

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA  
COMPANIAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS  
DERIVADOS DEL PETROLEO**

**TESIS**

presentada a la  
Junta Directiva  
de la  
Facultad de Ciencias Económicas  
por

**JOEL BLADIMIR LEMUS NAJARRO**

al conferirsele el título de  
**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**  
en el grado académico de  
**LICENCIADO**

*Guatemala, Septiembre de 1994*

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1353)

**Miembros de la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Lic. Jorge Eduardo Soto	Decano
Lic. Roberto Salazar Casiano	Secretario
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Vocal Segundo
P.C. Oswaldo C. Ixcayau López	Vocal Cuarto
P.C. Fredy Orlando Mendoza López	Vocal Quinto

**Tribunal que Practicó el  
Examen General Privado**

Lic. Jorge Luis Rivera	Presidente
Lic. Antulio René Guerrero	Secretario
Lic. Rudy Rolando Garrido	Examinador
Lic. Marco Antonio Oliva	Examinador
Lic. Edgar Romeo Cristiani	Examinador

**Lic. Manuel De Jesús Guay Apen**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado No. 3545**

Guatemala,  
13 de mayo de 1994

Licenciado  
Gilberto Batres Paz, Decano  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Ciudad de Guatemala

Estimado licenciado Batres Paz:

En atención a la honrosa designación de que fui objeto para asesorar el trabajo de tesis del señor Joel Bladimir Lemus Nejerro, me es grato dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo presentado, el cual está concluido a mi entera satisfacción.

El tema asignado **"Políticas y procedimientos contables para compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo"**, constituye un valioso documento de consulta para la profesión, ya que es el resultado de una amplia investigación complementada con experiencias profesionales de su autor.

Por lo tanto, respetuosamente me permito solicitar al Señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para su aprobación, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Manuel De Jesús Guay Apen  
Colegiado No. 3545

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTIOCHO DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA  
Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el  
Licenciado Manuel de Jesús Guay Apén, quien fuera  
designado Asesor y la opinión favorable del Director de  
la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis  
denominado: "POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA  
COMPANIAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL  
PETROLEO", que para su graduación profesional presentó el  
estudiante JOEL BLADIMIR LEMUS NAJARRO, autorizándose su  
impresión.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO  
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO  
DECANO a.i.



## DEDICATORIA

A Dios  
Virgen María

A Mi Esposa                    María de los Angeles Andrade  
de Lemus

A Mis Hijos                    Joel Fernando, José Alejandro  
y Javier Estuardo

A Mis Padres                    Angel María Lemus Elizondo  
María Luz Najarro de Lemus

Mis Hermanas

Mis Suegros y Cuñados

Lic. Manuel de Jesús Guay Apen

Mis familiares y amigos en general

## INDICE DEL CONTENIDO

Página

### INTRODUCCION

#### I. NATURALEZA E HISTORIA DE LA INDUSTRIA PETROLERA

1.	Naturaleza e Historia	1
2.	El Petróleo en Guatemala	4
3.	Los Productos Derivados del Petróleo	5

#### II. HISTORIA SOBRE LOS MANUALES, DEFINICIONES, OBJETIVOS Y DIFERENTES TIPOS EXISTENTES

1.	Historia	8
2.	Definiciones	9
3.	Objetivos de los Manuales	11
4.	Diferentes Tipos de Manuales	
4.1	Por su contenido	12
4.2	Por su función o área	20
5.	Relación de los Manuales con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	24

#### III. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA COMPAÑIAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO

1.	Antecedentes para una Estructura de Control	29
2.	Elementos Necesarios	32
3.	El Uso del Computador	34
4.	Funciones para Compañías Distribuidoras de Productos Derivados del Petróleo	35

5.	Actividades para Compañías Distribuidoras de Productos Derivados del Petróleo	40
6.	El uso de los Manuales de Políticas y Procedimientos Contables como Herramienta de Control Interno	50
7.	Indicadores de Diferencias en la Estructura de Control Interno	55
IV.	<b>PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACION DE MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
1.	Necesidad de Participación	57
2.	Origen de la Consultoría en Administración	59
3.	Servicios que el Contador Público y Auditor puede prestar	60
V.	<b>GENERALIDADES DE LOS MANUALES</b>	
1.	Aprobación	63
2.	Ejecución, Comunicación y Puesta en Marcha	64
3.	Mantenimiento	65
	<b>CASO PRACTICO</b>	69
	<b>CONCLUSIONES</b>	92
	<b>RECOMENDACIONES</b>	95
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	96

## INTRODUCCION

Debido a la incidencia de la falta de manuales de políticas y procedimientos contables, así como la insuficiencia de los controles internos y el desconocimiento de mecanismos útiles que coadyuven a la realización y logro de los objetivos del negocio en épocas actuales; se consideró de especial interés investigar el presente tema: "Políticas y Procedimientos Contables para Compañías Distribuidoras de Productos Derivados del Petróleo".

El objetivo del presente trabajo de tesis es que se comprenda qué, son los manuales de políticas y procedimientos contables y su incidencia o repercusión en la obtención de resultados favorables para las compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo, de tal manera, en el Capítulo I se indica cuál es la naturaleza e historia de la industria petrolera; en el capítulo II se define de dónde se originan los manuales y cuáles son los diferentes tipos de los mismos, así como la relación con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Por otra parte, en el Capítulo III se hace referencia a las políticas y procedimientos contables para el tipo de compañías motivo de análisis, y el uso de manuales como herramienta del control interno.

El Capítulo IV presenta la participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de manuales contables y una descripción documental de la aplicación, ejecución y mantenimiento de los manuales.

En el Capítulo V se muestra un caso práctico que es un manual de autorizaciones financieras, el cual sirve de guía

de documentación y soporte para el control interno de las compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones inherentes a esta investigación.

## CAPITULO I

### Naturaleza e Historia de la Industria Petrolera

#### 1- Naturaleza y/o Historia

A causa del importantísimo papel que representa el petróleo, un recurso natural no renovable, en nuestra civilización, ha sido llamado "El oro negro".

La industria, los medios de transporte y la agricultura, dependen en formas múltiples de un amplio abastecimiento de petróleo. La posesión o carencia del mismo pueden afectar en forma decisiva la economía y el progreso de una nación, ya sea en tiempo de paz como en tiempo de guerra. Las consideraciones relacionadas con su obtención, transporte y utilización tienen gran importancia en su planeamiento de la política interior y exterior de un país.

La demanda de petróleo ha venido haciéndose más y más grande, desde los principios de nuestro siglo un sensible aumento comenzó a notarse, tan pronto como empezaron a usarse en la industria los motores de explosión y de combustión interna, antes de éstos los usos más comunes eran para el alumbrado, calefacción y lubricación.

Actualmente, el 80% del petróleo consumido se destina a la combustión de motores; puede usarse en estado crudo, es decir con ningún o muy poco tratamiento de como se obtiene de la naturaleza, pero para aprovechar al máximo sus subproductos, debe ser refinado.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fundamentos de la Industria del Petróleo, Petróleos y Minas de Guatemala, S. A., Autores e Instructores Ing. Alejandro Contreras B., Ing. Hugo Nery Díaz M., Ing. Douglas Rosales, Guatemala 25 mayo 1987, Pg. 2-1

El progreso científico y tecnológico relacionado con el uso del petróleo, ha creado la industria petroquímica; así por medio de distintos procesos, pueden obtener más de 3,000 productos petroquímicos, entre los que se pueden mencionar: amoníaco, urea, negro de humo; abonos y fertilizantes; pinturas, barnices, tintas, alcoholes, solventes y plásticos; películas, resinas y fibras textiles artificiales; explosivos y detergentes; caucho sintético; insecticidas y anticongelantes; y muchísimos productos más.<sup>2</sup>

El petróleo es en la actualidad la principal fuente de energía, pasará mucho tiempo para que pueda ser sustituido por otra clase de energía (energía atómica, por ejemplo); además la mayoría de sus subproductos (industria petroquímica) obtenidos de los hidrocarburos no son tampoco fácilmente sustituibles.

#### **Síntesis Histórica**

El petróleo ha sido usado por el hombre desde muchos años antes de que industrializara su explotación. La utilización de bitúmenes era común en las civilizaciones que vivieron en los alrededores del Tigris y el Eúfrates; el uso más común fue para la preparación de momias, en medicina, en trabajos ornamentales y para calafatear barcos. Se cree que la cuna de Moisés fue impermeabilizada con asfalto.<sup>3</sup>

Por estudios arqueológicos, se ha podido establecer que los bitúmenes fueron empleados para engastar joyas, aproximadamente 4,000 años antes de Cristo. Heródoto escribió que los persas usaron flechas incendiarias, dando así un uso bélico al petróleo.

<sup>2</sup> IBID, Pg. 2-1.

<sup>3</sup> IBID, Pg. 2-7.

Después de la declinación del imperio Romano, el conocimiento del petróleo (ocurrencia y propiedades) fue heredado a los árabes, los cuales desarrollaron los primeros procesos de refinación.

En el Renacimiento fueron descubiertos una serie de yacimientos de petróleo en Europa y América; en esa época, el petróleo era usado como lubricante, linimento y laxante. Hasta la mitad del siglo XIX, el petróleo se obtenía de manaderos o pozos perforados para buscar agua; en ese tiempo, la demanda de aceites era satisfecha por la industria ballenera; sin embargo, el aceite de ballena llegó a alcanzar un precio muy alto, obligando a buscar sustitutos entre los cuales fue encontrado el kerosene o aceite de carbón, obtenido por destilación de algunas variedades de carbón (hulla grasa).

Desde el siglo XV, algunos pueblos del Asia Menor, con el afán de aumentar la producción de petróleo, habían cavado pozos hasta de 18 metros, trabajando a mano. Se cree que Canadá y Rumania fueron los que perforaron mecánicamente los primeros pozos para extraer petróleo; sin embargo, históricamente se considera que el primer pozo perforado mecánicamente para obtener petróleo fue el "Pozo Drake" perforado en Titusville, Pensilvania, Estados Unidos, en el año de 1859, localizado junto a un antiguo manadero de petróleo; de aquí en adelante se inicia la industrialización de dicho producto hasta nuestros días.

## 2- El Petróleo en Guatemala

### La energía en Guatemala, Importancia del Petróleo

El consumo de energía en Guatemala, como muchos de los países en desarrollo, es bajo, en 1986 se consumieron, tomando en consideración todo tipo de energía, 3.731,150 toneladas equivalentes de petróleo, es decir, un volumen equivalente a aproximadamente 74,000 barriles equivalentes de petróleo por día.<sup>4</sup>

Contrariamente a lo que muchos pudieran pensar, en la estructura de la demanda de energía, la leña es el principal combustible, en 1986, según datos oficiales representó el 65.2% del total. El segundo lugar, en el consumo, lo ocupan los hidrocarburos con el 24.3%, el tercero el bagazo de caña de azúcar con 6.6% y el cuarto lugar la electricidad con 3.3%, analizando las cifras anteriores, nos podemos dar cuenta de la importancia del consumo de leña, en el país, la cual se utilizaba en su mayor parte en el área rural. Asimismo es notorio que, como país en desarrollo, dependemos fuertemente de fuentes no convencionales de energía.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista del mercado externo, los hidrocarburos, en 1986 representaron a 15.0% del total de las importaciones, mientras que el petróleo crudo nacional constituyó únicamente el 2.0% de las exportaciones nacionales, evidenciándose el déficit que tenemos en esa energía y muestra la dependencia en las importaciones.

<sup>4</sup> IBID, Pg. 2-14.

<sup>5</sup> IBID, Pg. 2-14.

## - Cuenas Sedimentarias de Guatemala

En Guatemala se han podido determinar cuatro cuencas de las cuales se denominan:

- a- Cuenca Petén Norte o Paso Caballos
- b- Cuenca Petén Sur o Chapayal
- c- Cuenca Amatique
- d- Cuenca Pacífico<sup>6</sup>

## 3- Los productos derivados del petróleo

### -Gasolinas de Motor

Las gasolinas son incoloras, líquidas, altamente inflamables, con puntos de ebullición entre 30 y 200 grados centígrados. Las gasolinas de motor se encuentran en una amplia gama de octanaje y las fracciones volátiles son ajustadas para adecuación a las condiciones climáticas y a la altitud de las regiones que son usadas.

### -Gasolinas de Aviación

Son similares a las gasolinas de motor, con la excepción de que las especificaciones son distintas debido a la alta proporción combustible/aire que es necesaria para obtener la alta fuerza energética durante el despegue. Este tipo de gasolina se usa en aviones pequeños y de tipo ejecutivo.

### -Combustible Turbo-Jet y Kerosina

El combustible turbo-jet debe tener un nivel extremadamente bajo de contaminantes menores (agua, vapor de

<sup>6</sup> IBID, Pg. 3-35.

agua, etc.) debe permanecer bombeable a temperaturas bajas, debe cumplir con los límites definidos en términos de la gravedad específica y de su contenido calorífico, como también permanecer estable cuando se calienta a altas temperaturas.

Existen dos clases de combustible turbo-jet:

- 1- Gasolina de amplio corte tipo combustible turbo-jet y
- 2- kerosina tipo combustible turbo-jet.

En la actualidad el más usado es la del tipo kerosina, cuyas especificaciones son muy similares a la kerosina y debido a esto, algunas veces se considera más barato producir ambos productos como un grado común. (Kerosina doble propósito).

El uso de kerosina está disminuyendo en los países industrializados, mientras que en los países en desarrollo se le utiliza ampliamente como combustible de cocina e iluminación.

#### **-Diesel**

Según su uso, el combustible diesel se divide en dos categorías:

1. Para motores de alta velocidad y
2. Para motores de baja velocidad; el primero para máquinas industriales y el segundo para vehículos automotores.

El usado para el primer grupo es más liviano y debe contener el menor número posible de contaminantes y el diesel evaporado para el segundo grupo, es más pesado y puede contener más contaminantes.

Los problemas principales en la producción de diesel se encuentran asociados al comportamiento a baja temperatura, calidad, ignición y contenido de azufre.

#### **-Combustóleos**

Este término es empleado para designar el combustible residual y al margen de combustóleo obtenido del crudo original. El combustóleo va desde "Combustóleo No. 2", que se utiliza para la calefacción hogareña, hasta el "Bunker C" que es el que se quema en las calderas de los barcos de vapor y en la industria pesada.

La clasificación de los combustóleos se basa principalmente en la viscosidad y el contenido de azufre y, en menor grado, en el punto de fluidez. Se usa también el combustóleo para proporcionar calor directo en los procesos industriales, así como para producir vapor (generación de electricidad, propulsión de motores marinos).

## CAPITULO II

### Historia sobre los Manuales, Definiciones, Objetivos y diferentes tipos existentes

#### 1- Historia

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

Como consecuencia de la escasez y urgencia que se tuvo de personal capacitado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de entrenamiento, especialmente a largas distancias, así como la supervisión de las actividades y aún más, se lograba la uniformidad en la realización de las tareas, que era una de las cosas más importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que en una encuesta realizada en los Estados Unidos por la década de los años 60, de un total de 500 empresas investigadas se logró la siguiente información: Que únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de éstas sólo 17 habían

editado manuales antes de 1940 y la mitad los elaboraron después de 1952. En esta investigación se notó que las instituciones financieras de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.<sup>7</sup>

En nuestro país Guatemala, puede indicarse que el uso de manuales es bastante reciente en las organizaciones y puede, afirmarse aún más; que posiblemente la mayoría de las empresas existentes, aún no han adoptado esta técnica.

## 2- Definiciones

Los manuales son los cuerpos sistemáticos que se han derivado de la tarea del organizador, quien al tratar de crear un orden en todas las actividades que se desarrollan en una empresa, ha creído conveniente plasmar por escrito todas las normas y principios que regulan ese orden.

Según Agustín Reyes Ponce un manual es fácil de comprender; significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática, una serie de segmentos administrativos para que sea más concreto orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.<sup>8</sup>

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una

<sup>7</sup> Arevalo Giorgis, Jorge Augusto "La Participación del Contador Público y Auditor en la Elaboración de Manuales de Contabilidad", Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 1986, Pg. 10.

<sup>8</sup> IBID, Pg. 12.

empresa, en forma particular, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.<sup>9</sup>

Los manuales tienen como propósito ser un instrumento para la administración que incorporen un alto grado de eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos institucionales. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: "En el menor tiempo, con el menor esfuerzo y su menor costo". Es por eso la necesidad de que los manuales sean el resultado de su trabajo de sistematización.

George R. Terry dice que un manual de oficina es un registro escrito de información e instrucciones, que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales debe trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.<sup>10</sup>

En resumen, los manuales representan una forma o un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes por supuesto a las políticas y procedimientos. Las empresas progresistas y que quieren mantener actualizados sus procedimientos administrativos, han llegado a considerar sus estructuras organizativas, sus políticas y prácticas de procedimientos, simple y llanamente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como

<sup>9</sup> Terry, George R., Administración y Control de Oficinas, 1978, Pg. 740.

<sup>10</sup> IBID, Pg. 740

se requiera para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar a la competencia, las situaciones cambiantes dentro de una compañía y de variaciones en la forma como el personal da cumplimiento a sus responsabilidades pueden hacer que los procedimientos que se consideraban adecuados, dejen de ser efectivos. Es importante que la estructura de control de la compañía sean revisadas periódicamente por la gerencia, para determinar si los atributos y procedimientos en los que se solía confiar, todavía ofrecen garantías razonables de que los errores serán detectados o evitados prontamente.

Dentro de los manuales existen diferentes tipos, atendiendo a su contenido o bien al área de actividad de que se trate.

**3- Objetivos de los manuales:**

- a- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos contables de la empresa.
- b- Servir de medio de comunicación entre la dirección y los empleados.
- c- Facilitar la segregación de funciones y la autoridad.
- d- Coordinar y controlar las actividades.
- e- Simplificar y ordenar el trabajo.
- f- Facilitar el entrenamiento de empleados y
- g- Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la empresa.

#### 4- Diferentes tipos de Manuales

##### 4.1 Por su contenido

Atendiendo al contenido de manuales, es preciso mencionar que el manual contable incluye los diferentes tipos de manuales y éstos pueden clasificarse de la manera siguiente:

###### a. Manuales de Historia de la Empresa:

En la mayoría de las organizaciones se considera muy importante que los empleados estén bien informados respecto de su historia, su fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición actual. Con ello se brinda al empleado, la oportunidad de involucrarse con el pensamiento y tradición en que se apoya la empresa de la cual forma parte, contribuyendo así a una mejor identificación dentro del esquema total.

La información histórica, generalmente, se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas, a uno de organización o a un manual de personal.

El manual de Historia de la empresa puede, no sólo estar destinado al personal de la misma, sino servir como manual de relaciones públicas destinado a proyectar su imagen a personas ajenas a la misma pero que tienen contacto con ella, como proveedores, clientes, instituciones bancarias, gobierno, prensa o público en general.

b. Manuales de Organización:

Los manuales de organización exponen con detalle, la estructura de la empresa, indican los puestos y la relación que existe entre ellos. Asimismo, explican la jerarquía, los niveles de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente, contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo y definición de límites de autoridad.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual. Asimismo señala los requisitos y limitaciones para el desempeño de cada puesto. Lo anterior es aplicable a posiciones técnicas dentro de la empresa, que en determinado momento necesitan cumplir con especificaciones o fortalezas en cada posición organizacional.

c. Manuales de Políticas

También llamados de Normas. En un manual de políticas, se transcriben los lineamientos de la conducción de la negociación y los medios para el logro de los objetivos.

Las políticas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el grupo de directores pueda obrar para balancear

las actividades y objetivos de la Gerencia General, según convenga a las condiciones locales.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

El manual de políticas de la empresa, en general, debe ser accesible al personal de la misma, con el propósito de que el personal se pueda referir a ellos.

El manual de políticas indica el límite de opciones y los parámetros o reglas a ser seguidas por la organización y su personal. Las políticas principales deberán de ser formuladas por la alta gerencia involucrando a gerentes de otros niveles más bajos en la elaboración de políticas intermedias.

Se deben considerar:

- Cuáles políticas necesitan ser documentadas.
- Qué personal necesita recibir copia de las políticas documentadas.

Las políticas sanas son, desde luego, esenciales para una administración eficaz. Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Muchas veces, unas mal llamadas "políticas" son determinadas por la costumbre o los precedentes y no por una planeación de la alta dirección y ni tampoco son expresadas

en forma escrita. En realidad, constituyen prácticas organizadas, de un determinado momento a niveles inferiores. Estas prácticas no siempre son conocidas o sancionadas oficialmente por la dirección.

Una política definida, precisa, puesta por escrito y repartida entre todos los afectados, evitará muchos entendimientos, desperdicios, fricciones y trabajo perdido. Algo que conviene recordar es que toda política, por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no está apoyada por sistemas, procedimientos apropiados y la intervención de la alta gerencia de propiciar su cumplimiento.

Generalmente suelen confundirse las políticas con los objetivos y con las reglas. Sin embargo, existen diferencias fundamentales, a saber: el objetivo fija las metas en cambio las políticas ayudan al cumplimiento de estas metas, a través del señalamiento de algunos medios genéricos para alcanzarlas, la mayor confusión se origina entre el significado de políticas y reglas, por cuanto ambas constituyen normas, cuyo contenido es de aplicación obligatoria. No obstante, su diferencia primordial estriba en que la política es una norma general, en tanto que la regla es una norma precisa que regula una situación particular. Como complemento esta situación se puede ejemplificar de la manera siguiente:

- Objetivo: Coordinar y controlar las actividades.
- Política: Debe existir un coordinador de actividades.
- Regla: Toda programación de actividades debe de llevar la firma de autorizado por parte del coordinador.

d. Manuales de Procedimientos

También llamados manuales de operación, de prácticas standard, de introducción sobre un trabajo, de rutinas de trabajo y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos presenta los pasos a seguir para lograr el objetivo del trabajo de todo un personal involucrado que desempeña responsabilidades específicas.

En ellos se define la secuencia de etapas o procesos para llevar a acabo un determinado trabajo. El realizar por escrito los procedimientos de operación y publicar es importante, pero requiere que los pongan a disposición del personal en forma clara, concisa y actualizada. Un manual de operaciones se utiliza para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo su tarea. El manual ofrece además una guía de trabajo particularmente valiosa para orientar a los empleados de nuevo ingreso.

Uniformar los métodos reduce el costo de oficina y siempre existe un mejor procedimiento para hacer cualquier trabajo y una vez que se encuentra, debe establecerse como un procedimiento y ha de seguirse. El hecho que no se utilicen los mejores métodos uniformemente, causa gran derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas y éste manual tiene como objetivo minimizar ese derroche.

El término procedimiento incluye:

- Los procedimientos formales escritos
- Las instrucciones de trabajo menos formales

- Los procedimientos locales desarrollados por los empleados mismos, dentro de las autoridades permitidas.

Un factor muy importante es que los manuales de procedimientos son frecuentemente un requisito de sistemas basados en la unidad.

Los procedimientos deben ser desarrollados por aquellos que:

- Entiendan las actividades del día a día, las cuales estarán sujetas a los procedimientos.
- Entiendan las políticas (y los objetivos tras ellas) que implementan los procedimientos.
- Están en posición de evaluar opciones o alternativas.

Los procedimientos deben ser eficaces adaptables como sea posible, frecuentemente es más eficiente adaptar procedimientos ya establecidos por otras compañías de la misma actividad económica.

Al igual que las políticas, los procedimientos deberían de ser accesibles y disponibles al personal pertinente. Además se debe revisar la necesidad de procedimientos de control escritos y detallados si la actividad no es crítica y el costo de fracaso es bajo.

d.1 Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

- a- Todos los funcionarios y empleados deben contar con una guía técnica que los oriente hacia la forma de "cómo" ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.

- b- Se provea a todo el personal, de instrumento técnico básico para aplicarlo a sus labores coadyuvando a establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo.
- c- Se establezca un criterio técnico, práctico y standarizado que conduzca a las personas en su trabajo o proceder de idéntica o similar forma de actuación, para participar en la ejecución de las actividades.

El manual de procedimientos tiene como condición esencial, la determinación de una secuencia cronológica detallada de las actividades que se hayan de ejecutar a fin de armonizar los diversos actos y evitar el desorden que ocurriría en la empresa, de no mediar su existencia.

Los procedimientos para que rindan los frutos esperados, deben ser bien elaborados y la comunicación de su contenido debe ser efectiva, por lo cual tendrán que reunir ciertas características básicas, a saber:

- Deben elaborarse en base a hechos reales y no en suposiciones
- Cronología de los sucesos es fundamental y al final, con su combinación deben obtenerse los objetivos propuestos.
- La estabilidad y la flexibilidad son otras de sus características, deben basarse en objetivos estables para lograr la primera de ellas, y además adaptarse a las condiciones cambiantes del medio para lograr la flexibilidad.

- Los procedimientos son aplicables a actividades repetitivas, por lo tanto su fijación es muy importante.

#### d.2 Importancia de los procedimientos.

Desde los tiempos más antiguos, el hombre se interesó en perfeccionar sus sistemas de trabajo; actualmente debido a la necesidad de las empresas de operar con una mayor eficiencia, han incrementado los estudios tendientes a establecer procedimientos cada vez más eficaces en todas las áreas, de manera que les permita obtener beneficios, tales como los siguientes:

- a- Ahorrar tiempo al ejecutivo con la elaboración del manual de procedimientos, ya que así se evita elaborar un procedimiento específico cada vez que se realice una operación.
- b- Permitir al ejecutivo hacer una delegación de autoridad más efectiva.
- c- Disponer de un instrumento de investigación más penetrante que permita corregir fallas en cualquier nivel de organización.
- d- Obtener mayor consistencia en la empresa.
- e- Organizar adecuadamente todas las actividades de la empresa, propiciando el obtener una mayor eficiencia.
- f- Lograr mayor productividad de los trabajadores.
- g- Tienden a evitar la duplicidad de actividades.

#### d.3 Ventajas y Limitaciones

##### a) Ventajas

- Toda elaboración de un procedimiento requiere del estudio e interpretación del trabajo y por lo tanto, tanto, ayuda al mejor conocimiento de éste.

- Se informan de acciones necesarias para desarrollar una labor.
- Puede emplearse como un medio de control de la actuación del subordinado.
- Ahorrar tiempo al ejecutivo al reducir al mínimo las decisiones que se deben tomar.

b) Limitaciones

- Al implantarse y fijarse un procedimiento, surge cierta oposición al cambio por parte del trabajador.
- No permite desarrollar la iniciativa del empleado, ya que lo obliga a realizar sus actividades dentro de un curso determinado.

#### 4.2 Por su función o área

Atendiendo a la función específica o área de actividad de que trata el manual, pueden clasificarse en:

a. Manual de Auditoría Interna

Es el conjunto de procedimientos que se utilizan para la revisión independiente y sistemática de los controles del negocio de una empresa y mediante los cuales se determina que estos controles:

- Son completos y consistentes.
- Son rentables y eficientes.
- Salvaguardan los recursos tanto tangibles como intangibles y promueven su uso efectivo.
- Proveen los registros e informaciones requeridas y protegen la integridad de los mismos.
- Cumplen con las leyes y reglamentos pertinentes.

Este manual debe estar diseñado para permitirle formarse una opinión de los controles, de manera que el auditor:

- Considerará si los controles existentes han sido concebidos y diseñados acertadamente.
- Verificará que los controles funcionan como deben.
- Identificará áreas en las que considera que se justifica tener controles más fuertes, débiles o diferentes y áreas en las que los controles deberían conocerse y aplicarse de mejor manera.

b. Manual de Finanzas.

Las responsabilidades del personal de finanzas, tales como el contralor, el contador, el tesorero y el jefe de informática, exigen que ellos den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Algunos de los motivos para la creación de este manual son:

- La administración eficiente de los recursos de la compañía.
- Que los registros y las cuentas contables reflejen la verdadera posición de la empresa.
- Que los gastos e ingresos estén de conformidad con las políticas de la compañía.

c. Manual de Ventas

Estos son de utilidad cuando son manuales de políticas y entrenamiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimientos, porque en la realización de las ventas intervienen personas (vendedor y comprador), que tienen su propia manera de concertar las negociaciones, es decir, que en esto existe lo que se conoce como el toque personal o particular.

Algunos de los factores que provocan la emisión del manual de ventas son:

- Que los créditos concedidos deben estar dentro de la política establecida, y
- Que los precios fijados están de acuerdo con la política establecida.

d. Manual de Recursos Humanos

Estos también son conocidos como Manuales de Relaciones Industriales, de Reglas y Reglamentos de Oficina, Manual de Personal.

Los manuales de este tipo que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1- Para personal en general

En este tipo de manual se incluyen todos los beneficios que goza todo el personal, tales como:

- a. Seguro de vida
- b. Seguro médico y dental
- c. Servicio de cafetería
- d. Servicio de transporte
- e. Clases de inglés.

Así como información general relativa a horarios de trabajo, carnets de identificación y formularios para permisos de trabajo o ausencias.

2- Para supervisores

Indicando la forma de administrar al personal que tienen a su cargo, formatos de evaluación para sus dependientes y

requerimientos al departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento del personal.

3- Para personal del departamento

Este tipo es muy específico ya que trata o explica el servicio que se debe prestar tanto al cliente interno como al externo y enumera las fortalezas y debilidades de cada departamento.

Debiendo tener para cada caso características distintas de acuerdo al tipo de manual de que se trate.

Dentro de los motivos para la creación de este manual, tenemos:

- Dar cumplimiento al número de empleados previstos en el presupuesto y a las políticas establecidas para la contratación del personal.
- Dar cumplimiento a las condiciones de empleo y procedimientos de nómina.
- Dar cumplimiento a la política de retiro.

e. Manual de Producción

También llamado Manual de Ingeniería, la creación de este tipo de manual estriba en la necesidad de coordinación que debe existir entre el control de producción, la fabricación, la inspección y el personal de Ingeniería de manera que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

Uno de los motivos básicos es obtener un uso eficiente de los medios de producción, refinación y formulación. Lo

anterior con el objeto de asegurar que todos los productos, procesos y servicios empleados en la producción, refinación y formulación se justifiquen y contabilicen de acuerdo con la política de la compañía.

#### **5- Relación de los manuales con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

La elaboración o creación de manuales contables tiene como propósito básico el mantener una estructura uniforme en cuanto al criterio que debe mantenerse para el registro de operaciones, para facilitar la consolidación de las cifras tanto a nivel de empresas en particular como de actividades económicas o grupos relacionados de empresas. El criterio preciso para captar, registrar, resumir, procesar y presentar información son los principios de contabilidad generalmente aceptados, es decir, dictar reglas o normas de aceptación general que permitan un entendimiento claro de los estados financieros.

Los objetivos que se persiguen con la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de acuerdo al pronunciamiento número uno de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, son los siguientes:

- a. Registrar en forma adecuada, los activos invertidos en la empresa por los miembros socios, accionistas y por los acreedores; registrar todos los pasivos conocidos para que conjuntamente con el patrimonio, presenten razonablemente la situación financiera de la empresa.
- b. Presentar la inversión de los propietarios sobre bases acumulativas.

- c. Presentar razonablemente el resultado de las operaciones.
- d. Preparar informes y estados financieros según el concepto de entidad.

Después de haber analizado los objetivos nos damos cuenta que todos los principios de contabilidad generalmente aceptados tiene una estrecha relación con el manual contable, tanto en su elaboración como en su funcionamiento, en virtud que en el manual se fijan ciertas normas para el registro de las operaciones y éstas normas no pueden contradecirse con la observancia de esos principios.

Según el pronunciamiento número uno de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores se consideran de observancia obligatoria, los siguientes principios básicos:

- a- Entidad
- b- Negocio en Marcha
- c- Unidad Monetaria
- d- Conservatismo
- e- Sustancia antes que forma
- f- Costo Histórico Original
- g- Realización
- h- Período Contable
- i- Revelación Suficiente
- j- Importancia Relativa
- k- Consistencia o Uniformidad

Entidad:

El manual contable debe desarrollarse tomando en consideración las características propias y las necesidades de la compañía, de tal forma que los estados financieros

incluyan los bienes, valores, derechos y obligaciones de dicho ente.

Este principio nos guía para que preparemos una nomenclatura contable con todas las cuentas necesarias para el registro de las operaciones ordinarias y extraordinarias de la empresa y que no se registre nada que no pertenezca a la entidad.

#### Período Contable:

Al elaborar el manual contable debe tenerse previsto que los ingresos y los gastos se puedan registrar dependiendo del período a que correspondan, de tal manera que el establecer el resultado, a un momento determinado, no se dificulte y podamos observar la integridad de la situación financiera.

#### Revelación Suficiente:

Al crear la nomenclatura contable y el formato de los estados financieros en el manual, se debe pensar que éstos revelan al lector, en forma clara y comprensible, todos los aspectos necesarios para que el usuario de dichos estados, pueda interpretar adecuadamente la situación financiera y los resultados de operación de una entidad.

Este principio de contabilidad provoca que en el manual contable se anoten todas aquellas cuentas y revelaciones que sean importantes para que el usuario de la información financiera tenga una idea real de la situación de la empresa de que se trate, por lo tanto al elaborar un manual debemos no solamente pensar en las necesidades de revelación de la entidad, sino también en las necesidades del inversionista, del acreedor, y en fin, de los usuarios más importantes de la información contable.

Consistencia o Uniformidad:

Uno de los objetivos básicos de los manuales contables es mantener la uniformidad y consistencia en los métodos, procedimientos y políticas contables en su aplicación dentro de un mismo período contable, y a través de los períodos, para asegurar la comparabilidad de los datos.

La observancia de este principio, también facilita las labores de aprendizaje del personal nuevo en el empleo de cuentas para registrar las operaciones.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

	OBJETIVOS DEL MANUAL	Entidad	Negocio en Marcha	Unidad Monetaria	Conservativismo	Sustancia antes que Forma	Costo Historico Original	Realización	Periodo Contable	Revelacion Suficiente	Importancia Relativa	Consistencia o Uniformidad
1	Exponer el Sistema Contable	x	x	x		x		x	x	x		
2	Ayudar a la mejor ejecucion del trabajo en el registro de las operaciones contables	x							x			x
3	Mantener la consistencia en el registro de las operaciones											x
4	Liberar al personal de la toma de decisiones rutinarias								x			
5	Facilitar los conocimientos del negocio	x										
6	Normar por escrito un sistema contable	x										
7	Obtener estados financieros bien presentados que demuestren la situacion financiera legal de la empresa	x			x	x						
8	Facilitar el trabajo de supervision	x			x					x		x
9	Facilitar la consolidacion de la informacion								x			x

## CAPITULO III

### Políticas y Procedimientos Contables para Compañías Distribuidoras de productos derivados del petróleo

#### 1. Antecedentes para una Estructura de Control Interno Efectivo

##### a. El Ambiente de Control

El ambiente de control representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités en particular el comité de auditoría.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad, tales como exámenes de organismos regulatorios bancarios.

El ambiente de control refleja la actitud, conciencia y acciones en general del consejo de administración, la gerencia, los dueños y otros en relación a la importancia de control y su incidencia en la entidad.

#### **b. Sistema Contable**

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

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- Cuantifican el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el período en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el período contable apropiado.
- Presentan debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

#### **c. Procedimientos de Control**

Los procedimientos de control son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos.

Asimismo, podrán integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Por lo general, podrán catalogarse como procedimientos correspondientes a:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación de funciones que disminuyen la oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de tanto perpetrar, como ocultar errores u obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar activos.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos, tales como vigilar el uso de documentos de embarque foliados.
- Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros, tales como instalaciones aseguradas y autorización para acceso a los programas de cómputo y los archivos de datos.
- Arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas, tales como arqueos administrativos, conciliaciones, comparación entre activos y contabilidad registradas, controles programados en computadora, revisión administrativa de informes que resumen el detalle de los saldos de cuentas. (Por ejemplo, un listado por antigüedades de saldos de cuentas por cobrar) y revisión de usuarios de informes generados en la computadora.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> SAS 55 Consideraciones de la Estructura de Control Interno en una auditoría de estados financieros. Comité de Normas de Auditoría/Colegio Americano de Contadores Públicos.

## 2. Elementos Necesarios

Los elementos que conjuntamente conforman un sistema de control interno contable y que al aplicarse deben hacer posible el logro de los objetivos de control son:<sup>12</sup>

- a. Personal Competente
- b. Prácticas y organización de personal
- c. Supervisión y segregación de funciones
- d. Presupuestos
- e. Sistemas de Información Gerencial
- f. Manuales de políticas y procedimientos y guías para el usuario.

### a. Personal competente.

Dentro de todo sistema de control interno que exista, una gran parte de la eficiencia de éste depende de:

- a.1 Que la persona que desempeña el trabajo sea la más idónea.
- a.2 Que exista la toma de decisiones dentro de la capacidad de cada persona.
- a.3 Que cada persona disponga del tiempo suficiente para poder realizar sus atribuciones diariamente.

### b. Prácticas y Organización de Personal

- b.1 Definición de los objetivos generales del negocio
- b.2 Organigrama
- b.3 Descripción de trabajo
- b.4 Contratación de personal competente
- b.5 Planificación de programas de entrenamiento
- b.6 Medios adecuados de apoyo que contribuyan al logro de la eficiencia laboral.

<sup>12</sup> Guía para el control interno contable, Group Controller  
Abril 1981, FNC, P. 1, Secc. B, Primera Parte.

c. Supervisión y Segregación de funciones:

Como todos sabemos los objetivos de control pueden lograrse, pero para ello es necesario que las distintas fases de cualesquiera transacción sean llevadas a cabo por personas diferentes.

Que una misma persona no quede en capacidad de cometer y ocultar un error o irregularidad.

Lo anterior significa que los aspectos de cualquier transacción relacionada con:

- El mantenimiento de registros
- La custodia física y
- La supervisión y autorización general.

Deben separarse uno del otro para reducir al mínimo el riesgo de que las contabilizaciones incorrectas pasen desapercibidas.

d. Presupuestos.

Estos proporcionan un modelo o una guía con la cual puede medirse el comportamiento y aumentarse la efectividad del control interno.

Sin embargo, los presupuestos no satisfacen la necesidad de la gerencia de evaluar si los gastos propuestos valen la pena o son necesarios.

Para ser efectivos, los presupuestos deben:

- Elaborarse conjuntamente con el personal de operación.
- Ser revisados cuidadosamente por la gerencia pertinente antes de ser aceptados.

- Analizarse para descubrir las diferencias entre las cantidades presupuestadas y los gastos reales y preparar los informes pertinentes para la gerencia a intervalos regulares.

Un efectivo control de presupuestos aumenta la probabilidad de que se vean oportunamente los errores o irregularidades que pudieran haberse deslizado.

e. **Sistemas de Información general.**

Los análisis de las operaciones y los estados financieros deben:

- e.1 Estar actualizados
- e.2 Estar diseñados para satisfacer los requerimientos de la gerencia.
- e.3 Estar elaborados cíclicamente de manera que sean comparativos.
- e.4 Estar diseñados para medir metas trazadas y ser suficientemente detallados.

f. **Manuales de Políticas y Procedimientos y Guías para el usuario:**

Se debe garantizar que todos los empleados se mantengan informados de las políticas y procedimientos contables de la compañía y para esto es imprescindible la emisión de manuales claros, concisos y actualizados.

**3. El uso del Computador:**

Es una parte importante de un sistema contable. Debe prestarse atención a las siguientes áreas de problemas principales:

- a- La pérdida de información importante.
- b- La posibilidad de que una persona efectúe cambios no autorizados.
- c- La posibilidad de pérdidas involuntarias de rentabilidad debido a errores en los precios de las facturas.

Deben admitirse que los programas del computador están sujetos a cambios y que este proceso debe ser controlado, en caso contrario:

- Podrían introducirse cambios no autorizados.
- Podrían hacerse cambios incorrectos.
- Podrían originarse transacciones no autorizadas.

La alta gerencia debe reconocer que el desarrollo de sistemas modernos de computador consiste en identificar las exigencias del negocio, que provienen de diversas fuentes y usuarios y traducirlas en instrucciones aptas para el funcionamiento del computador.

#### **4. Funciones para Compañías Distribuidoras de Productos Derivados del Petróleo**

##### **a. Finanzas-Contraloría.**

- a.1- Compilar correcta y oportunamente todos los registros y estadísticas de ventas y demás ingresos; registrar correctamente todos los gastos capitalizables y de operación en las cuentas apropiadas, imputar y cobrar todos los ingresos que no provienen de las ventas; registrar correctamente y pagar en las fechas de

vencimiento estipuladas; elaborar el balance periódico de comprobación.

- a.2- Identificar y registrar correctamente las compras, ventas, retiros, transferencias y reclasificaciones de propiedades, plantas y equipos, por el monto y en el período al cual corresponden.
- a.3- Calcular la depreciación y agotamiento a través de métodos adecuados y registrar correctamente la amortización o pérdida de valor de los activos intangibles.
- a.4- Registrar correctamente el movimiento de los inventarios en cuanto a su cuenta, monto (cantidades y valor) y en el período al que corresponden y sobre todo valorarlo adecuadamente.
- a.5- Facturar los productos despachados o los servicios prestados por la cantidad y valor correctos, asegurar que todas las facturas que se procesan correspondan a transacciones válidas y que se contabilicen en el período correspondiente.
- a.6- Aplicar correctamente las facturas por ventas y sus pagos a las cuentas y en los períodos correspondientes.
- a.7- Efectuar el pago por la adquisición de productos, materiales y servicios en base a facturas que acusan el recibo de tales bienes y servicios y registrarlo correctamente en su cuenta, por su monto y en el período correspondiente.

a.8- Asegurar que los gastos de viaje estén de conformidad con las políticas del departamento de Recursos Humanos y estén respaldados por los comprobantes pertinentes y sean autorizados de acuerdo al manual de autorizaciones financieras.

**b. Finanzas-Tesorería**

b.1- Registrar debidamente según la cuenta, monto y período, las reservas para el impuesto sobre la renta y obligaciones afines.

b.2- Identificar, revisar y si es necesario, registrar las obligaciones imprevistas, garantías y avales.

b.3- Autorizar y registrar debidamente las obligaciones por concepto de deudas y arrendamientos en la cuenta, por el monto y el período que correspondan.

b.4- Aplicar la política de crédito establecida y revisar periódicamente las cuentas vencidas; asegurar que las estadísticas de cuentas por cobrar muestren la situación actual.

b.5- Resguardar debidamente los ingresos y pagos en efectivo y por cheque, registrarlos y contabilizarlos.

b.6- Identificar todos los riesgos asegurables y cubrirlos adecuadamente de conformidad con la política de la compañía.

- b.7- Que los riesgos que surgen de las fluctuaciones en los tipos de cambio de las monedas en las cuales se efectúan las operaciones comerciales sean adecuadamente considerados, que toda actividad de cobertura se ajuste a la política aprobada de la compañía, esté correctamente autorizada, y se procese, controle y registre como corresponde.
  
- b.8- Efectuar todas las transacciones bancarias, registrarlas debidamente y conciliarlas con las cuentas de la compañía.
  
- b.9- Obtener debida autorización de las personas que corresponda para todas las transacciones de inversión tanto de compra como de venta.
  
- b.10-Registrar debidamente todas las transacciones de inversión y proteger los documentos y registrar correctamente los ingresos procedentes de las mismas.

**c. Compras**

- c.1- Asegurar que las compras de propiedades, plantas y equipos se haga de acuerdo con las políticas y el presupuesto aprobado y sea debidamente autorizada.
  
- c.2- Asegurar que las compras de mercancías o servicios se haga de conformidad con las políticas y el presupuesto establecido y sea debidamente autorizada.

**d. Operaciones**

- d.1- Asegurar que todos los productos y servicios empleados en los procesos de producción, refinación y formulación se justifiquen y contabilicen de acuerdo con la política de la compañía.
  
- d.2- Elaborar los programas de mantenimiento de acuerdo con los requisitos de las plantas y de las operaciones, reduciéndose así al mínimo el riesgo de fallas previsibles, daños y deterioro de las plantas.
  
- d.3- Otorgar los contratos de operación y capital adjudicados para la construcción y adquisición de activos, el suministro de recursos humanos y el cumplimiento de los servicios de conformidad con presupuestos debidamente autorizados.
  
- d.4- Recibir los pedidos de los clientes, despachar los productos y prestar los servicios de acuerdo con los procedimientos de operación.
  
- d.5- Controlar físicamente las existencias de los productos y materiales; evitar o detectar su almacenamiento de productos y materiales obsoletos, de lento movimiento o excesivos.
  
- d.6- Evitar o detectar a tiempo pérdidas físicas o deterioro de existencias de productos y materiales.

**5. Actividades para Compañías Distribuidoras de Productos Derivados del Petróleo**

**a. Contabilidad General**

- a.1- Todos los medios de registro en el libro mayor pasan por una función controladora y se analizan y cuadran antes de anotarlos en las cuentas.
- a.2- Mantener un control adecuado para el pago de bonificaciones, derechos, comisiones, fletes, servicios y demás pagos varios, efectuándose todos los pagos con la autorización correspondiente.
- a.3- Se utilizan sistemas de costeo convenidos para garantizar que el costo de materiales, mano de obra y gastos generados se cargue correctamente.
- a.4- Todas las transferencias y ajustes entre las cuentas se efectúan mediante comprobantes de diario, con descripción completa de la transacción y se autorizan a un nivel de supervisión establecido.
- a.5- Todas las cuentas del libro mayor son respaldadas por análisis detallados aprobados por las unidades responsables de cada cuenta.

**Posibles dificultades:**

- Las compras se registran en cuentas de activos equivocadas, en cuentas de gastos o no se registran oportunamente.

- No se identifican los activos ociosos, ni se detecta el deterioro de los mismos.
- Sustracción de activos.
- Los activos permanecen registrados en los libros después de su venta.

#### **b. Control de Créditos**

- b.1- Los empleados responsables del control de crédito no tendrán acceso ni a los recibos de caja, ni a los importes pagados, cuentas por cobrar o actividades de facturación.
- b.2- Se establecerá conjuntamente con el Comité de Créditos cuyos integrantes serán:
  - I- El Gerente General
  - II- El Gerente de Finanzas
  - III- El Gerente de Ventas
  - IV- El Gerente de Operaciones
  - V- El Tesorero
- b.3- Se establecerán criterios para poder determinar la necesidad de fianzas/garantías.
- b.4- Las cuentas de clientes que tengan condiciones de créditos distintas a las fijadas serán examinadas y se aplicarán a dichos clientes una política de restricción de las entregas/créditos.
- b.5- En forma regular y oportuna se elaborarán para la gerencia estadísticas de deudas por fecha de vencimiento; las variaciones respecto a los objetivos se destacarán y analizarán.
- b.6- Se harán recomendaciones sobre la transferencia de cuentas y clientes a la cuenta de deudas incobrables y dudosas y se obtendrá la aprobación de la gerencia para efectuar dichas transferencias.

- b.7- Se iniciará acción judicial para cobrar las deudas, tan pronto como sea posible y previa autorización de la Gerencia de Finanzas y de Ventas.
- b.8- Cuando se considere cualquier cambio o extensión en la política de crédito el Comité de Créditos debe tener en cuenta y sopesar un número de aspectos diversos, tales como:
- La coyuntura competitiva.
  - El efecto sobre el conjunto del sector comercial.
  - La forma de financiar el capital circulante adicional.
  - Las posibilidades de recuperar, del cliente o del mercado, el costo adicional de la prolongación del crédito.
- b.9- Se debe poner en relieve la importancia de la buena comunicación, tanto dentro de la organización como con terceros. Las condiciones comerciales deberán ser comunicadas a los clientes por escrito.

Ejemplos de condiciones en vigor:

- Pago anticipado, pago con el pedido, pago contra entrega.
- Cierta número de días a partir de la fecha de entrega.
- Cierta número de días a partir de la fecha de facturación.
- Pago contra próximo suministro, es decir, pago en el momento de la próxima entrega (regular, semanal).
- Fin del mes de la fecha de entrega.
- Cierta fecha del mes siguiente a la de la entrega.

- "Pagos programados", es decir, el cliente efectúa mensualmente pagos regulares suficientes para cubrir los suministros anuales estimados.

Posibles Dificultades:

- Manipulación de los saldos de las cuentas de los clientes.
- Otorgamiento de crédito excesivo a los clientes.
- Las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar se compilan incorrectamente.

**C. Facturación**

- c.1- Toda la documentación relativa a expedición y servicios, facturas y notas de crédito se controla numéricamente y se emite en secuencia numérica.
- c.2- Todos los productos se despachan con sus documentos respectivos; se compilan notas en las que consiste la prestación de los servicios al finalizar éstos.
- c.3- Los montos de las cantidades despachadas y los servicios prestados se concilian diariamente con los recibos de caja, montos facturados y registro de servicios prestados.
- c.4- Las facturas se preparan de acuerdo a listas de precios vigentes y todos los descuentos, condiciones especiales y concesiones de venta deben de ser aprobados por adelantado y por escrito por la gerencia de ventas. Los impuestos sobre ventas son aplicados y contabilizados debidamente.
- c.5- Las facturas se examinan en forma independiente para verificar su cálculo y concordancia con

los precios vigentes; las condiciones de pago y la aplicación del descuento deben estipularse correctamente.

- c.6- Las notas de crédito se verifican con los avisos de devolución y otros documentos pertinentes y son autorizadas por el personal designado a tal efecto.
- c.7- Se registran las notas de crédito en las cuentas del cliente con la mayor prontitud; ello es efectuado por empleados no encargados directamente de las cobranzas o de llevar un registro detallado de las cuentas por cobrar.

**Posibles Dificultades:**

- Ventas no facturadas.
- Facturas de ventas con cantidades, precios, condiciones de pago y descuentos incorrectos.
- Ventas facturadas en períodos que no corresponden (la facturación retrasada puede demorar el ingreso por ventas).
- Apropiación de productos o suministros de servicios no autorizados.
- Emisiones de notas de crédito por devoluciones ficticias de productos.
- Emisiones de notas de crédito sin la debida investigación de circunstancias que las originan.

**d. Cuentas por Pagar**

- d.1- Todos los pagos se efectúan en base a facturas originales que han sido comparadas con órdenes de compra, contratos, tarifas, avisos de recibo de bienes/servicios. etc., y con constancia de recibo de tales bienes y/o servicios. (Las copias de los

documentos quizás puedan ser aceptadas para procesar los pagos, en casos especiales y después de recibir explicaciones adecuadas y aceptables.)

- d.2- El número de las facturas se anotan en la orden de compra y se verifican las cantidades, precios, impuestos, condiciones y el cálculo aritmético.
- d.3- La cuenta a cargar se indicará de conformidad con la orden de compra.
- d.4- Las notas de mercancías recibidas que no se puedan concordar se investigarán para incluirlas en el pasivo corriente al final de los períodos.
- d.5- El procedimiento de pago toma en consideración todas las condiciones de crédito de los proveedores, condiciones de pronto pago y otros descuentos.
- d.6- Los estados de cuenta de los proveedores se verifican en forma independiente de los empleados que procesan las facturas.
- d.7- Se establecen procedimientos especiales para ser aplicados en aquellos casos en que los pagos periódicos puedan efectuarse sin la factura correspondiente.
- d.8- Las facturas debidamente verificadas y certificadas se presentan a los firmantes juntamente con los cheques preparados para la firma.

#### Posibles Dificultades:

- Se efectúan pagos por bienes y servicios no recibidos.
- Se pagan facturas por bienes y servicios recibidos a precios inflados.
- Se duplican los pagos.
- Se asignan mal las cuentas para ocultar compras

- inadecuadas o sin autorización.
- Se aceptan descuentos en las compras pero los mismos no se registran y se sustraen.
  - Las adquisiciones de bienes y servicios no aparecen registradas en las reservas al final de cada periodo contable.

**d. Mantenimiento**

- d.1- El mantenimiento se lleva a cabo de conformidad con el presupuesto aprobado por la gerencia y es debidamente supervisado en cumplimiento de los requisitos legales y las políticas de la compañía.
- d.2- Se lleva a cabo una inspección periódica de los activos y una identificación de sus necesidades de mantenimiento.
- d.3- Se establecen programas detallados de mantenimiento con detalles suficientes que permitan comparar el progreso del trabajo con los planes y etapas.
- d.4- Los contratos de mantenimiento se otorgan de acuerdo con los procedimientos de licitación establecidos.
- d.5- Se registran los costos verdaderos de conformidad con el procedimiento de control de costos establecido.
- d.6- Existen procedimientos para asegurar que el mantenimiento se lleve efectivamente a cabo.
- d.7- Se realiza una reunión periódica del mantenimiento efectuado con respecto al planificado.

**Posibles Dificultades:**

- No se identifican las propiedades, plantas y equipos que requieren mantenimiento, lo cual origina fallas de plantas y daños y deterioro de los bienes que podrían evitarse.
- Se realizan pagos por mantenimiento de activos inexistentes o que han sido retirados.
- El mantenimiento se lleva a cabo a precios elevados o con una frecuencia mayor de la necesaria.

**e. Gastos de Capital**

- e.1- Se revisan las compras mayores y los trabajos en curso de acuerdo con el presupuesto de capital y cualquier exceso en el presupuesto de capital es autorizado por el personal designado, y debe seguir los límites especificados.
- e.2- Se controlan los compromisos de capital a fin de identificar las necesidades suplementarias de gastos de capital antes de incurrir en ellos.
- e.3- Hay procedimientos que permiten distinguir entre los gastos de operación y los de capital, teniendo en cuenta las disposiciones fiscales del país y los principios contables de la compañía.
- e.4- Se establecen políticas formales para la iniciación de pedidos y emisión de órdenes de compra y para la devolución de mercancías y contabilización de los créditos correspondientes.
- e.5- Las propuestas para la adquisición de mercancías y servicios se hacen por escrito y los pedidos, órdenes de compra y contratos son autorizados por el personal designado y según los límites especificados.

- e.6- Se obtienen ofertas competitivas cuando sea posible y se lleva la documentación sobre cálculos y comparaciones de precios.
- e.7- La construcción realizada para la compañía por el personal de la compañía se respaldará mediante órdenes autorizadas de trabajo.
- e.8- Las compras son efectuadas por una sección o individuo independientemente de las actividades de recepción, cuentas por pagar o almacenaje.
- e.9- Las órdenes de compra se emitirán en secuencia prenumerada, revisándose en forma independiente la secuencia.
- e.10- Se establece un procedimiento para el registro de los activos comprados o construidos, en los registros de activos de capital.
- e.11- Se revisan regularmente las órdenes de compra y contratos para identificar los compromisos excesivos.

Posibles Dificultades:

- Adquisición de activos innecesarios.
- Compra de mercancías para uso personal y cargadas a la compañía.
- Adquisiciones de activos no registrados en los inventarios.

Para este tipo de gastos de capital deben de establecerse controles de custodia los cuales son diseñados para asegurar que los activos valiosos y movibles recibidos o producidos no se pierdan o roben.

Existen dos tipos de controles de custodia:

- a- Controles sobre la custodia.
- b- Controles sobre la existencia física.

a- Controles sobre la custodia:

Son procedimientos diseñados para prevenir o detectar el uso no autorizado de los activos durante el período en el que se encuentran en la custodia de un individuo o departamento dentro de la organización del cliente. Estos incluyen restricciones y procedimientos de acceso para asegurar que los activos que entran y salen son contados, inspeccionados y recibidos o entregados sólo con autorización.

b- Controles sobre la existencia física:

Son diseñados para detectar discrepancias entre la cantidad o el valor registrado de los activos y la cantidad o el valor real de dichos activos. Estos controles incluyen conteos periódicos, evaluaciones de la condición y negociabilidad de los activos y comparaciones de dichas evaluaciones con los registros contables de tales cantidades o valores.

La responsabilidad para los controles sobre la existencia física debe ser asignada a un individuo o departamento no responsable de los controles sobre la custodia, a fin de que los controles sobre la existencia física funcionen como una verificación independiente de las cantidades de activos en existencia.

**6. El uso de los manuales de políticas y procedimientos contables como herramienta de control interno.**

El manual contable siendo parte importante dentro de la información financiera de una empresa, constituye también una útil herramienta de control interno.

La estructura de control interno de una entidad incluye las políticas y procedimientos establecidos, para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa.

La estructura de control interno de una entidad consiste de tres elementos: el ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control. En toda auditoría, el auditor deberá adquirir la suficiente comprensión de cada uno de los tres elementos, para planear la auditoría, realizando los procedimientos para entender el diseño de políticas y procedimientos relevantes a la planeación de la auditoría y si se han puesto en marcha.

Después de adquirir la comprensión, el auditor evalúa el riesgo de control para las afirmaciones incluidas en el saldo de cuenta, clase de transacción y los componentes de revelación de los estados financieros. El auditor podrá evaluar el riesgo de control al nivel máximo (la mayor probabilidad que una declaración incorrecta importante pudiera ocurrir en una afirmación, no se evitará ni se detectará oportunamente por medio de la estructura del control interno de una entidad), porque cree que es poco probable que los procedimientos y políticas correspondan a una afirmación, es poco probable que sean efectivos, o porque resultaría ineficiente evaluar su efectividad.

Como alternativa, el auditor podrá obtener material evidencial sobre la efectividad del diseño y operación de una política o procedimiento que ampara un nivel evaluado de riesgo de control más bajo. Tal material evidencial podrá obtenerse de las pruebas de controles planeados y efectuados simultáneamente a la obtención del entendimiento, o de los procedimientos efectuados para obtener el entendimiento y que no se planearon específicamente como pruebas de controles.

Después de obtener el entendimiento y evaluar el riesgo de control, el auditor podrá buscar otra reducción en el nivel evaluado del riesgo de control para ciertas afirmaciones. En esos casos, el auditor considera si será probable obtener el suficiente material evidencial para apoyar otra reducción y si resultaría eficiente efectuar pruebas de controles adicionales para obtener tal material evidencial.

El auditor utiliza los conocimientos derivados del entendimiento de la estructura de control interno y del nivel evaluado del riesgo de control para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas substantivas para las afirmaciones de los estados financieros.

Pese a que la estructura de control interno podrá incluir una amplia variedad de objetivos y políticas y procedimientos relacionados, sólo algunos de ellos tal vez sean relevantes para una auditoría de estados financieros de la entidad. Por lo general, los procedimientos de políticas relevantes a una auditoría, se refieren a la capacidad de la entidad de registrar, procesar, resumir e informar los datos financieros. Sin embargo, otras políticas y procedimientos podrán ser relevantes si se refieren a datos que emplea el

auditor para aplicar los procedimientos de auditoría. Por ejemplo, políticas y procedimientos referentes a datos no financieros que el auditor emplea en procedimientos analíticos, tales como estadísticas de producción, podrán ser relevantes en una auditoría.

Por lo general, una entidad tiene políticas y procedimientos de la estructura de control interno que no son relevantes a una auditoría y por lo tanto, no tienen que considerarse. Por ejemplo, políticas y procedimientos en relación a la efectividad, economía y eficiencia de ciertos procesos administrativos en la toma de decisiones que, tales como fijar el precio apropiado para sus productos, o la conveniencia de efectuar erogaciones para ciertos proyectos de investigación y desarrollo o publicidad, pueden ser importantes para la entidad, pero no suelen relacionarse con la auditoría de estados financieros.

Para efectos de una auditoría de estados financieros, la estructura de control interno de una entidad consiste de los siguientes elementos:

- El ambiente de control
- El sistema contable
- Los procedimientos de control.

La división de la estructura de control interno en estos tres elementos, facilita la discusión de su naturaleza y la manera en que el auditor la considera en una auditoría. Sin embargo, la consideración primordial del auditor, es si una política o un procedimiento de la estructura de control interno, afecta las afirmaciones de los estados financieros y no su clasificación en alguna categoría en particular.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> IBID, SAS No. 55.

**a. Ambiente de Control**

Este radica en el efecto colectivo de varios factores para establecer la efectividad de los procedimientos y políticas específicas. Dentro de estos factores pueden incluirse los siguientes:

- La filosofía de operación de la gerencia.
- La estructura organizativa de la empresa.
- El funcionamiento del comité dedicado a la revisión del proceso de información financiera.
- Políticas y prácticas del personal.

**b. Sistema Contable**

Este consiste en los métodos y registros establecidos para poder analizar, estructurar, identificar, registrar y proporcionar información financiera de una empresa.

Un sistema contable adecuado, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y contabilizan todas las transacciones.
- Describen la información financiera oportuna y con suficiente detalle, lo cual permite una clasificación adecuada en la presentación de estados financieros.
- Registran adecuadamente las operaciones a su valor real y de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Presentan los estados financieros y las revelaciones de los mismos con suficiente grado de detalle, en forma completa y de una manera apropiada para información de los usuarios.

### c. Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales de ambiente de control y al sistema contable y que se establecen por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa.

Entre algunos procedimientos de control tenemos los siguientes:

- c.1- La segregación de funciones.
- c.2- La autorización debida de transacciones y actividades.
- c.3- Diseño, implementación y uso de documentos apropiados que proporcionen una certeza razonable de la contabilización adecuada de las transacciones.
- c.4- Medidas de seguridad coherentes sobre el registro, uso y acceso de los activos de la compañía.

Siendo la contabilidad parte intrínseca del sistema de control interno de una empresa, es conveniente contar con un manual contable bien diseñado, que sirva para lograr los objetivos de la entidad y que los registros muestren cifras que obedezcan al rubro del cual se trate.

Es por ello, necesario que al diseñar un nuevo manual de políticas y procedimientos contables o modificar el existente, se respondan las preguntas siguientes:

- a- Existe un adecuado catálogo de cuentas que incluyan todas las cuentas en uso?
- b- Existe una descripción correcta de las cuentas, lo que representa su saldo y las formas en que deben usarse?

- c- Es adecuado el sistema de codificación adoptado para la empresa u organización?
- d- Son adecuadas las formas utilizadas en la contabilidad; están bien diseñadas?

**7. Indicadores de diferencias en la estructura de control interno**

Dentro del manual pueden incluirse indicadores que con facilidad, nos revelen deficiencias de control interno.

Algunos de estos indicadores son:

- a- El uso de cuentas de saldos recíprocos.

Esto consiste en que al afectar determinada cuenta de activo, tendrá que afectarse por el mismo monto una cuenta recíproca de pasivo o viceversa, por cada transacción; y los saldos finales de ambas cuentas tendrán que ser iguales; al no serlo, esto denota una operación mal registrada. Por ejemplo, que el saldo del fondo de ahorro registrado en el pasivo, deberá ser igual al saldo de la cuenta Depósitos de empleados registrado en el activo.

- 2- El uso de divisionarias (subcuentas) que sean utilizadas por diferentes departamentos de una empresa.

Este indicador es importante pues al apreciar en los registros contables los diferentes divisionarias, que revelan ciertas transacciones que están a cargo de determinadas secciones o departamentos de una empresa, nos mostrará determinadas erogaciones o gastos efectuados por ellos y si no es una operación muy frecuente, nos permitirá ejercer el

control oportuno sobre la operación y lo que es más importante aún, es la participación que tiene este departamento dentro del margen final obtenido por la compañía.

Un ejemplo del uso de divisionarias es que dentro de la organización del departamento de ventas existen sección tales como:

- Ingeniería
- Lubricantes
- Planificación
- Consumidores
- Estaciones de Servicio
- Asfaltos

Entonces, en un momento determinado se necesita saber, qué sección efectuó determinado desembolso y si las erogaciones realmente corresponden a determinada sección.

3- El señalamiento dentro del propio manual, de aquellas cuentas que solamente pueden ser afectadas y utilizadas con la autorización de la Gerencia General.

El uso de este indicador se explica por sí solo, pero para aclararlo mejor, vamos a suponer que existe una cuenta de "Donaciones", esta cuenta sólo podrá ser afectada con la autorización del Gerente General de la compañía.

El manual de políticas y procedimientos contables persigue la mejor ejecución del trabajo, el adecuado registro de las operaciones y promueve la eficiencia operativa tomando en cuenta el apego a las instrucciones de la Gerencia, para salvaguardar los bienes de la compañía.

## CAPITULO IV

### Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de manuales de políticas y procedimientos

#### 1- Necesidad de Participar.

La revolución, innovación y desarrollo actual de las empresas; los cambios tecnológicos aplicados en los sistemas administrativos, las modificaciones impositivas; entre otras situaciones, requieren que el Contador Público y Auditor sea un profesional actualizado.

Debido al despegue económico del país las empresas están sujetas a cambios constantes que las obliga a una continua evolución de igual forma el Contador Público y Auditor está supeditado a la misma evolución y como consecuencia, debe estar preparado para asesorar a las empresas, ya sea éste como un profesional independiente o perteneciendo al personal de una compañía.

El Contador Público y Auditor puede prestar asesoría en materia tributaria; el campo de acción del Contador Público y Auditor no se limita únicamente a los servicios que tradicionalmente ha prestado, como es el trabajo de auditoría propiamente dicho, definido éste como el examen sistemático practicado con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad que puedan reflejar los estados financieros: actualmente el Contador Público y Auditor ha rebasado tales tareas y puede ofrecer a sus clientes el servicio de asesoría

administrativa; de esta forma se va ampliando el campo del Contador Público y Auditor en áreas muy diversas de estudio y trabajo.<sup>14</sup>

Los administradores modernos consideran al Contador Público y Auditor como un profesional experimentado, y además le reconocen los conocimientos necesarios para convertirse en un valioso consejero y asesor al momento de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa.

En los últimos años se ha notado un creciente interés por la consultoría en materia administrativa, lo cual se debe a lo complejo que se ha vuelto el acto de administrar, reunir el personal idóneo y los recursos económicos para conjugar todo ello a fin de que se lleven a cabo actividades de venta, compras, producción y administración encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

La Comisión de Consultoría en Administración de Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha dado la siguiente definición de consultoría administrativa: "Es la función de prestar asesoría profesional en la tarea de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles, para lograr sus objetivos".

El Contador Público y Auditor se encuentra en la mejor posición para ejercer la Consultoría Administrativa, ya que por mucho tiempo ha actuado como auditor externo de diferentes negocios, lo que le ha permitido no sólo conocer

<sup>14</sup> Arevalo Giorgis, Jorge Augusto, "La Participación del Contador Público y Auditor en la Elaboración de Manuales de Contabilidad". Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 1986, Pg. 68.

los problemas de su cliente sino darle su consejo profesional para la solución de los mismos, basado en la experiencia adquirida en la revisión de otras empresas similares a la de su cliente.

Debido a la necesidad del Contador Público y Auditor de ser un asesor en consultoría administrativa es imprescindible que conozca los conceptos, objetivos y los tópicos importantes de ésta. A continuación se mencionan asuntos importantes relacionados con consultoría administrativa.

## 2- Origen de la Consultoría en Administración.

El tenedor de libros que llevaba la contabilidad a varios negocios se fue transformando cuando empezaron a necesitar los dictámenes sobre los estados financieros, para lo cual fue necesaria la auditoría; y luego cuando se complicó el aspecto tributario, empezó a actuar como asesor. Cabe mencionar entonces, que la Consultoría en Administración se inició desde el preciso momento que el profesional empezó a prestar sus servicios a los clientes, no obstante, fue hasta después de la segunda guerra mundial cuando sobrevino el auge económico que trajo como consecuencia el crecimiento de los negocios, el Contador Público y Auditor principió a prestar en forma profesional los servicios de Consultoría, tanto en la administración de negocios, como en la administración pública.

Las consultas formuladas por los empresarios a sus auditores externos generalmente eran hechas al discutir el informe de auditoría, pero cuando los Contadores Públicos y Auditores se dieron cuenta que para resolver aquellas consultas, se hacía necesario invertir más tiempo, empezaron

a facturar por separado los honorarios correspondientes a estos trabajos, actualmente los cobros por honorarios profesionales están bien definidos ya sean éstos por servicios de consultoría, impuestos o auditoría.

### **3- Servicios que el Contador Público y Auditor puede prestar.**

El Comité de Servicios Administrativos del Instituto Americano de Contadores Públicos establece en su boletín número uno, que es un hecho generalmente aceptado que las áreas de mayor importancia que competen a la administración, son las siguientes:

- a- Investigación y Desarrollo
- b- Producción
- c- Distribución
- d- Finanzas y Control

El análisis de estas funciones revela, inmediatamente, que el área de mayores conocimientos y habilidades del Contador Público y Auditor es la de finanzas y control.

Para poder descubrir y conocer todas las funciones administrativas, las firmas de auditores han invertido muchos recursos en especializar a su personal y a la vez han reclutado personal técnico ya especializado en cada una de estas funciones, lo que les permite supervisar competentemente a todo el personal de consultoría.

A continuación se presenta una lista generalizada de los servicios administrativos que prestan los Contadores Públicos y Auditores.

### **3.1 Finanzas y Control**

- a- Organización y Sistematización Contable.
- b- Implementación de sistemas de control interno.
- c- Elaboración de presupuestos.
- d- Diseño de programas y procedimientos de auditoría interna.
- e- Diseño y ejecución de procedimientos aplicables al departamento de Créditos y Cobranzas.
- f- Estudio de inversiones en la compra y participación de otras empresas.
- g- Estudio y análisis financiero en la compra de activos fijos.
- h- Informática.

### **3.2 Recursos Humanos**

- a- Localización, evaluación, selección e investigación del personal capacitado para el área de finanzas y control y para otras áreas de la administración.
- b- Entrenamiento y desarrollo para ejecutivos.
- c- Evaluación de puestos.
- d- Plan de incentivos.
- e- Realización de encuestas de remuneraciones, sueldos, salarios y beneficios adicionales a los legales.

### **3.3 Producción**

- a- Control de Producción e inventarios.
- b- Asesoría en el desarrollo de standares de producción.
- c- Planeación y Programación de la Producción.
- d- Estudios para definir la localización de plantas y bodegas.

### 3.4 Mercadeo y Distribución

- a- Investigación de mercados.
- b- Organización y administración de los departamentos de Mercadeo y Distribución.
- c- Análisis de la contribución a la ganancia por productos, líneas, zonas y territorios.
- d- Estudio para la fijación de cuotas de ventas.
- e- Estudio para la fijación de incentivos a vendedores.

Generalidades de los Manuales

**1. Aprobación**

En el desarrollo de esta tesis hemos indicado que un manual es un instrumento que contiene instrucciones acerca del registro de las operaciones contables, y que el Contador Público y Auditor en función de asesoría, puede participar en su elaboración. Al contener el manual instrucciones que deben acatar todas las personas que registran contablemente las operaciones de la empresa, es necesario que este instrumento esté aprobado por una autoridad competente, tal el caso del Gerente General, el Gerente de Finanzas, la Junta Directiva dependiendo de la naturaleza que se trate.

Dentro del contenido del manual debe especificarse con claridad la fecha a partir de la cual debe observarse estrictamente el cumplimiento del manual, esto deberá ser bastante preciso porque de ello dependerá su estricta observancia.

Una de las sensibles fallas que podemos encontrar en el uso de los instructivos o manuales dentro de las empresas es que aunque sean muy útiles, muy bien diseñados y sabedores que facilitan mucho las labores, éstos se mantienen guardados muy celosamente y sólo los conocen las personas con cierta autoridad, lo cual repercute en que se incurra en una serie de errores en los registros contables.

El éxito de un manual está en una adecuada preparación, así como en que el manual lo posean todas aquellas personas que necesitan usarlo.

Aspecto importante también es definir claramente quién o quiénes son responsables de su distribución dentro de la organización, para que el manual, tal como indicábamos llegue a todas aquellas personas que registran las operaciones contables. Para que la distribución se efectúe en la mejor forma, debe haber un control de ello y para esto, puede diseñarse una serie de formas que controlen su distribución.

A continuación presentamos un ejemplo de las formas que se utilizan para el control de una adecuada distribución de manuales de políticas y procedimientos contables.

---

Nombre de la Compañía \_\_\_\_\_

Constancia de Entrega del Manual

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibí \_\_\_\_\_ ejemplar(es) del manual de políticas y procedimientos contables para utilizarlo en el Departamento de \_\_\_\_\_ y sección de \_\_\_\_\_

---

Enviado por \_\_\_\_\_

---

Nombre de quien recibe y  
firma de quien recibe.

---

## 2- Ejecución, Comunicación y Puesta en Marcha

Al estar terminado el manual de políticas y procedimientos es necesario que se dé a conocer a todas las personas que van a utilizarlo con la debida anticipación, para que puedan tener un amplio conocimiento de él.

Cabe mencionar que cuando el manual es diseñado para ser utilizado por varias empresas que pertenezcan a la misma organización, es importante que antes de ponerlo en marcha se dé a conocer a todas las empresas para que exprese sus comentarios y observaciones sobre el manual, ya que será prácticamente imposible que se pueda involucrar a todas las personas de las diferentes compañías cuando se esté elaborando el manual.

Una vez el manual ha pasado los requisitos previos a su aprobación, solamente hace falta que tenga una adecuada distribución para que pueda ponerse en marcha y es precisamente en el texto de la aprobación en donde, con absoluta claridad, se fija la fecha a partir de la cual el manual entrará en vigor.

### **3- Mantenimiento**

Así como es indispensable poner especial atención en la preparación de un manual de políticas y procedimientos contables, también lo es su mantenimiento, ya que un manual para que preste el servicio para el cual fue preparado, se requiere que permanezca actualizado.

Por lo tanto es necesario definir en el propio cuerpo del manual, la forma que se va a seguir para hacer las adiciones o enmiendas, en este aspecto es importante que todas aquellas personas que registren operaciones contables puedan hacer las sugerencias del caso mediante un procedimiento bien definido.

Es por ello, que se debe establecer quien será la persona responsable de su mantenimiento y el procedimiento a seguir para cualquier cambio o agregado.

En una forma de ejemplificar la situación, podríamos decir que el responsable del mantenimiento del manual será el Gerente de Finanzas de la empresa, y que cualquier modificación que se quiera hacer al manual, debe hacerse llegar a éste por escrito y la modificación con el visto bueno del Gerente de Finanzas, se le trasladará para su aprobación o no al Gerente General y este último al aprobarla la firmará autorizando que entre en vigor.

Algunas de las formas utilizadas para el control de las modificaciones y adiciones a los manuales de Políticas y Procedimientos Contables pueden ser:

#### **Nombre de la Compañía**

**Forma No. 1**

#### **Control de Entregas de Revisiones al Manual**

Manual de Políticas y Procedimientos Contables

Fecha: \_\_\_\_\_

Política y Procedimiento a modificar:

Política y Procedimiento modificado

Responsable: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Gerente General

Nombre de la Compañía

Forma No. 2

Carta para adicionar revisiones, modificaciones y agregados

A: Todos los usuarios del Manual

De: Gerente General

Fecha:

Asuntos: Revisión del Manual de Políticas y Procedimientos

Contables Revisión No. \_\_\_\_\_

Las hojas adjuntas son revisiones, modificaciones y/o adiciones del manual. Sirvase efectuar los cambios indicados a continuación:

Extraiga  
Páginas Nos.

Inserte  
Páginas Nos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recibido por:

Archivado por:

Fecha:

\_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL

Nombre de la Compañía

Forma No. 32

Control del envío de Revisiones al Manual

Manual de Políticas y Procedimientos Contables

Responsable:

Dependencia:

<u>Entrega No.</u>	<u>Fecha</u>	Revisión <u>Enviada</u>	Firma <u>Responsable</u>
1			
2			
3			
4			
5			

CASO PRACTICO

MANUAL DE AUTORIZACIONES FINANCIERAS

SECCION 1

**Compras de Productos, Materiales y Equipo:  
AL EXTERIOR:**

- De Productos Combustibles: Gerente de Operaciones en línea con el Presupuesto Aprobado. Las siguientes modificaciones deben ser aprobadas previamente por el Gerente General.
- a- Fuente de suministro.
  - b- Forma de pago.
  - c- Variación, mayor o menor de 30 días, en la fecha de llegada.
  - d- Cuando haya cambio de especificaciones en el producto.
- De Productos Lubricantes: - Nivel de inventarios y de endeudamiento en línea con el Presupuesto Aprobado. Gerente de Operaciones.

- Básicos, aditivos, envases y empaques; Supervisor de Lubrificantes y Supervisor de Planta.
- Producto terminado: Supervisor de Lubrificantes.

El Gerente de Finanzas y el Gerente de Operaciones pueden autorizar variaciones hasta un 50% con relación al Presupuesto Aprobado.

**De Asfaltos:**

Gerente de Operaciones en coordinación con Gerente de Ventas.

**Especialidades:**

Supervisor de Lubrificantes hasta Q.150,000.00 y Gerente de Ventas más de Q.150,000.00

**Activos Fijos y Materiales:**

Comité de Licitaciones cuando su monto sea mayor de Q.40,000 y Gerente de Operaciones/Gerente de Recursos Humanos, según el caso, cuando el monto sea menor.

**LOCALES:**

**De Productos Combustibles:**

Gerente de Operaciones hasta un millón de quetzales semanales y Gerente General cuando el monto sea mayor.

**De Productos Lubricantes:**

Gerente de Ventas hasta Q.250,000.00  
Gerente General cuando el monto sea mayor.

**De Asfaltos:**

Gerente de Ventas hasta Q.250,000.00  
Gerente General cuando el monto sea mayor.

**Especialidades:**

Supervisor de Lubricantes hasta Q.75,000.00  
Gerente de Ventas cuando el monto sea mayor.

**Material de Empaque y**

**Materiales, Equipo, etc.:**

Comité de Licitaciones cuando su monto sea mayor  
de Q.70,000.00 y Gerente de Ventas cuando el monto  
sea menor.

**NOTAS:**

- 1- Las compras de bienes y servicios no amparados mediante contratos o carta  
contratos y cuyo monto sea superior a Q.3,000.00 deben ser respaldadas por  
Orden de Compra debidamente aprobada por los funcionarios indicados en  
esta sección.
- 2- Para el caso de compras de activos fijos se emitirá y aprobará el formulario  
especial con base en las actas del Comité de Licitaciones, cuando sea el caso.
- 3- Las autorizaciones anteriores se entienden enmarcadas dentro del presupuesto  
previamente aprobado. En caso contrario se requiere de la aprobación previa del  
Gerente General.

4- Para el caso de compras al exterior, la aprobación se dará en el pedido correspondiente.

#### Comentario

##### General al Caso

En esta sección 1 podemos observar que su importancia es alta pues es aquí donde se concentra toda la inversión de la compañía, así como los desembolsos de dinero más fuertes, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera (quetzalizada al tipo de cambio vigente al momento del pago) por todas aquellas compras de productos, materiales y equipo que la empresa utilizará durante cada período, previa autorización y aprobación del presupuesto anual.

SECCION 2

**APROBACION DE NOTAS DE DEBITO Y CREDITO**

**NOTAS DE DEBITO**

- Por Intereses:
  - Tesorero en línea con lo acordado por el Comité de Créditos.
  
- Por Diferencia en Precio:
  - Supervisor de Distribución hasta Q.2,000.00
  - Supervisor de Distribución y Supervisor de Ventas hasta Q.10,000.00
  - Gerente de Ventas y Supervisor de Distribución. más de Q.10,000.00
  - Tesorero
  
- Por Cheques Devueltos:
  - Gerente de Recursos Humanos
  
- A Empleados:
  - Contralor hasta Q.10,000.00
  - Gerente de Finanzas más de Q.10,000.00
  
- Por Materiales/Pago por su cuenta (Facturas)
  - Gerente de Ventas

## NOTAS DE CREDITO

- Por Devolución de Productos: Cuando las condiciones del mercado lo requieran, éstas se podrán aprobar previa evaluación técnica del Supervisor Técnico de Ventas, así:
- Combustibles:
    - Supervisor de Distribución hasta Q.10,000.00
    - Gerente de Operaciones más de Q.10,000.00
  - Lubrificantes: Gerente de Ventas
- Por Diferencia en Precio:
- Supervisor de Distribución hasta Q.2,000.00
  - Supervisor de Distribución y Supervisor de Ventas hasta Q.10,000.00
  - Supervisor de Distribución y Gerente de Ventas más de Q.10,000.00
- Por Anulación de Facturas:
- Supervisor de Distribución hasta Q.2,000.00
  - Supervisor de Distribución y Tesorero hasta Q.3,000.00
  - Gerente de Operaciones y Tesorero hasta Q.10,000.00
- Por Errores en Facturación:
- Gerente de Finanzas más de Q.10,000.00
  - Supervisor de Distribución hasta Q.2,000.00
  - Supervisor de Distribución y Tesorero hasta Q.3,000.00

- Gerente de Operaciones y Tesorero hasta Q.10,000.00
- Gerente de Finanzas más de Q.10,000.00

**Por Bonificaciones:**

- Para proceder a la autorización, la Nota de Crédito debe haber sido previamente revisada por Contralor.
- Supervisor de Ventas hasta Q.2,000.00
- Gerente de Ventas hasta Q.25,000.00
- Gerente General más de Q.25,000.00

**AJUSTES DEBITOS/CREDITOS:**

- Créditos sin Localizar: Gerente de Finanzas
- Ajustes DR/CR en la misma cta. Gerente de Finanzas
- Ajustes créditos: Gerente de Finanzas
- Ajustes débitos: Gerente de Finanzas

La sección de Tesorería mantendrá los controles secuenciales y sobre la distribución de estos documentos.

SECCION 3

**APROBACION DE GASTOS:**

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO</u>	<u>HASTA</u>	<u>HASTA</u>	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO</u>
<u>CUENTA</u>	<u>Q.-2000.00</u>	<u>Q.-5000.00</u>		<u>DE LAS TARIFAS Y PRE-</u>
				<u>SUPUESTO APROBADO</u>
<b>GASTOS DE TRANSPORTE:</b>	5001			Supervisor Distribución*
<b>GASTOS DE IMPORTACION:</b>				
- De Combustibles	6004			Supervisor Suministros
- De Lubrificantes	6002			Supervisor Suministro
- De Asfalto	6003			Supervisor Suministro
<b>GUATMAL:</b>				
- Gastos de Terminal	6209			Supervisor Distribución
- Análisis de Muestras	6004			Supervisor Distribución
<b>COMISIONES BANCARIAS:</b>	6005			Tesorero-Contralor
<b>GASTOS DE PLANTAS:</b>				Supervisor de Planta

\* Las tarifas serán aprobadas por Gerente de Operaciones

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO CUENTA</u>	<u>HASTA Q.2000.00</u>	<u>HASTA Q.5000.00</u>	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO DE LAS TARIFAS Y PRE-SUPUESTO APROBADOS</u>
-----------------	----------------------	------------------------	------------------------	---

**FACILIDADES DISTRIBUCION:**

**(EQUIPO)**

- Mantenimiento Ordinario 7201 Supervisor In- Gerente de Ventas
- Mantenimiento Extraordinario 7202 Supervisor Gerente de Ventas

**PUNTOS DE VENTA:**

- Gastos Ordinario 7301 Supervisor In- Gerente de Ventas
- Gastos Extraordinarios 7302 Supervisor In- Gerente de Ventas

**Nota:**

El presupuesto de mantenimiento extraordinario lo harán los supervisores de Ventas, Ingenieria y Gerente de Ventas.

CONCEPTO

NUMERO CUENTA HASTA HASTA  
8001 Q.2000.00 Q.5000.00

SIN LIMITE PERO DENTRO  
DE LAS TARIFAS Y PRE-  
SUPUESTO APROBADO

Administración  
- Seguridad

Gerente de Operaciones

GASTOS DE VENTAS:

Publicidad

7001

Supervisor de  
Desarrollo  
Automotriz

Gerente de Ventas so-  
meterá a consideración  
del Gerente General la  
campaña de publicidad  
a realizarse cada año.

Promoción

7002

Supervisor de  
Desarrollo  
Automotriz

Gerente de Ventas apro-  
bará los desembolsos  
dentro de lo estableci-  
do en el Presupuesto  
Aprobado.

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO CUENTA</u>	<u>HASTA</u> Q.2000.00	<u>HASTA</u> Q.5000.00	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO DE LAS TARIFAS Y PRE-SUPUESTO APROBADO</u>
<b>GERENCIA DE VENTAS</b>				
<b>FUERZA DE VENTAS:</b> (Viáticos, Transporte, Representac., etc.)	7003		Supervisor Ventas	Gerente de Ventas
<b>GASTOS DE OFICINA Y ADMINISTRACION:</b>				
<b>DE LA GERENCIA GENERAL</b>	8001			Gerente General
<b>DE LA GERENCIA DE FINANZAS</b>	8003 8302		Supervisor de Finanzas	Gerente de Finanzas
<b>DE LA GERENCIA DE OPERACIONES</b>	8004			Gerente de Operaciones
<b>DE LA GERENCIA DE PERSONAL</b>	8005			Gerente de Recursos Humanos

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO</u>	<u>HASTA</u>	<u>HASTA</u>	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO</u>
	<u>CUENTA</u>	<u>0.2000.00</u>	<u>0.5000.00</u>	<u>DE LAS TARIFAS Y PRE-</u>
				<u>SUPUESTO APROBADO</u>
<u>DE BENEFICIO AL</u>				<u>OBSERVACIONES</u>
<u>PERSONAL</u>				Preparación Asistente de
Pagos de Indemni-	8101			Recursos Humanos
zación				Revisión - Contralor
				Aprobación- Gerente de
				Finanzas (Gerente Ge-
				neral si están fuera de
				las políticas de la
				empresa).
Entrenamiento				Nominación Gerente de
Local y Exterior	8102			Línea,
				Aprobación Gerente Ge-
				neral cuando es al
				exterior,
				Gerente de Recursos
				Humanos cuando es local.

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO CUENTA</u>	<u>HASTA Q.2000.00</u>	<u>HASTA Q.5000.00</u>	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO DE LAS TARIFAS Y PRE-SUPUESTO APROBADO</u>
Clubes	8104			Nominación y Aprobación Gerente General Aprobación desembolso Gerente de Recursos Humanos.
Gastos Médicos/Dental/ Seguro Vida/Entreteni- miento/Cafetería				Gerente de Recursos Humanos
Arrendamiento de Vehículos	8201			La contratación la llevará a cabo el Gerente de Operaciones quien la someterá a aprobación del Gerente General.
<b>SEGUROS:</b> Vehículos Responsabilidad Civil, Incendio y líneas aliadas	8202			Supervisor Operaciones Tesorero Tesorero

<u>CONCEPTO</u>	<u>NUMERO CUENTA</u>	<u>HASTA</u>	<u>HASTA</u>	<u>SIN LIMITE PERO DENTRO DE LAS TARIFAS Y PRE-SUPUESTO APROBADO</u>
<b>HONORARIOS:</b>				
Abogados asesores				Gerente de Finanzas
Audidores externos				Gerente de Finanzas
Asesores fiscales				Gerente de Finanzas
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	8401			Gerente General
<b>CUENTAS INCOBRABLES</b>	8501			Aprobación de Gerente de Finanzas previa decisión del Comité de Créditos
<b>GASTOS DE OFICINA</b> (Comunicac., papeleria, mantenim. etc.)	8601			Gerente Recursos Humanos
<b>IMPUESTOS</b>	8502			Contralor

NOTA: La negociación con las compañías de seguros y con los asesores auditores y abogados las llevará a cabo el Gerente de Finanzas quien las someterá a la aprobación del Gerente General.

En el caso de los seguros médicos, dental y de vida la contratación la llevará a cabo el Gerente de Recursos Humanos sometiéndoles a la aprobación de Gerente General.

NOTAS:

- Las autorizaciones anteriores se entienden enmarcadas dentro del presupuesto aprobado.
- Se entiende que el nivel superior cubre las autorizaciones de los niveles inferiores.
- Se entiende que nadie puede autorizar sus propios gastos.
- Todos los gastos extraordinarios no presupuestados en más del 10% deben ser aprobados previamente por el Gerente General.
- En anexo aparte, se listan los gastos de operación en estaciones de servicio que son cubiertos por la compañía.
- Para gastos de entrenamiento en el exterior el Gerente de Recursos Humanos debe someter previamente al Gerente General el presupuesto correspondiente de acuerdo con las necesidades indicadas en el Presupuesto Aprobado y someter cualquier requerimiento extraordinario que surja en el transcurso del año.
- Siempre y cuando las circunstancias lo permitan, no deben otorgarse anticipos para trabajos menores de Q.5,000.00
- Los gastos del Gerente General serán aprobados por el Gerente de Finanzas; los gastos de los demás Gerentes serán aprobados por el Gerente General y en ausencia suya, por el Gerente de Finanzas y las de éste por cualquier otro Gerente.
- Toda excepción a las normas anteriores sólo pueden ser autorizadas por el Gerente General.

## Aprobación de Gastos

### Reparación al equipo en estaciones de servicio:

(de acuerdo a lista de costos y mano de obra aprobada.)

### Por cuenta de la compañía:

a) **Tanques subterráneos y sus instalaciones:**

Toda reparación o mantenimiento que sea necesario en tanques, tubos llenadores, tuberías, ventilaciones y cheques.

b) **Bombas y sus instalaciones:**

Toda reparación o mantenimiento necesario para su buen funcionamiento, en las siguientes partes: motor eléctrico, centrífuga, metro, computador, sistema eléctrico y pintura.

c) **Compresores:**

La mano de obra para reparación y mantenimiento de los compresores propiedad de la compañía.

d) **Rótulos:**

La mano de obra y material de las reparaciones y mantenimiento de los rótulos.

e) **Instalaciones de combustible, aire, agua y electricidad del equipo:**

Totalidad de cualquier rotura, pieza o circuito eléctrico que necesite reparación y pertenezca a las instalaciones del equipo.

Por cuenta del expendedor:

- a) **Tanques subterráneos y sus instalaciones:**  
Los tapones de los tubos llenadores, las tapaderas.
- b) **Bombas y sus instalaciones:**  
Serán cobradas las pistolas de despacho, vidrios y mangueras.
- c) **Compresores:**  
Todos los materiales a usarse en las reparaciones de los compresores, propiedad de la compañía incluyendo protectores y arrancadores eléctricos.
- d) En cuanto al resto del equipo, será cobrada toda la mano de obra y materiales necesarios para su reparación.
- e) El valor total de las reparaciones de equipo por daños maliciosos, accidentes causados por terceras personas o empleados del expendedor.

Reparación en edificios y construcciones propiedad de la Compañía o arrendadas:

(de acuerdo a lista de costos y mano de obra aprobada)

Por cuenta de la compañía:

- a) **Instalaciones eléctricas:**  
La totalidad de la reparación por circuitos en las líneas.
- b) **Instalaciones aire y agua:**  
Se harán trabajos de reparaciones por fugas en las tuberías de aire y agua.

(No se incluyen acopladores, terminales, chorros, grifos, etc.)

**c) Instalaciones varias:**

Se harán trabajos de reparaciones en las construcciones por cualquier daño causado por deterioro normal del inmueble.

**Por cuenta del expendedor:**

**a) Iluminación general:**

Toda reparación del alumbrado de pista, marquesina y edificio (balastros, tubos, starters, switches).

**b) Baños:**

Toda reparación de los artefactos sanitarios.

**c) Varios:**

Cualquier daño a las instalaciones como rotura de vidrios, chapas, etc.

**Otros:**

**a) Pintura:**

Para las estaciones en general será por cuenta de la compañía la pintura del equipo de pista (bombas, torrecillas, postes, rótulos y defensas).

**b) En edificios y marquesinas:**

Cuando se considere que es necesario el trabajo, la compañía proporcionará la pintura y la mano de obra será por cuenta del Expendedor.

## SECCION 4

### OTROS ASUNTOS DE PERSONAL:

#### NOMINA

Anticipos de sueldos	Gerente Recursos Humanos
Aprobación de Nómina Anual	Gerente General
Aprobación de Nómina Mensual	Gerente de Finanzas
Aumentos Salariales	Gerente General

#### CONTRATACIONES

Aumento número empleados	Gerente General, previa recomendación del Comité de Gerencia.
De supervisores	Gerente General, previa recomendación del Comité de Gerencia.
De otros empleados	Gerente General, previa recomendación Gerente de Línea y Gerente de Recursos Humanos.
De temporales	Gerente de Línea

#### REMOCION DE EMPLEADOS

De supervisores	Gerente General a solicitud de Gerente de Línea
De otros empleados	Gerente de Línea

#### NOTAS:

- Los anticipos de sueldo que no sean reintegrados dentro del mismo mes, serán aprobados previamente por el Gerente General. En el caso de anticipo por vacaciones, Gerente de Recursos Humanos.

- No es política de la compañía otorgar préstamos a sus empleados. Sólo el Gerente General puede hacer excepciones a esta norma.
- Los gastos relacionados con la flotilla de automóviles serán aprobados por el Gerente de Operaciones.  
La contratación de la misma está enmarcada dentro de las atribuciones del Comité de Licitaciones.
- El Gerente General aprobará el uso del vehículo durante vacaciones, en línea con el Manual de Políticas de Personal.
- Aprobación de la nómina mensual: Gerente de Recursos Humanos aprobará el ingreso de los datos al sistema, Contralor aprobará la conciliación de las cifras, Gerente de Finanzas aprobará la nómina.

## SECCION 5

### **CREDITOS COMERCIALES:**

El procedimiento para la aprobación de créditos comerciales es el siguiente:

#### **CONCESION DE CREDITOS PERMANENTES:**

Hasta Q.15,000	Supervisor de Ventas
Desde Q.15,001 hasta Q.30,000	Supervisor de Ventas y Tesorero
Desde Q.30,001 hasta Q.50,000	Gerente de Ventas y Gerente de Finanzas
Desde Q.50,001 en adelante	Comité de Crédito

#### **SOBRELIMITES:**

Se conceden en forma esporádica. Bajo las siguientes condiciones:

- 1 - El cliente debe encontrarse al día en sus obligaciones.
- 2 - Sólo se concederán a clientes con más de un año de trayectoria con la compañía.
- 3 - El período máximo durante el cual se concederán sobrelímites será de 30 días calendario y sólo podrá ser prorrogado por el Comité de Créditos.

#### 4 - Los niveles de autoridad son:

Hasta 5% del cupo aprobado	Supervisor de Ventas
Hasta 10% del cupo aprobado	Supervisor de Ventas y Tesorero
Hasta 20% del cupo aprobado	Gerente de Ventas y Gerente de Finanzas
Más del 20% del cupo aprobado	Comité de Crédito

#### **DESPACHOS CON DEUDAS VENCIDAS:**

Hasta 20% del cupo aprobado	Gerente de Ventas y Gerente de Finanzas
Más del 20% del cupo aprobado	Comité de Crédito

## SECCION 6

### **APROBACION DE PAGOS:**

La aprobación de desembolsos se hace en el documento "Orden de Emisión de Cheque" y de acuerdo con los niveles indicados en el Capítulo III. Quien haya contratado el bien y/o servicio, debe firmar la factura del proveedor, en señal de haber recibido el bien o servicio y encontrarse conforme con las cifras en ella indicadas.

En los casos en que se requiera un anticipo, o el documento de soporte del desembolso se obtenga después del pago, es necesario emitir el documento "Orden de Emisión de Cheque". En estos casos la cuenta a cargar deberá ser la correspondiente a anticipos y el responsable del desembolso cuidará de que se formalice la operación dentro de un plazo razonable. En estos casos se requiere dos firmas: una de "aprobado" por el Gerente de Línea y otra de "Conformado" por el responsable del desembolso.

Contraloría es la responsable de que los desembolsos cumplan con los requerimientos legales y con los procedimientos internos de la compañía, así como velar por la pronta liquidación de los anticipos.

Para efectos de verificar la autenticidad de las personas que firman documentos, se mantendrá un registro de firmas autorizadas.



## CONCLUSIONES

- 1- Las políticas contables son instrumentos que proporcionan una seguridad razonable en forma ordenada y sistemática, para que los empleados a todo nivel competente se mantengan plenamente informados y conocedores de las políticas contables, por medio de información e instrucciones sobre los parámetros o lineamientos, para la conducción de las compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo, consistentes para el logro de los objetivos.
- 2- Los procedimientos contables son instrumentos que contiene las acciones a seguir y que deben ser consistentes con las políticas financieras. Debe existir una relación directa entre las políticas y los procedimientos contables, para obtener reportes confiables.
- 3- Las políticas y procedimientos contables son la presentación explícita de la gestión realizada por la gerencia, involucrando a todos los gerentes en la elaboración y discusión de políticas intermedias, para obtener con una seguridad razonable los objetivos de las empresas distribuidoras de productos derivados del petróleo, incluyendo las responsabilidades para con los accionistas, empleados, clientes, proveedores y la sociedad.
- 4- Las políticas y procedimientos contables persiguen objetivos generales, tales como:
  - a) Exponer el sistema contable.
  - b) Ayudar a la mejor ejecución del trabajo.

- c) Mantener la consistencia en el registro de las operaciones.
  - d) Obtener estados financieros razonablemente presentados de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- 5- Las políticas y procedimientos como parte importante dentro de la información financiera de las compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo, constituyen una herramienta útil de control interno, para fortalecer los puntos de control y prevenir, detectar y corregir las debilidades que podrían originar errores e irregularidades.

Estas políticas y procedimientos deben documentarse en un manual contable que cubra como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Funciones
  - Finanzas - Contraloría
  - Finanzas - Tesorería
  - Compras
  - Operaciones
  
- b. Actividades
  - Contabilidad General
  - Control de Créditos
  - Facturación
  - Cuentas por Pagar
  - Mantenimiento
  - Costos de Capital

Debido a la necesidad de manuales contables para las compañías distribuidoras de productos derivados de

petróleo el Contador Público y Auditor debe tener la capacidad profesional necesaria, la cual debe incluir como mínimo los siguientes conocimientos sobre la industria, consultoría administrativa, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y experiencia con la estructura de control interno.

## RECOMENDACIONES

1. Recomiendo elaborar documentalmente manuales que contengan políticas y procedimientos en todas las compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo; estos manuales deben elaborarse tomando en consideración todos los niveles gerenciales y deben actualizarse de acuerdo a los cambios internos y externos de la industria, para lograr los objetivos generales y específicos de cada entidad.
2. Comunicar los manuales de políticas y procedimientos contables a todos los niveles involucrados oportunamente, por medio de la formación de comités o equipos de trabajo, que participen en las distintas fases y elementos que integran el manual de políticas y procedimientos contables.
3. Los Contadores Públicos y Auditores debemos obtener la suficiente capacidad y entrenamiento profesional para participar en la elaboración, implementación y análisis de resultados de los manuales de políticas y procedimientos contables para compañías distribuidoras de productos derivados del petróleo.  
Una alternativa podría ser estudios de postgrado en Administración y Finanzas, lectura de libros y revistas especializadas, asistencia a seminarios y estudio de leyes aplicables.

## BIBLIOGRAFIA

1. TERRY, GEORGE R., ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS, 1978.
2. ESTRADA, MIGUEL FRANCISCO. S.J., ADMINISTRACIÓN II, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL, RECOPIACION TALLERES GRÁFICOS DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, 2 DE AGOSTO DE 1985, GUATEMALA, C.A.
3. NORMAS DE AUDITORÍA, CONTROL INTERNO/EVALUACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DEL CONTROL INTERNO, COMISIÓN DE PRINCIPIOS SOBRE CONTABILIDAD FINANCIERA Y NORMAS DE AUDITORÍA, INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES.
4. ARÉVALO GIORGIS, JORGE AUGUSTO, "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CONTABILIDAD". TESIS. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, GUATEMALA, 1986.
5. CONTRERAS B. ALEJANDRO, DÍAZ M. HUGO NERY Y ROSALES J. DOUGLAS. "FUNDAMENTOS DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO", PETRÓLEOS Y MINAS DE GUATEMALA, S. A. 1988.
6. CHOLVIS F. DICCIONARIO DE CONTABILIDAD.
7. GUÍA PARA EL CONTROL INTERNO CONTABLE, GROUP CONTROLLER 1981. FNC.
8. JONES, DONALD M. "CONTABILIDAD PETROLERA I". DENTON, TEXAS, 1981.

9. KRSMEIER, T.J. "GUÍA DE CONTROL DE NEGOCIOS", ENERO 1992.
10. LYON, J. L. "TÉCNICA PARA ESCRIBIR PROCEDIMIENTOS". PROTEC. 1986.
11. SAS NO. 55  
CONSIDERACIONES DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS  
COMITE DE NORMAS DE AUDITORIA/COLEGIO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS
12. SAS NO. 60  
COMUNICACION DE ASUNTOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE CONTROL OBSERVADOS EN UNA AUDITORIA  
COMITE DE NORMAS DE AUDITORIA/COLEGIO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS
13. NORMAS DE AUDITORIA  
CONTROL INTERNO/EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO COMISION DE PRINCIPIOS SOBRE CONTABILIDAD FINANCIERA Y NORMAS DE AUDITORIA  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES
14. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS