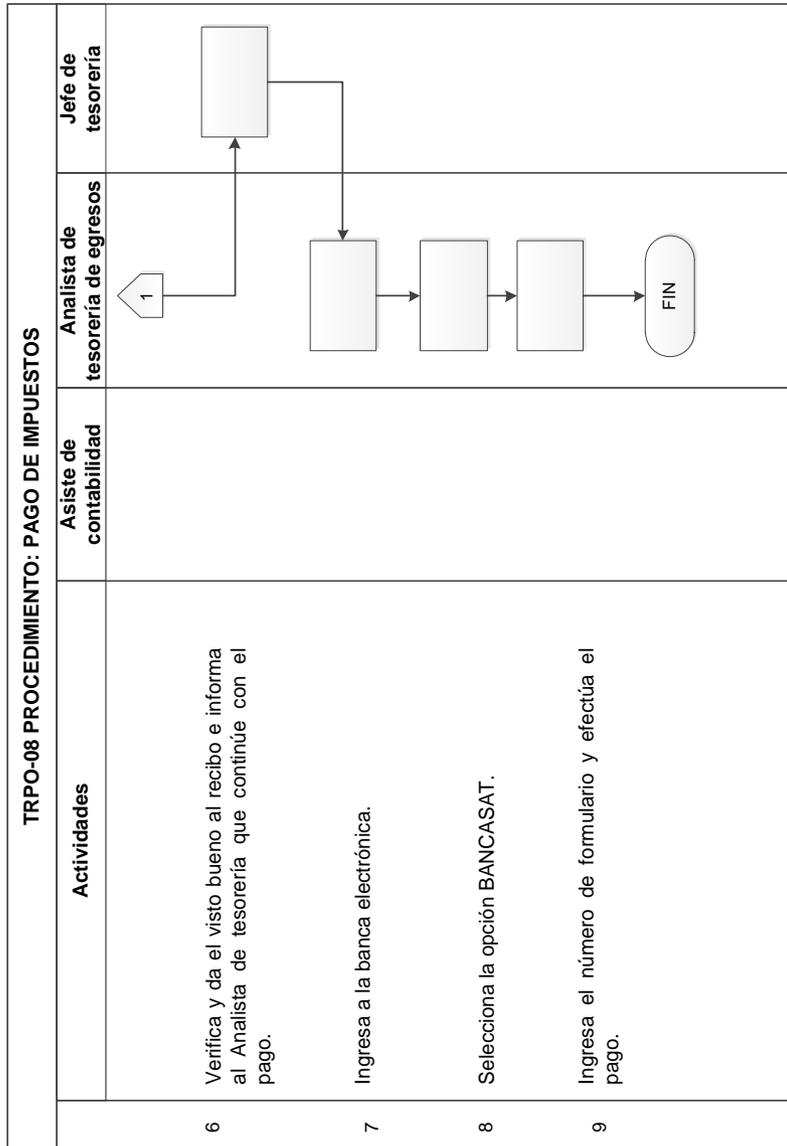


4. En caso de no recibir el correo del Asistente Contable con el número de formulario, contemplar las fechas y solicitarlo.
  
5. Se debe de estar pendientes de las fechas de pago de cada impuesto para no generar omisos en los mismos.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

## CÓDIGO: TPO-09 POLÍTICA DE PAGO Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el pago y liquidación de viáticos de los colaboradores que realizan viajes por concepto de capacitación.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de realizar el pago y liquidación de viáticos, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del procedimiento pago y liquidación de viáticos son:

- Colaborador solicitante
- Jefe de área del colaborador
- Analista de tesorería de reportería
- Auxiliar de contabilidad.

### Políticas

A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de pago y liquidación de viáticos:

1. La solicitud del cheque para el pago de viáticos debe de ser recibida con una semana antes del viaje.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

2. Para hacer entrega del cheque al colaborador, la solicitud debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Motivo del viaje.
- b) Período de tiempo del viaje.
- c) Lugar de destino.
- d) Información del vehículo a utilizar.
- e) Tipo de gasolina que utiliza el vehículo.
- f) Firma y código de colaborador del solicitante.
- g) Firma del jefe de área del solicitante.

3. El cheque debe de ser emitido únicamente a nombre del colaborador.

4. El monto permitido a pagar por alimentación en cada día del viaje al colaborador es distribuido de la siguiente forma:

Desayuno --- Q50.00

Almuerzo ---- Q75.00

Cena ----- Q50.00

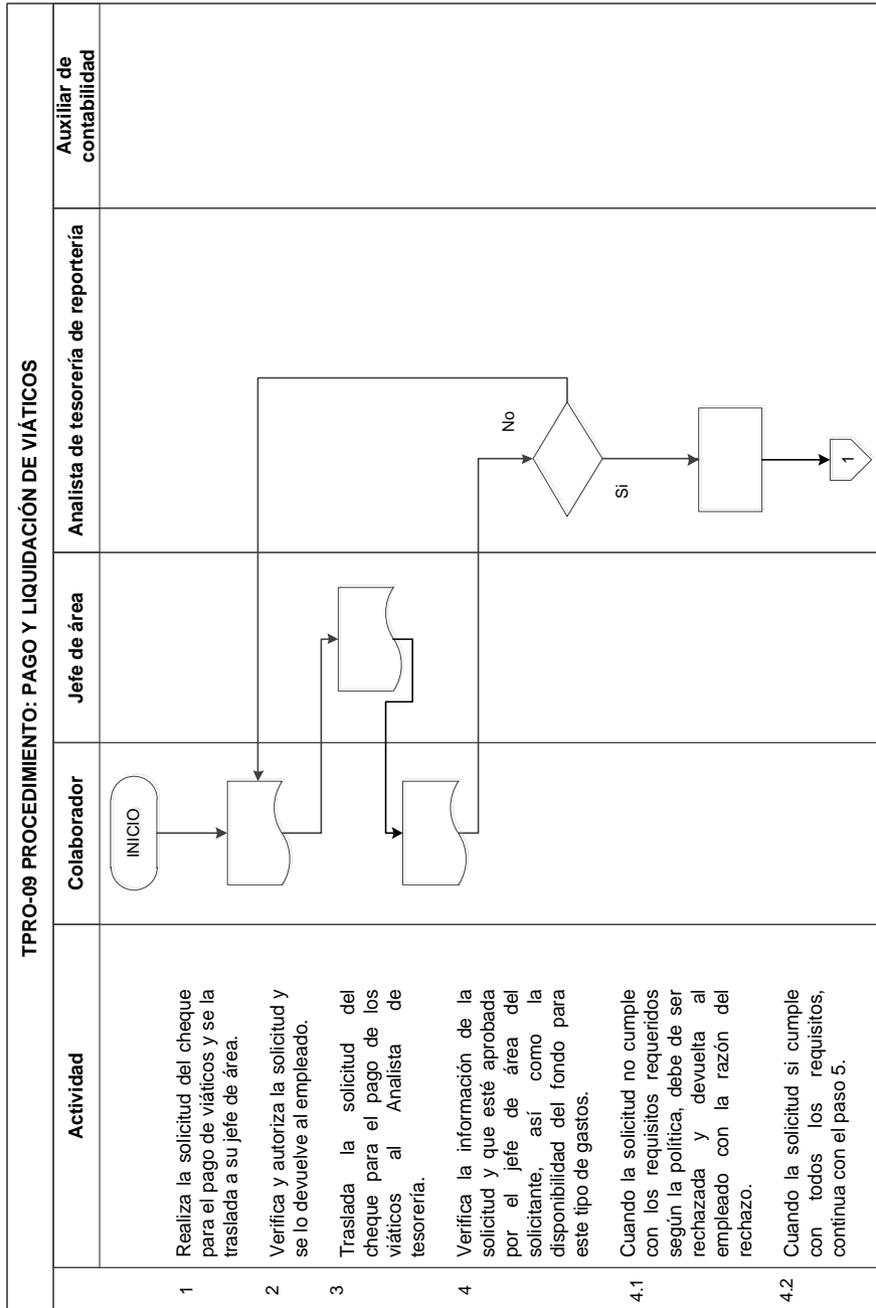
5. El cheque debe de incluir el pago de depreciación del vehículo, así como el consumo de combustible dependiendo a donde se dirija.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

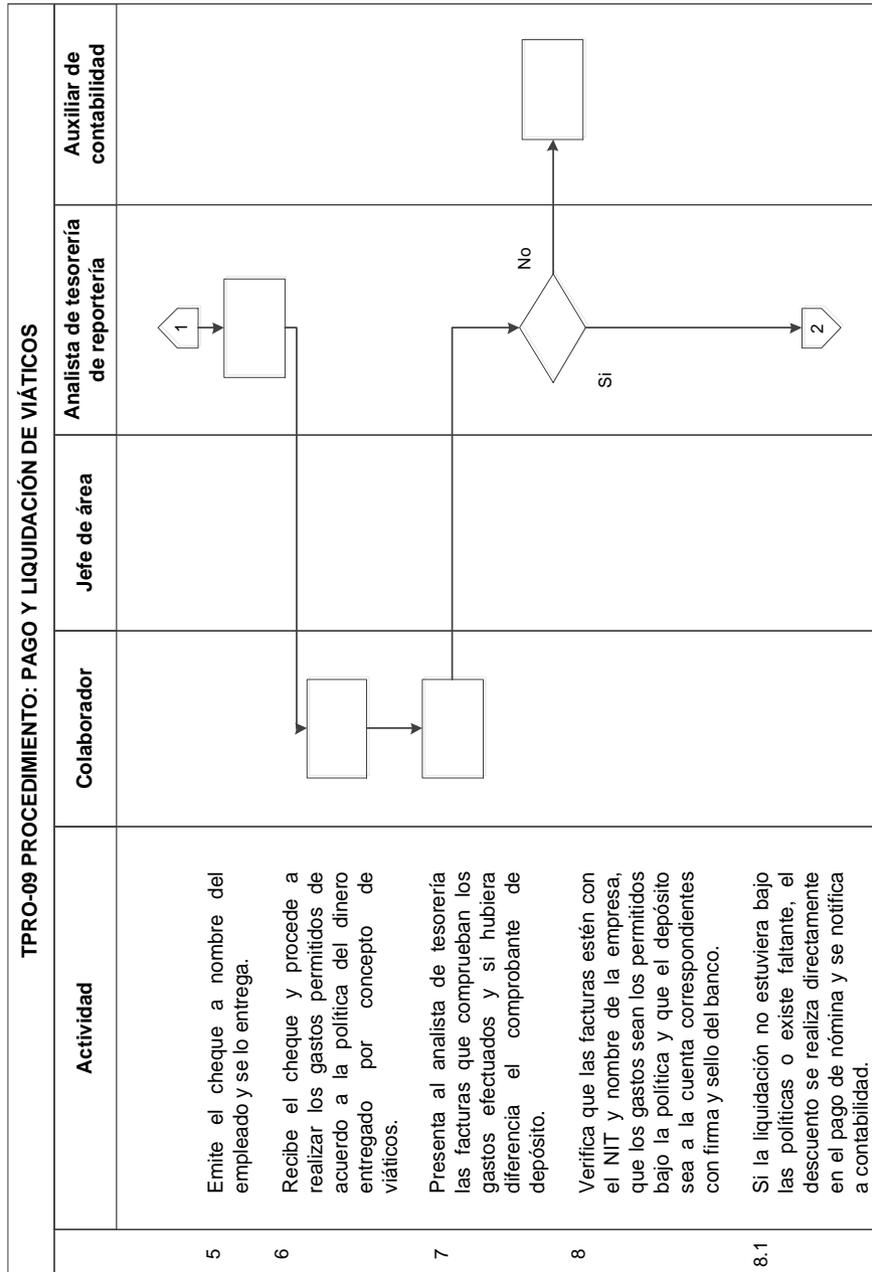


6. La cantidad permitida a pagar por concepto de hotel es de Q200.00 la noche.
7. Las facturas por concepto de viáticos deben de contener la razón social de la empresa, así como el NIT.
8. Si hubiera sobrante del dinero entregado el colaborador debe de reintegrarlo a través de un depósito en la cuenta bancaria y presentar la boleta junto con las facturas.
9. Si hubiera faltante de dinero según lo verificado o las facturas no estuvieran bajo el concepto de alimentación, hospedaje y transporte, se descontará la cantidad en el pago de nómina.
10. El reporte que se traslada a contabilidad debe de contener, la copia de la solicitud del cheque del colaborador, la información del cheque emitido, los datos de las facturas por los gastos, las facturas, la información del depósito (si hubiera sobrante) y en caso de que existiera faltante se debe de detallar el monto.

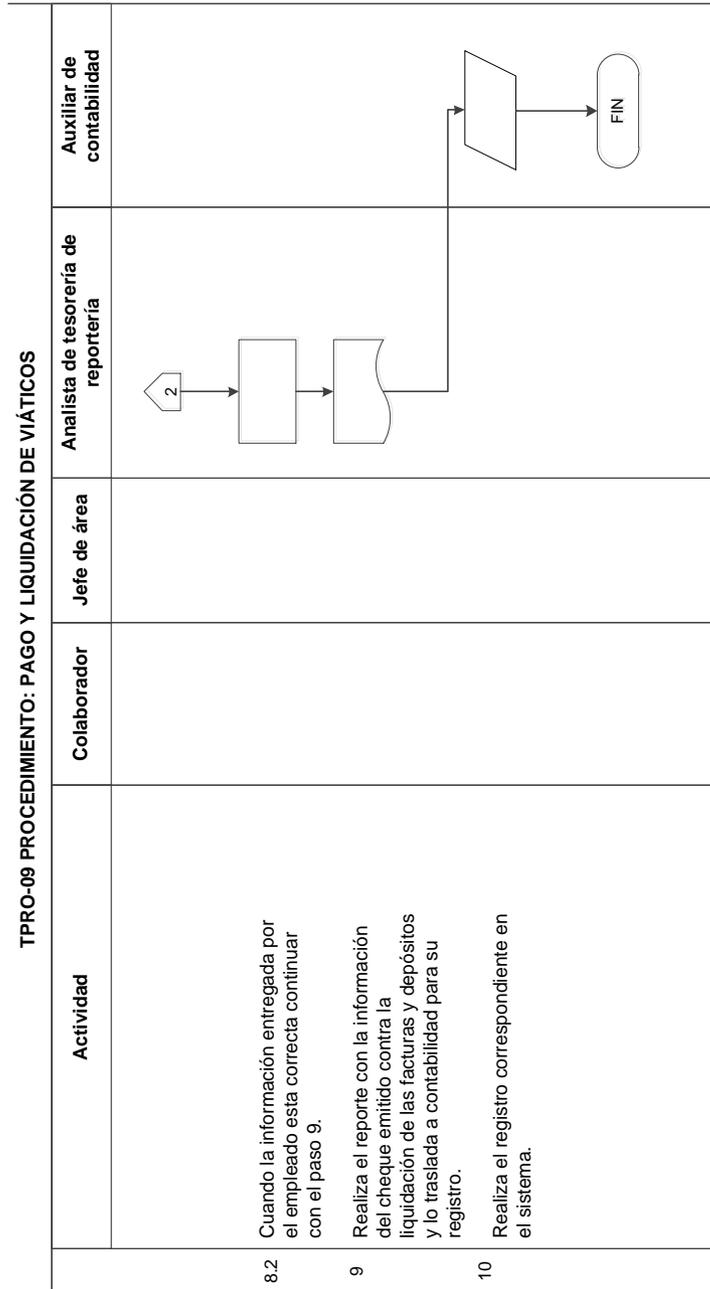
<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## FORM-07-CARTA DE SOLICITUD DE CHEQUE PARA VIÁTICOS

### \*\*\*SOLICITUD CHEQUE DE VIÁTICOS\*\*\*

Guatemala xx de xxx del xxx

Señores  
Área de Tesorería

La presente carta es para solicitar un cheque de viáticos por motivo de viaje a xxxx por motivo de xxxxx.

El viaje se estará realizando los días xxxx del mes xxxx y estaré utilizando el transporte público o privado de ida y regreso.

Agradezco su ayuda para tramitar este cheque.

Atentamente,

Solicitante \_\_\_\_\_  
Nombre. Xxx  
Codigo de empleado xxx

Autorizado \_\_\_\_\_  
Nombre: xxx  
Puesto de trabajo: xxxx

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

## **CÓDIGO: TPO-10 POLÍTICAS DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para la liquidación de caja chica.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de la liquidación de caja chica, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización de la liquidación de caja chica son:

- Solicitante
- Encargado de caja chica
- Analista de tesorería de reportería
- Gerente General

### **Políticas**

A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de liquidación de Caja Chica:

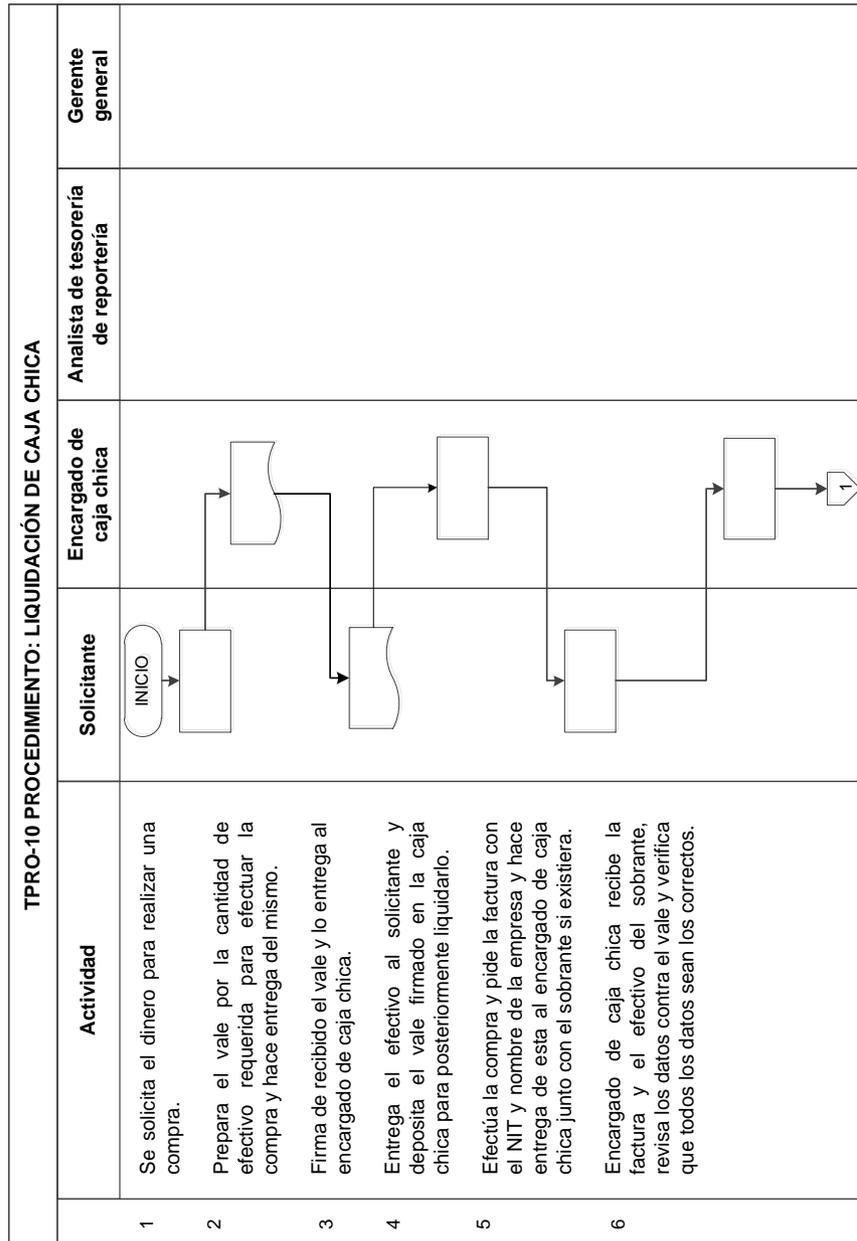
1. El monto autorizado de cada caja chica es de Q1,000.00
2. Se debe de liquidar las cajas chicas cada 15 días.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

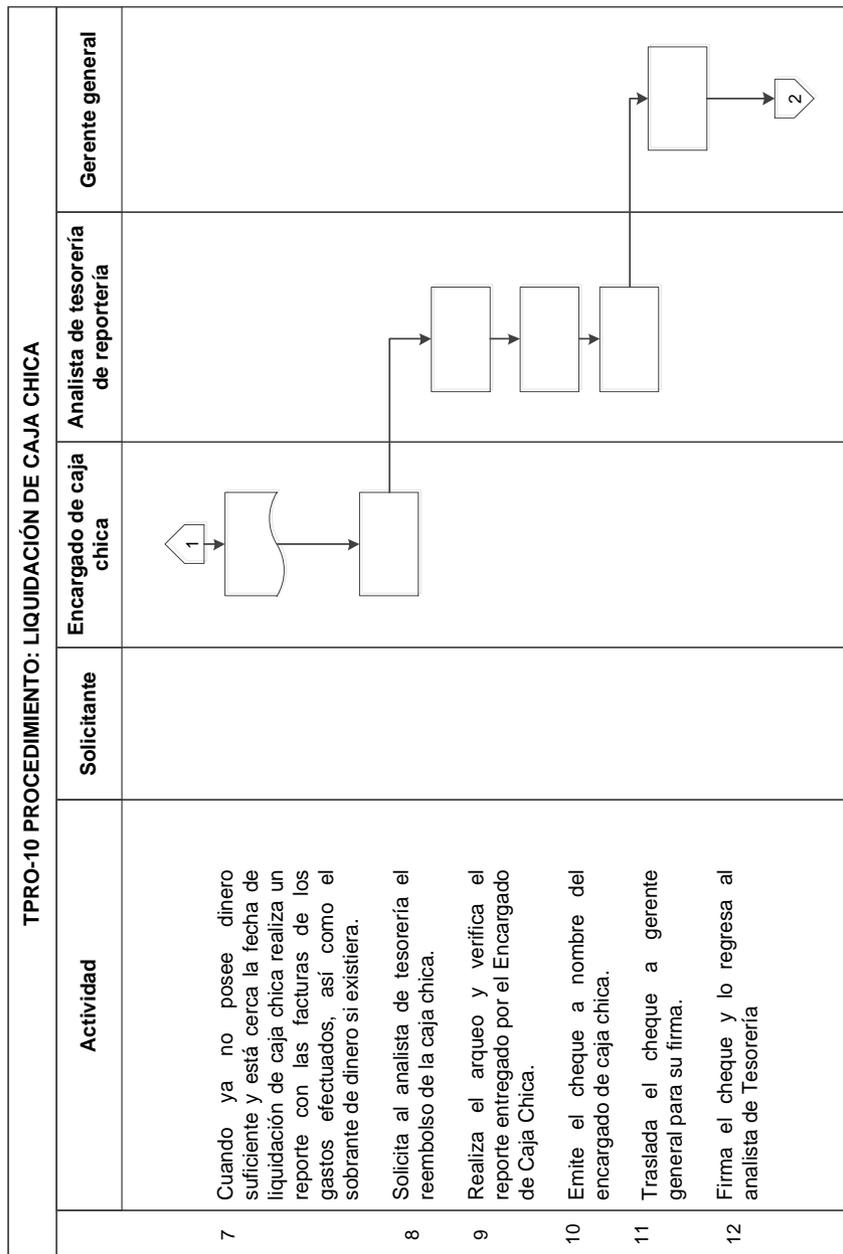


3. En el reverso de la factura se debe de colocar el fin o motivo de la compra.
4. Las facturas deben de contener la razón social de la empresa, así como el NIT.
5. El cheque debe de ser emitido a nombre del Encargado de Caja Chica.
6. Los encargados de Caja Chica autorizados son, en el área Financiera-Contable el Auxiliar contable y en la Administración de la finca el Asistente Administrativo.

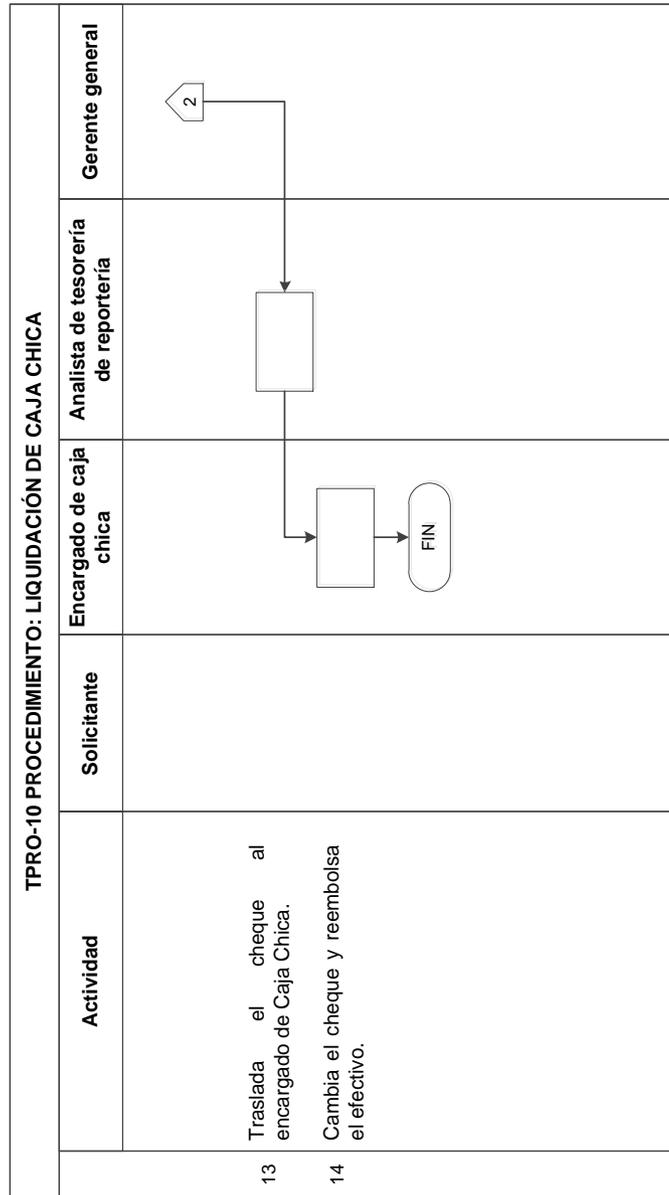
<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-11 POLÍTICAS DE REPORTE DE INGRESOS Y EGRESOS**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para la integración de los controles que se lleva del dinero que ingreso y el que se gastó a través de la elaboración del reporte de ingresos y egresos.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados de la elaboración del reporte de ingresos y egresos, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del reporte de ingresos y egresos son:

- Analista de tesorería de reportería
- Analista de tesorería de ingresos
- Analista de tesorería de egresos
- Asistente de contable

### **Políticas**

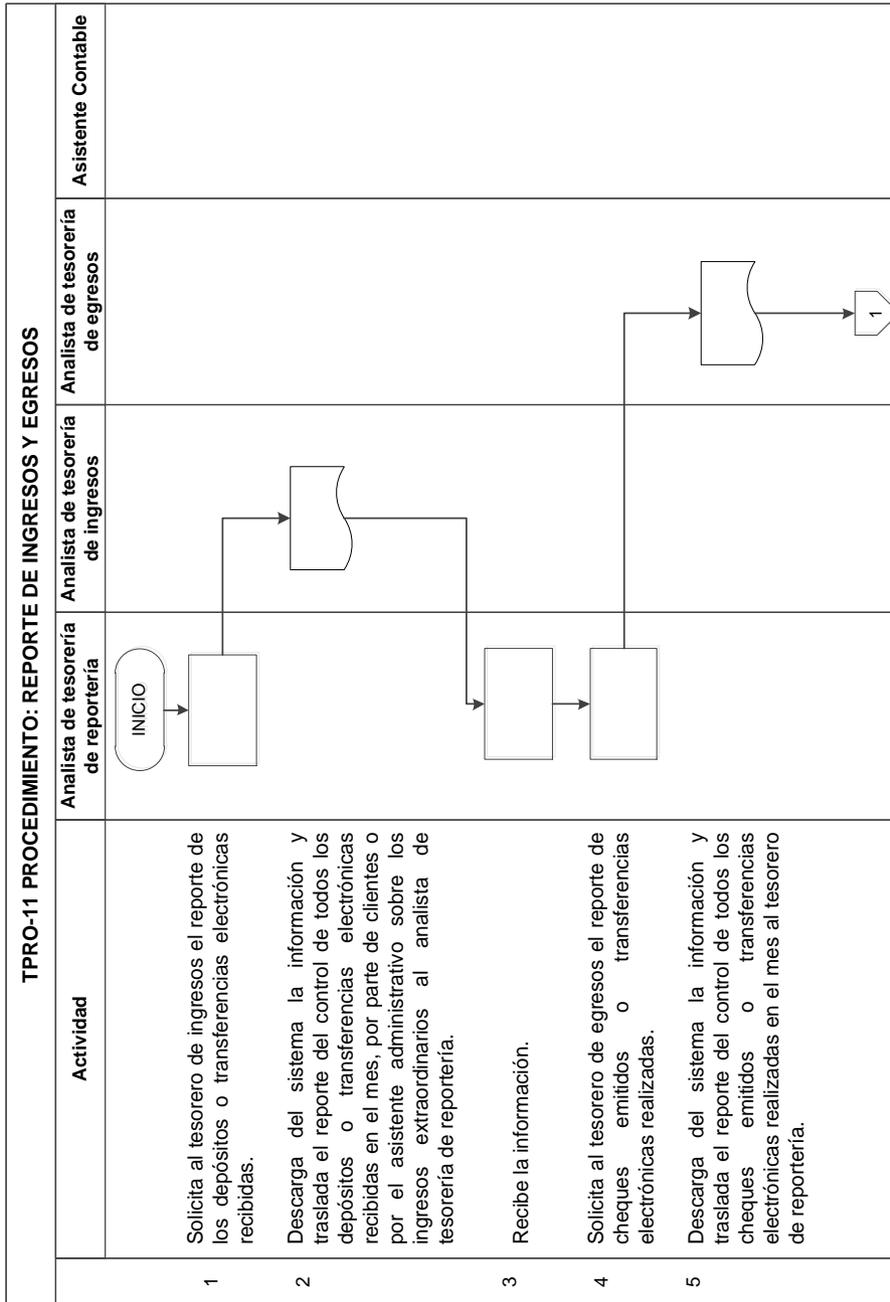
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de la realización del reporte de ingresos y egresos para posteriormente elaborar la conciliación bancaria:

1. Este procedimiento debe de realizarse tres días hábiles después del mes a conciliar para que el asistente contable tenga el tiempo suficiente para realizar la conciliación bancaria.

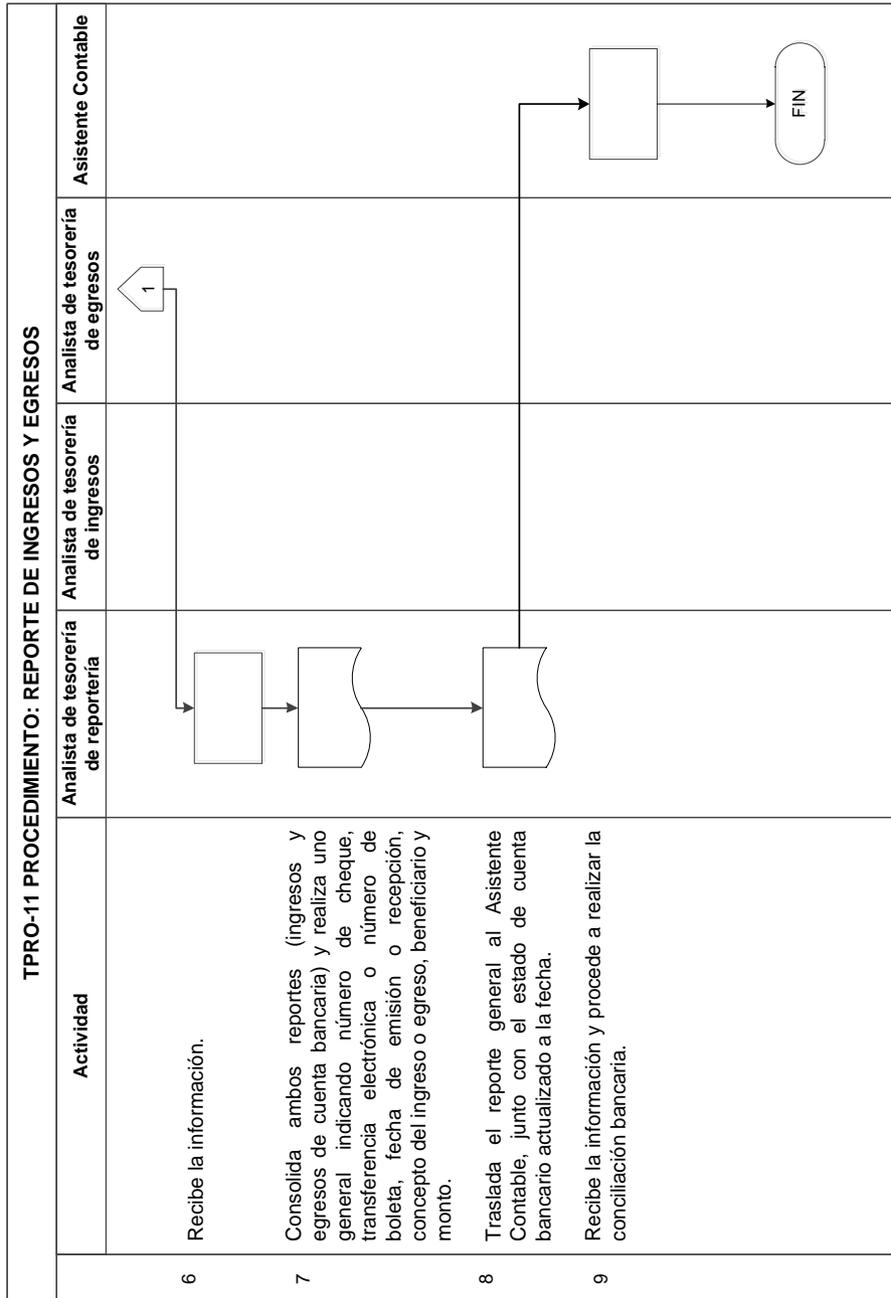


2. El Tesorero de Ingresos debe de enviar la información actualizada sobre los depósitos o transferencias electrónicas recibidas al Tesorero de Reportería tres días después de fin de mes.
3. El Tesorero de Egresos debe de enviar la información actualizada sobre los cheques emitidos o transferencias electrónicas realizadas al Tesorero de Reportería tres días después de fin de mes.
4. El Tesorero de Reportería es el encargado de consolidar la información de ingresos y egresos y realizar un reporte general donde se vea reflejado los movimientos del mes.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018



## **CÓDIGO: TPO-12 POLÍTICAS DE COBROS**

**Objetivo:** Proporcionar las políticas y procedimientos que se deben de realizar para el cobro del pago de los clientes de la empresa.

**Alcance:** Indicar a los colaboradores encargados del cobro a los clientes, las normas que debe de aplicar y cuál es la forma correcta para realizar el paso a paso del procedimiento.

**Responsables:** Los colaboradores involucrados en la realización del reporte de ingresos y egresos son:

- Vendedor
- Analista de tesorería de ingresos
- Asistente de contable

### **Políticas**

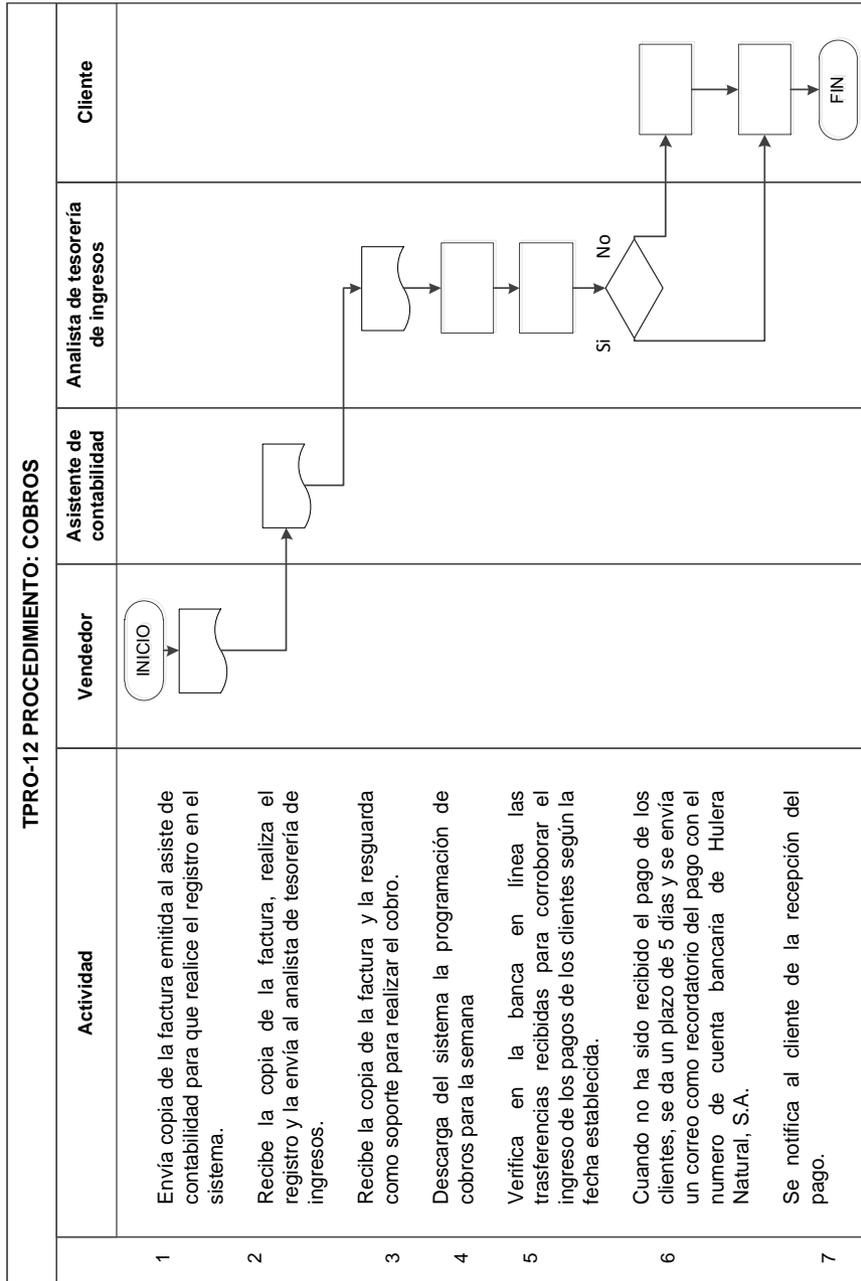
A continuación, las políticas aplicables al procedimiento de cobro a los clientes:

1. Los días crédito autorizados pueden ser en periodos de 30, 60 o 90 días.
2. El plazo para el pago de un cliente se pacta en la cotización y contrato de la compra.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

3. Es responsabilidad del vendedor entregar las facturas a los clientes en los siguientes casos:
  - 3.1. Al contado, se entrega factura al recibir el pago
  - 3.2. Al crédito, se entrega factura cuando el cliente envía la contraseña de pago.
  
4. La factura cuando es al crédito debe de ser entregada al cliente no más de 5 días después de emitida.
  
5. En el caso del pago al contado por parte de los clientes, el vendedor debe de realizar el depósito el mismo día de la emisión de la factura y notificar a tesorería.
  
6. El analista de tesorería de ingresos será el responsable del resguardo de la copia de las facturas que están pendientes de cobro para tener respaldo de la mercadería entregada al cliente.
  
7. La persona responsable del cobro (analista de tesorería de ingresos) debe enviar correo de recordatorio de pago con los datos de la cuenta bancaria, después de 5 días vencidos de la fecha de pago.
  
8. Se debe de notificar al cliente la recepción del ingreso a la cuenta bancaria.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>



<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Álvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

## 8. GLOSARIO

A continuación, se presenta el concepto de determinadas palabras, las cuales ayudarán al lector a facilitar el entendimiento sobre lo contenido en el manual.

1. **Asueto:** Período de descanso de la actividad laboral o estudiantil, es caracterizado por días establecidos según la ley, costumbre o inclusive políticas de la empresa.
  
2. **BANCASAT:** Es un sistema de declaración y pago de impuestos que opera en Internet a través de los bancos autorizados por la SAT.
  
3. **Beneficiario:** Nombre de persona individual o jurídica a quien va dirigido el cheque.
  
4. **Boleta de depósito:** Es el documento que el banco le entrega a sus clientes, declarando haber recibido dinero.
  
5. **Caja Chica:** Es una cantidad pequeña de fondos en efectivo que es utilizada para gastos menores.
  
6. **Caja General:** Es la encargada de la recepción del efectivo por concepto de venta de subproducto.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

7. **Cientes:** Persona individual o jurídica que adquiere el producto a vender y debe de pagar según los días créditos establecidos.
  
8. **Compensar:** Dar un beneficio a una persona como reparación de un daño o error.
  
9. **Comprobante de Retención:** Es el documento que acredita que al contribuyente se le ha realizado una retención de impuestos.
  
10. **Contraseña de pago:** Documento que es entregado al proveedor en donde indica la fecha en que se va a pagar la factura que nos emitió.
  
11. **DECLARAGUATE:** Sistema por medio del cual los contribuyentes pueden llenar vía Internet diferentes formularios electrónicos para la declaración y el pago de impuestos.
  
12. **Días Hábiles:** Días de la semana que no son fin de semana o día de descanso por concepto de feriado o descanso.
  
13. **Días inhábiles:** Fin de semana o días de descanso por concepto de feriado o descanso.
  
14. **Feriado:** Día en el cual se suspenden actividades laborales y estudiantiles por celebración de la feria del departamento, municipio, aldea, entre otros.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

**15.IGSS:** Instituto guatemalteco de seguridad social.

**16.Impuesto:** Los impuestos son tributos que cada persona, familia o empresa debe pagar al Estado para costear las necesidades colectivas, contribuyendo así con una parte de sus ingresos.

**17.Mercadería:** Se refiere a el producto a vender

**18.Multas:** Sanciones que deben ser cumplidas mediante la entrega de cierta suma de dinero, dentro de un plazo determinado.

**19.NIT:** Número de identificación tributaria.

**20.Orden de Compra:** Es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor.

**21.Pago al contado:** Pago de forma inmediata al comprar un producto o adquirir un servicio.

**22.Pago catorcenal:** Pago realizado cada catorce días.

**23.Proveedores:** Es una empresa o persona que proporciona bienes o servicios a otras personas o empresas y que define sus términos de pago por medio de días crédito.

<b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora	<b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería	<b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General
<b>Fecha:</b> 12/03/2018	<b>Fecha:</b> 27/03/2018	<b>Fecha:</b> 29/03/2018

**24. Saldo disponible:** Es la cantidad de dinero que existe para realizar compras o efectuar pagos.

**25. SAT:** Superintendencia de administración tributaria.

**26. Transferencia Electrónica:** Es la forma de traspasar fondos desde una cuenta a otra, a través de un servidor autorizado que es generalmente el del banco por medio de internet.

**27. Viáticos:** Es la suma de dinero que el colaborador reconoce a los trabajadores para cubrir los gastos en que estos incurren para el cumplimiento de sus funciones fuera de la sede habitual de trabajo.

<p><b>Hecho por:</b> Ana Lucía Alvarez Consultora</p>	<p><b>Revisado por:</b> Jaime Villatoro Jefe del Área de Tesorería</p>	<p><b>Revisado por:</b> Lic. Guillermo Leiva Gerente General</p>
<p><b>Fecha:</b> 12/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 27/03/2018</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/03/2018</p>

## CONCLUSIONES

1. El área de tesorería se encarga de la búsqueda de financiamiento, pero también de como minimizar las necesidades de esta; reducir al máximo los fondos retenidos en las cuentas corrientes tales como los clientes.
2. Dentro de la empresa el área de tesorería tiene un papel muy importante, ya que tiene a su cargo la administración de los ingresos y egresos monetarios, es por medio de esta área que se puede determinar la ejecución correcta de los fondos.
3. Los manuales de políticas y procedimientos son herramientas que brindan a la empresa un instructivo de cómo debe de realizarse determina actividad y las normas que debe de cumplir, así mismo proporcionan la estandarización de los procedimientos y disminución de errores operativos.
4. La falta de manuales de políticas y procedimientos en el área de Tesorería de la empresa Hulera Natural, S.A. la cual se dedica al cultivo y comercialización de hule, tiene como efecto principal que los colaboradores del área cometan errores al realizar los procedimientos, no se lleven los controles adecuados y esto provoca la toma de decisiones incorrectas.

## RECOMENDACIONES

1. Tesorería debe de reducir los costos financieros negociando las mejores condiciones con las instituciones bancarias y utilizando los mejores instrumentos financieros, así mismo optimizar los medios de cobro de las ventas o servicios que se efectúa para tener la disponibilidad de planear los pagos de sus obligaciones.
2. Para un mejor funcionamiento del flujo de las operaciones del Área de tesorería debe de tomar en cuenta los procedimientos y políticas establecidas, para realizar una programación debida del pago de sus obligaciones, la elaboración de controles del dinero que ingresa y la verificación de los documentos que se elaboran en el área.
3. Es aconsejable contar con manuales de políticas y procedimientos realizados o asesorados por un Contador Público y Auditor profesional en el tema, ya que podrá indicar de forma detallada los procedimientos, proponiendo mejoras y estandarizándolos, para que sean elaborados de forma eficiente y confiable, de acuerdo a la aplicación de las políticas establecidas.
4. Se recomienda el uso del Manual de Políticas y Procedimientos del área de Tesorería sugerido en el desarrollo de este trabajo de tesis, ya que contribuirá a obtener una mayor eficacia y eficiencia en la realización de los procedimientos del área, así como la disminución de errores cometidos por la inexperiencia en el puesto de trabajo y falta de conocimiento de algún proceso en particular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. (2015). Manual para elaborar manuales de política y procedimientos, (Tercera Edición). México, Distrito Federal: Panorama Editorial, (281 páginas).
2. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. (126 páginas).
3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70, Código de Comercio y sus reformas. (288 páginas).
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1441, Código de Trabajo de Guatemala y sus Reformas. (312 páginas).
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 6-91, Código Tributario y sus Reformas. (71 páginas).
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto sobre la Renta. (110 páginas).
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1528, Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores De Guatemala, (1992). (10 páginas).
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 27-92 , Ley del Impuesto al Valor Agregado, y sus reformas. (53 páginas).

9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 295, Ley Orgánica del Instituto guatemalteco de Seguridad Social. (1946). (44 páginas).
10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 17-72, Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, (12 páginas).
11. Federación Internacional de Contadores (IFAC), (2014). Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros encargos de Aseguramiento, y servicios Relacionados Parte I y II, (Décima tercera edición). Ciudad de México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1080 páginas).
12. García del Junco, Julio (2010). Prácticas de la Gestión Empresarial (Cuarta edición). España: Editores: McGraw-Hill Interamericana de España (200 páginas).
13. González Alzira, José. (2013). Los diferentes tipos de empresa mercantil y su contabilidad (Primera Edición). México, Distrito Federal: Escuela de formación sindical de la CONC (103 páginas).
14. López Martínez, Francisco (2014). Gestión de la tesorería, (Primera Edición). Barcelona, España: Editorial Libros de Cabecera S.L. (30 páginas).
15. Promove Consultoría y Formación SLNE (2012). Conceptos básicos de tesorería, (Primera Edición). Galicia: C.E.E.J. Galicia, S.A. (74 páginas).

16. Rivera Restrepo, Jairo. (2011). El ABC de la agricultura orgánica y harina de rocas (Primera Edición). Managua, Nicaragua: Servicio de información Mesoamericano sobre agricultura sostenible (262 páginas).
17. Rodríguez Valencia, Joaquín (2012). Cómo elaborar y usar manuales administrativos, (cuarta edición). México, Distrito Federal: Cengage Learning Editoriales, (183 páginas).
18. Rojo Martínez, Gustavo E. (2011). El cultivo del Hule en México, (Primera Edición). México, Distrito Federal: Universidad Autónoma Indígena de México (317 páginas).
19. Sandoval Morales (2012). Introducción a la Auditoría. (Primera Edición) Viveros de Asís, Estado de México: Red Tercer Milenio (136 páginas).