

FASCICULO

2

Descripción de operaciones típicas de una empresa

Alberto Díaz

 editorial
club de estudio

Alberto Díaz

Descripción
de operaciones
típicas de
una empresa

FASCICULO Nº 2

INDICE

1. CONCEPTO DE OPERACION	
1 Operaciones básicas	10
2 La contabilidad en las operaciones básicas	11
3 El control interno en las operaciones básicas	12
2. COMPRAS	
1 Concepto	15
2 Diferentes formas de compras	15
3 Contabilidad de las compras	17
4 El control interno en las compras	18
5 Compras normales	20
3. PAGOS	
1 Concepto	28
2 Diferentes formas de pagos	29
3 Contabilidad de los pagos	30
4 El control interno en los pagos	32
5 Pago a proveedores por corresponsalencia	39
6 Liquidación y pago de sueldos y jornales	42
4. PRODUCCION	
1 Concepto	47
2 Diferentes formas de producción	47
3 Contabilidad de la producción	49
4 El control interno en la producción	50
5 Inventario de materias primas y materiales	52
6 Inventario de productos terminados	55
5. VENTAS	
1 Concepto	56
2 Diferentes formas de ventas	56
3 Contabilidad de las ventas	57
4 El control interno de las ventas	60
5 Ventas con facturación	68
6 Ventas al contado	73

Todos los derechos reservados.
Hecho el depósito que marca la ley 11723
IMPRESO EN LA ARGENTINA

Prohibida la reproducción total o parcial
por cualquier medio

Copyright y Ediciones CLUB de ESTUDIO 1981

6. COBRANZAS

1 Concepto	76
2 Diferentes formas de cobranzas.	76
3 Contabilidad de cobranzas	78
4 El control interno de la cobranza	79
5 Cobranza por cobradores	83
6 Descuento de documentos en Bancos	87

AL LECTOR:

La edición del presente fascículo se efectúa con el fin de facilitar a los alumnos de la Cátedra de Sistemas de Información y Procesamiento de Datos de la Facultad de Ciencias Económicas (UNBA) el conocimiento de los temas que integran el programa vigente.

El autor hace público que el monto correspondiente a la liquidación de derechos de autor por la comercialización del presente trabajo, será destinado en su totalidad a la compra de libros para ser entregados a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas (UNBA).

0. INTRODUCCION

Este trabajo, que la cátedra de Sistemas de Información pone al alcance de sus alumnos, tiene como propósito fundamental permitir repasar una serie de conocimientos que son básicos para iniciarse en el estudio del diseño de sistemas de información.

Tener permanentemente presente las normas de control interno que son aplicables a los procedimientos administrativos concernientes a las operaciones básicas, es sin duda una obligación para todo analista que encar el diseño de sistemas de información. Esta publicación pone su acento en las connotaciones que implica la adopción de controles internos y la inserción de los mismos dentro de los sistemas que habrán de proveer información operativa o de control de gestión.

Queda dicho entonces, que este cuaderno no tiene pretensiones de aporte bibliográfico, sino que simplemente intenta reunir conceptos básicos que deben ser tenidos en cuenta al encarar el estudio de sistemas de información.

Se piensa que su principal aplicación estará orientada a servir de ayuda en el dictado y resolución de los casos prácticos que se desarrollen en el dictado de la materia. En esa utilización, dado que en materia de diseño de sistemas puede haber parámetros generales pero jamás soluciones únicas, es probable que los conceptos, normas o procedimientos descriptos en el presente cuaderno sean puestos en juicio y se promuevan discusiones y la generación de soluciones alternativas, en el seno de las comisiones de trabajo. Si ello ocurre, este trabajo habrá cumplido plenamente con el propósito que inspire su publicación.

1. CONCEPTO DE OPERACION

El término "operación" es constantemente usado en administración, aunque, con bastante frecuencia, con diferentes connotaciones y alcances.

Como en el presente trabajo también se va a utilizar el término operación, resulta conveniente precisar cuáles son los distintos alcances que se le van a dar al mismo.

En primer lugar, se suele denominar como "operación" al conjunto de transacciones que constituyen la explotación habitual de un negocio. Así, resulta fácil encontrar en un Estado de Resultados la siguiente exposición esquemática.

Ventas	
Devoluciones de Ventas	menos
<u>Ventas Netas</u>	
Costo de Ventas	menos
<u>Resultado bruto de operación</u>	
Gastos operativos	menos
<u>Resultados netos de operación</u>	
Ingresos ordinarios	más
Egresos ordinarios	menos
<u>Resultado neto ordinario</u>	
Ingresos extraordinarios	más
Egresos extraordinarios	menos
<u>Resultado neto total</u>	

Los ingresos y egresos ordinarios son aquellos que revisten el carácter de permanentes o repetitivos, pero que son ajenos a la explotación principal de la empresa, mientras que los ingresos y egresos extraordinarios son aquellos, como su nombre lo indica, que son eventuales.

Este concepto de "operación" comprende a todas las actividades que conforman la explotación principal de la empresa, dejando afuera a aquellas actividades que son ajenas al objeto propio del negocio, sean estas ordinarias o extraordinarias.

Este primer alcance del término "operación" permite ser desintegrado en actividades más precisas. Así, si una empresa tiene como objeto principal la producción y venta de una determinada línea de productos (esa sería su explotación u "operación" principal), para poder cumplir con ese objeto principal, debe efectuar las "operaciones" de comprar, pagar, producir, vender, financiar, cobrar y administrar. Así llegamos a un segundo concepto de "operación", derivado del primero, donde la actividad principal de la empresa se expresa en "operaciones" bastante más concretas.

Sin embargo, este nuevo concepto de "operación" puede nuevamente ser desintegrado en actividades más específicas. Así, la "operación" de comprar implica un conjunto de "operaciones" de registración, control, decisión, emisión de formularios, consulta, archivo de documentación, etc. Es este el tercer concepto de "operación", en el cual se descende aún más en el nivel de análisis, lo que posibilita una mejor comprensión de las actividades que conforman a las "operaciones" y de la interrelación que existe entre ellas.

Por último, aún puede descenderse un escalón más y conceptualizar a la "operación" como a cada acción necesaria para realizar una tarea. Este cuarto enfoque permite afirmar que la "operación" de emisión de un formulario comprende a las "operaciones" de: elección del formulario, intercalación de los carbónicos necesarios, lectura de los datos, escritura sobre el original, suma de las cantidades parciales, etc.

Así como se han llegado a presentar cuatro niveles que responden al término "operación", es probable llegar a generar nuevos alcances de ese vocablo mediante una mayor o menor integración de las actividades que justifican el concepto alcanzado en cada caso.

Pero entonces, qué debemos entender cuando alguien se refiere a "operación". Sin la pretensión de poner orden en el uso generalizado del término, pero con la intención de aclarar cómo es utilizado en el presente trabajo, se propone la siguiente terminología:

a) Denominar "explotación principal" o simplemente "explotación" a la actividad normal, principal o habitual de una empresa. Esta nueva denominación reemplaza el uso de "operación" en el primer significado que se había indicado para ese término.

b) Reemplazar el uso de "operación" por el de "operación básica", para indicar las actividades que se derivan de la explotación principal, es decir: comprar, vender, pagar, etc.

c) Reservar el uso del término "operación" para conceptualizar a las actividades en las que se desintegran las operaciones básicas; esto es: controlar, registrar, despachar, calcular, etc.

d) Por último, usar el término "acción" para referirse a las actividades en las que se descomponen las operaciones. Por ejemplo, para despachar: tomar la mercadería, contarla o pesarla, empaquetarla, escribir la etiqueta, acomodarla en el transporte, etc.

Creemos que esta nueva forma de denominación contribuye a aclarar a qué tipo de actividad nos estamos refiriendo en cada caso en que se haga mención a alguna "operación".

1.1. OPERACIONES BASICAS

Para desarrollar su explotación principal, toda empresa debe encarar una serie de operaciones básicas. A efectos de su mejor estudio, las operaciones básicas pueden subdividirse en principales y secundarias.

Las operaciones básicas principales son aquellas que necesariamente deben efectuarse y que están directamente relacionadas con la explotación principal del negocio, en tanto que las secundarias son aquellas que ayudan a lograr el cumplimiento de los objetivos, actuando como accesorias de las principales, aun en el caso de que resulten tan necesarias como éstas.

Las operaciones básicas principales son:

a) Comprar

Consiste en la adquisición de los bienes y servicios necesarios que se habrán de utilizar en la elaboración y venta de los productos que constituyen la explotación principal. También comprende la adquisición de los elementos necesarios para la administración del negocio.

b) Pagar

Comprende el pago de las compras que se han efectuado y de los servicios que se han contratado, tales como los sueldos y salarios del personal.

c) Producir

Consiste en la producción de los bienes que se habrán de ofrecer, utilizando los insumos adquiridos, los bienes de activo fijo de que se dispone y el trabajo del personal contratado.

d) Vender

Es la operación básica que posibilita la comercialización de los productos obtenidos en la producción o en una compra anterior, o bien de los servicios que se ofrecen.

e) Cobrar

Consiste en la percepción de los importes correspondientes a las ventas que se han efectuado.

Estas cinco operaciones básicas resultan insustituibles en la mecánica que debe desarrollar cualquier empresa. Sólo puede estar ausente la tercera, en el caso de que la explotación del negocio no incluya la producción de bienes.

Las operaciones básicas secundarias no apuntan en forma directa y concreta al cumplimiento de la explotación del negocio, pero, sin embargo, resultan tan necesarias como las principales, de forma tal que sirven para

que las mismas se puedan ejecutar o para que se obtenga mayor eficiencia en su ejecución. Entre las operaciones básicas secundarias se destacan las de administración general, las financieras y las de conservación de activos.

En este trabajo se habrán de encarar, con preferencia, las operaciones básicas principales.

1.2. LA CONTABILIDAD EN LAS OPERACIONES BASICAS

La ejecución de las operaciones básicas le corresponde a personas distintas de quienes ejercen la dirección del negocio. Estos últimos, para poder dirigir, necesitan conocer qué incidencia tienen estas operaciones básicas en la situación de la empresa y qué resultados económicos ocasionan. En general, necesitan estar informados de cuál es la marcha del negocio para poder ejercer su función de planificación y dirección. Como ellos no obtienen directamente en las transacciones, el conocimiento lo obtienen a través de los informes y estados que surgen de las registraciones realizadas.

Cobra entonces principal importancia la contabilidad como fuente generadora de información. De la ejecución de las operaciones básicas, la contabilidad rescata ciertas situaciones que son anotadas en los registros contables que correspondan. No todas las operaciones que conformen una operación básica son materia de registración contable. La contabilidad se encarga de rescatar aquellas operaciones que conforman un cambio en la cantidad o calidad de los activos y/o pasivos de la empresa o que generen un resultado económico. Así, por ejemplo en la operación básica de compra, la contabilidad habrá de registrar el ingreso de los productos adquiridos (un aumento en el activo) y la consecuente obligación para con el proveedor (un aumento de pasivo), pero no quedan registradas las operaciones de seleccionar al proveedor, de decidir la cantidad a comprar, de colocar el pedido, de controlar la mercadería recibida, etc.

A pesar de esta aparente insuficiencia de la contabilidad, la misma sigue constituyéndose en la principal fuente de información para la dirección, dado que las operaciones que son materia de registración contable son las de mayor relevancia. Para cubrir la posible necesidad de información acerca de situaciones que no son contabilizadas, es dable preparar informes o estados a partir de los comprobantes básicos o documentos primarios en los que quedan anotadas esas operaciones (solicitudes de compra, pedidos de cotización, informes de control de calidad, etc.).

Las registraciones contables tienen un origen y un resultado. El origen está representado por el comprobante básico o soporte utilizado en la operación (remito, factura, recibo, etc.), que lleva datos acerca de la misma.

El resultado está representado por la información que proporciona al generar o actualizar un registro (subdiario, submayor, etc.). A su vez, de estos registros se pueden recuperar datos, para que procesados de alguna manera generen informes o estados para la dirección o la supervisión.

Es conveniente destacar que los comprobantes básicos, documentos primarios o soportes, además de servir como origen de las registraciones contables son utilizados como elementos de control de las operaciones. Incluso hay comprobantes básicos que nunca son utilizados directamente como origen de una registración contable. Estos soportes sirven exclusivamente para el control de las operaciones efectuadas, o eventualmente para extraer directamente de ellos algunas informaciones que no son suministradas por la contabilidad.

1.3. EL CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES BÁSICAS

Siendo la contabilidad la fuente principal de información para la dirección, es necesario garantizar que los informes y estados que provengan de ella reflejen con razonable certeza las operaciones que efectivamente se han realizado. Es decir que se debe procurar que la información que brinda la contabilidad esté exenta de errores o deformaciones.

Por otra parte, las operaciones básicas se repiten con permanente frecuencia. Además las distintas operaciones básicas pueden estar efectuándose en forma concomitante. Mientras alguien está comprando materias primas, otra persona de la empresa puede estar pagando una compra anterior, al mismo tiempo que se están produciendo nuevos artículos, que se están vendiendo productos ya terminados y que se están efectuando cobros correspondientes a ventas anteriores. Si se tiene en cuenta que las operaciones básicas son realizadas por distintas personas, resulta fácil apreciar las dificultades que tendrá la dirección para ejercer un adecuado control sobre la negociación. Si el control no es eficaz, podrían deslizarse errores, y en el peor de los casos fraudes, que pasarían inadvertidos.

Estas operaciones básicas, por el hecho de ser frecuentes y repetitivas, permiten ser normalizadas. La normalización consiste en programas que indican la forma más adecuada de realizar las operaciones y se materializa en los manuales de procedimientos o de trámite y en los cursogramas. Los manuales de procedimiento establecen en detalle cuáles son las operaciones y en qué secuencia se deben presentar, para llevar a cabo una determinada operación básica. Si la operación básica se ha programado, es razonable pretender que los procedimientos previstos se cumplan, hasta tanto se advierta la posibilidad de mejorar el programa. En este caso, lo que corresponde es la optimización del procedimiento y la posterior comunicación de las nuevas instrucciones al personal afectado.

El control interno es, en gran medida, el encargado de garantizar que las informaciones que se basan en la contabilidad reflejen adecuadamente la situación del negocio; que se minimicen las posibilidades de errores o fraudes y que se respeten los procedimientos que se han implantado a través de manuales e instrucciones.

El control interno debe interpretarse como un conjunto de normas de seguridad o de control preventivo que se incluyen en los procedimientos administrativos que corresponden a las distintas operaciones básicas.

El propósito del control interno consiste en la prevención de errores y fraudes en la ejecución de las operaciones; en garantizar las registraciones que habrán de servir de fuente de los informes y estados provenientes de la contabilidad; en procurar detectar cualquier desvío sobre los procedimientos estipulados para la realización de las operaciones básicas; y en general, ejercer un control efectivo sobre todos los aspectos del negocio.

La base sobre la cual se asienta el control interno, está dada por la división del trabajo. De esta manera, una operación básica que puede ser subdividida en varias partes, nunca es realizada por una sola persona. Esto no significa que una misma operación deba ser realizada por más de un empleado, sino que las distintas operaciones que conforman una operación básica son distribuidas entre diferentes empleados, incluso pertenecientes a distintas áreas, de manera tal que no se entorpezca la labor de cada uno y se estimule el control total de la operación básica, por la intervención de distintas personas en la misma.

Al distribuir la tarea entre varios empleados y funcionarios se requiere una complementación de todos los que intervienen para que la tarea concluya. Para que esa complementación pueda llevarse a cabo, será necesario programar la operación básica instruyendo y capacitando al personal para su ejecución. De este modo cada uno conocerá la labor que de él se espera en la tarea y las responsabilidades que le son inherentes a la misma. Entonces será factible introducir un control por oposición o automático entre las personas que participan en la operación básica.

Una persona no habrá de comenzar la labor que tiene reservada en una tarea, hasta tanto no concluya su tarea, quien lo antecede en la manera indicada en el programa. Así, quien continúa la tarea, está controlando indirectamente a quien lo precede. Si estos controles se pueden incluir en los procedimientos administrativos, es dable esperar que se detecten los errores o posibles fraudes, ya que los empleados afectados a una misma operación básica se están controlando funcionalmente entre sí.

También habrán de surgir la mayoría de los desvíos que se pueden presentar sobre los procedimientos establecidos, ya que cada empleado pre-tenderá recibir el trabajo tal cual estaba previsto, para ejecutar su parte.

Por último, al haber mayor control sobre el desarrollo de las operaciones básicas, se intensificará el control sobre las registraciones y los datos que puedan extraerse de la contabilidad serán más confiables y en consecuencia también lo serán los informes que lleguen a la dirección.

Como la característica más saliente del control interno está dada por la participación de más de un empleado en una misma tarea, es necesario que se instrumente un sistema de información entre los distintos participantes, para que cada uno conozca, cuando le corresponde actuar, cuáles son las operaciones que ya se han cumplido y cuál ha sido el resultado de las mismas, y a la vez pueda indicar, cuando concluye su parte, cuál es la labor que ha realizado. Esta información se materializa en los comprobantes básicos y en los registros previstos para cada operación básica. Así, un remito, una factura, una nota de pedido, una ficha de cuentas corrientes, etc. son portadoras de información que permiten conocer las operaciones ya realizadas a la vez que facilita el control de las mismas. Para que el control interno sea eficaz, debe estar complementado con buenos procedimientos administrativos que contemplen una información adecuada para posibilitar el control de las operaciones programadas.

Sir embargo es necesario aclarar que un sistema de control interno no puede garantizar totalmente la detección de errores, fraudes o desvíos a los procedimientos administrativos previstos, ni tampoco la exactitud de los informes surgidos de la contabilidad. Es suficiente que se equivoquen dos personas para que un error pase inadvertido. O bien, que dos personas se pongan de acuerdo para cometer un fraude o tolerar un desvío a los procedimientos programados. Todo esto en el caso que los procedimientos administrativos que habrán de contener a los controles internos, estén correctamente programados, dado que si los controles internos han sido mal previstos, no será necesario el error o la connivencia de dos personas para demostrar la ineficiencia del control interno.

También resulta necesario aclarar que en algunos casos no resulta posible aplicar el control interno en forma estricta, por resultar antieconómico. No puede pretenderse que en algunas empresas pequeñas, o en algunas secciones de empresas mayores que cuentan con un reducido número de personal administrativo, tengan que aumentar considerablemente la dotación para permitir la instrumentación del control interno. En estos casos se suele suplir la carencia de algunos controles internos con un control directo más intenso por parte del propietario o del supervisor, o con la confianza que se deposita en quienes ejecutan las operaciones que están exentas de control interno.

En este trabajo se habrán de indicar cuáles son las normas básicas de control interno que habitualmente se incluyen en los procedimientos correspondientes a las operaciones básicas principales, las rutinas generales que las gobiernan, las contabilizaciones que producen y los compro-

bantes básicos y registros que habitualmente se usan.

Sin embargo, no existen "recetas" de aplicación obligatoria al diseñar un procedimiento administrativo. Todas las empresas no están estructuradas de la misma manera. Los riesgos que corren son distintos. Cada una tendrá una particularidad o estilo propio en la ejecución de determinadas operaciones básicas.

Generalmente usan diferentes medios de procesamiento, los que pueden facilitar o no el control y en consecuencia se habrán de requerir controles internos más o menos intensos para complementar los que producen los instrumentos de procesamiento utilizados. Además, no todas las empresas estarán en las mismas condiciones económicas para soportar el costo que implica la inclusión de algunos controles internos.

Las normas de control interno son, entonces, una guía que sirve a quien diseña sistemas. El uso o aplicación de esas normas deberá estar vinculado con las características propias de la empresa y a las particularidades que adopta la operación básica cuyo procedimiento se diseña.

2. COMPRA

2.1 CONCEPTO

La operación básica de Compra comprende el conjunto de operaciones efectuadas para posibilitar la adquisición de un bien. Se origina en la existencia de una necesidad de aprovisionamiento y produce como resultado la incorporación de un nuevo bien en el activo de la empresa.

Esta operación básica abarca desde que se detecta la necesidad de efectuar la adquisición, hasta que el bien comprado es recibido y contabilizado su ingreso.

2.2. DIFERENTES FORMAS DE COMPRA

Dependiendo del tipo de producto que se adquiere, de la importancia de la Compra, de la frecuencia con que se repiten, de las características del proveedor, de la ubicación del mismo, etc., esta operación básica puede asumir diversas formas, destacándose, entre otras, las que se mencionan a continuación:

a) Compras Normales

Aquí se incluyen las Compras de elementos cuyo consumo es repetitivo y necesario para el desarrollo de la explotación. Se trata tanto de materias primas o materiales necesarios para la producción, como de mercederías destinadas a la comercialización o elementos a ser consumidos

en las tareas administrativas. En general son productos a los que se les puede fijar, con relativa facilidad, el punto de pedido y los stocks máximos y mínimos. Estas Compras pueden ser presupuestadas y, generalmente, sus volúmenes están directamente relacionados con los niveles de producción y/o comercialización a alcanzar. En este tipo de Compras, la autorización normalmente es dada por un Departamento donde se centraliza toda la gestión.

b) Compras Extraordinarias

Son aquellas por las que se adquieren artículos o bienes cuya necesidad de reposición no es frecuente. Incluye las denominadas Compras Mayores. Estas últimas son aquellas mediante las cuales se adquieren bienes de activo fijo tales como: maquinarias, rodados, instalaciones, muebles y útiles, etc. Generalmente, para la autorización de estas Compras, dado que representan una inversión significativa, se requiere la intervención de los más altos niveles de decisión de la empresa.

c) Compras Menores

Estas Compras se refieren a bienes de escaso valor y cuya necesidad de adquisición es accidental y en una cantidad limitada. La Compra de estos bienes no es presupuestada y generalmente la necesidad se descubre cuando el bien debe ser utilizado. La gestión de esta Compra no suele ser centralizada en un Departamento, sino que, normalmente, tienen facultad para decidir y autorizar la adquisición los funcionarios responsables de las Oficinas o Departamentos que requieren el artículo. Por último, estas Compras suelen ser abonadas en efectivo con el fondo fijo.

d) Importación

Este tipo de Compra se caracteriza por residir el proveedor en el extranjero. Puede alcanzar tanto a las Compras Normales como a las Extraordinarias. La Importación se diferencia de las Compras Locales por los procedimientos particulares que deben seguirse tanto en lo que hace a la relación con un proveedor distante, como a la contratación de fletes, seguros de transportes, seguros de cambio, etc. También se requieren procedimientos especiales para el despacho de la mercadería a plaza —retiro de la mercadería de aduana— con el correspondiente pago de los recargos de importación. Por último en estos casos, dependiendo de las reglamentaciones vigentes en materia de comercio internacional, suelen requerirse autorizaciones oficiales para poder realizar la importación, lo que implica otro conjunto de procedimientos especiales para este tipo de Compra. Además, el proveedor, para realizar la venta, normalmente requiere la apertura de un crédito documentario irrevocable, lo que ocasiona la necesidad de relacionarse con una institución bancaria para gestionar esa apertura.

Es probable que una empresa para satisfacer su necesidad de abastecimiento deba recurrir a varias de estas formas de Compras de manera conjunta o combinada.

2.3. CONTABILIZACION DE LAS COMPRAS

Del conjunto de operaciones efectuadas para realizar una Compra, la contabilidad rescata a la que da lugar a la transmisión de la propiedad de los bienes adquiridos, registrando la que indique la incorporación del nuevo bien en el activo de la empresa.

La determinación de la oportunidad en que se produce la transmisión de la propiedad del bien puede no resultar fácil. En principio se acepta que el bien cambia de propiedad cuando es entregado al comprador y éste lo acepta. Hay situaciones en que este criterio no puede ser empleado. Así, si el comprador ya ha abonado íntegramente la Compra y el vendedor aún no ha entregado el producto, el mismo ya le pertenece al comprador aunque aún no lo tenga. Puede ocurrir también que el vendedor entregue los productos a una empresa transportadora para que realice el traslado por cuenta y riesgo del comprador. En este último caso la propiedad se ha transferido antes de que los artículos lleguen a destino. También se puede dar que la mercadería sea recibida en consignación y la Compra se perfeccione si es que esos productos llegan a ser vendidos a terceros. En este caso, a pesar de la recepción de la mercadería, la transmisión de la propiedad no se ha efectivizado.

En síntesis, el momento en que se produce la transmisión de la propiedad del bien adquirido dependerá de las características y particularidades de la Compra realizada. Pero cuando la transmisión se efectiviza, a contabilidad habrá de registrar la incorporación del bien adquirido. Para ello se debe debitar la cuenta de activo que represente el tipo de bien que se ha comprado: Materias Primas, Materiales, Maquinarias, Muebles y Útiles, etc. y acreditar a la cuenta de pasivo que indique el tipo de compromiso que se ha asumido ante el proveedor: Proveedores, Acreedores Varios, Obligaciones a Pagar, etc. Si con anterioridad a la transmisión del bien se hubieran efectuado adelantos a cuenta de la Compra, en el momento del ingreso del bien, se debe acreditar la cuenta Anticipo a Proveedores, acreditando la diferencia en la cuenta de pasivo que indique el tipo de compromiso asumido por el saldo aún impago.

En las Compras Menores se suele seguir otro temperamento. Como normalmente esas Compras se abonan con el fondo fijo, en el momento que el bien ingresa no se produce registración alguna. Cuando el fondo fijo es reintegrado, extrayendo dinero del banco para su reposición, se acredita Banco Cuenta Corrientes con débito a las cuentas afectadas

por los comprobantes que justifican la utilización del fondo fijo. En estos casos, dado el escaso valor de los bienes adquiridos, la imputación de la Compra suele hacerse sobre una cuenta de resultado negativo. En consecuencia se debitará: Gastos Generales, Gastos Administrativos, Gastos de Fabricación o alguna similar que refleje la utilización que se hace de los bienes adquiridos.

Debe aclararse que el costo del bien adquirido, y en consecuencia el valor por el que se debita la cuenta del activo, debe incluir no sólo el precio cotizado por el proveedor, sino también todas aquellas erogaciones necesarias para lograr la disposición del bien adquirido en el lugar de destino, tales como fletes, seguros de transporte, instalación de equipos, etc.

En el caso de importaciones, la contabilidad también habrá de registrar el compromiso ante el banco en la apertura del crédito documentario, el depósito previo que se hace en ese momento, la adquisición de la moneda extranjera, etc.

La registración analítica de la operación básica de Compras afectará a distintos ficheros. En el de Proveedores se contabilizará, en la cuenta de cada proveedor, la obligación que la empresa mantiene por la Compra efectuada. En el de Acreedores Varios se acreditará, a cada acreedor, la deuda contraída por los servicios prestados —fletes, seguros, costos de instalación, etc. En el de Documentos a Pagar se registrarán, por acreedor, las deudas documentadas.

Si se lleva inventario permanente, es decir el saldo actualizado en forma permanente de los bienes que componen el inventario, se deberá actualizar la subcuenta del fichero que corresponda a la Compra efectuada: Materias Primas, Mercaderías, Maquinarias, etc. Además, si se lleva un análisis de las cuentas de resultado, también habrá ficheros de Gastos Generales, Gastos de Administración, etc., los que serán afectados por las Compras Menores que se efectúen.

2.4. EL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS

Entre las normas de control interno aplicables a las Compras, son dables mencionar las siguientes:

a) Separación de funciones de oficina Compras

Por un principio básico de control interno, quien realiza la operación de Compra debe estar separado funcionalmente de quienes tienen a su cargo el manejo de los bienes y la registración de los mismos. En consecuencia Compras debe estar separada de Almacenes, de Recepción y de Contaduría.

b) Iniciación del trámite de Compra

La iniciación de la operación de Compra debe estar respaldada por una requisición formal de un funcionario responsable. Si se tratara de materias primas o mercaderías especiales, además de la solicitud de un responsable, debería requerirse un informe técnico que permitiera que Compras pueda efectuar correctamente la adquisición y que Recepción pueda medir la calidad de las entregas hechas por el proveedor.

c) Obtención de cotizaciones

Una importante norma de control interno consiste en que toda Compra que supere determinado importe sea adjudicada luego de haberse pedido un número determinado de cotizaciones a los posibles proveedores. No debería quedar nunca librado al criterio personal del jefe de Compras la designación del proveedor al que se le realizará la adquisición.

d) Colocación del pedido

La decisión a quien comprar debe ser tomada por un funcionario responsable. Es conveniente fijar atribuciones entre funcionarios de distintos niveles, de manera tal que si la operación no supera un importe, la decisión de Compra pueda ser tomada por un determinado nivel, pero si supera ese importe, se requiere un nivel de decisión más alto.

Resulta obvio aclarar que no deberían existir vínculos comerciales o relaciones laborales entre los funcionarios de la empresa que toman la decisión de comprar y los posibles proveedores.

Una vez tomada la decisión de Compra, quien la tomó tendrá que firmar su decisión. Ello puede hacerse sobre la cotización del proveedor elegido o bien firmando la Orden de Compra. Es conveniente que esta Orden de Compra sea prenumerada.

e) Nivel de Compra

Otra norma de control interno consiste en que la cantidad de artículos demandados esté de acuerdo con las necesidades de consumo. Para ello es recomendable fijar los puntos de pedido una vez que se haya alcanzado el stock mínimo, sobre todo para aquellos artículos para los que la Compra representa una inversión importante.

Una Compra excesiva puede dar lugar a que con posterioridad se efectúe una devolución al proveedor, tal vez cuando los precios de reposición hayan aumentado. En ese caso el proveedor normalmente hará una nota de crédito por el valor que oportunamente había percibido, con lo que obtendrá un buen negocio. También el exceso de stock puede representar mantener un capital inmovilizado en Almacenes por un período considerable de tiempo.

Una Compra pequeña implica que tal vez la misma deberá repetirse muy pronto, lo que implica incurrir nuevamente en los costos que causa toda colocación de una Orden de Compra. Por otro lado, al adquirir

partidas pequeñas se pueden estar perdiendo bonificaciones que ofrecen los proveedores por Compras en cantidad.

f) Control de la mercadería recibida

Es de suma importancia que se efectúe un correcto control sobre las mercaderías que envía el proveedor. Ese control debe abarcar la cantidad recibida y la calidad de los productos.

En principio la encargada de efectuar esos controles sería Recepción. Al respecto pueden adoptarse dos temperamentos distintos. Puede ser que se le haga llegar una copia de la Orden de Compra a Recepción o bien que esta oficina no se entere de las adquisiciones comprometidas.

La ventaja de que a Recepción le llegue una copia de la Orden de Compra consiste en que pueda conocer a priori la calidad de la mercadería a recibir y en consecuencia realizar el control. Además, cuando se trata de volúmenes importantes, puede ir preparando las operaciones de recepción.

La desventaja que se atribuye al hecho de que Recepción esté enterada de "antemano" de lo que va a recibir, se fundamenta en que si se trata de una entrega importante y se verifica la coincidencia entre la cantidad expresada en la Orden de Compra y el remito del proveedor, puede haber una tendencia a dar por buena la cantidad, sin controlar lo que se recibe como corresponde; si no conociera la cantidad que se le va a entregar, no le queda otro recurso que contar, medir o pesar los productos recibidos.

Con respecto al control de la calidad, en algunos casos puede ser Recepción quien lo efectúe, pero si se requieren conocimientos técnicos para ello, será necesario que intervenga otro sector —generalmente Control de Calidad— para que dé el visto bueno a la entrega del proveedor. En este caso se debe dejar constancia en el remito que se le firma al proveedor, que la conformidad es en cuanto a la cantidad, mientras que la calidad será controlada posteriormente.

g) Constitución de seguros

Cuando las mercaderías compradas viajan por cuenta y riesgo de la empresa, ya sea en transportes propios o de terceros, resulta recomendable la contratación de seguros suficientes que cubran los riesgos propios del traslado de los productos.

2.5. COMPRAS NORMALES

La operación básica de Compras puede ser subdividida en las siguientes etapas: a) solicitud de Compras, b) selección del proveedor, c) decisión de Compra, d) recepción de la Compra, e) almacenaje de la mercadería y f) registración.

2.5.1. Solicitud de Compra

Cuando se trata de materias primas, materiales o útiles cuyo consumo es repetitivo, la necesidad de reabastecimiento normalmente se detecta en Almacenes, cuando, al despachar un Pedido de Materiales, observa que se ha llegado al punto de pedido o stock mínimo.

Es recomendable que para cada artículo se tenga establecido cuál es el stock mínimo de manera que cuando el inventario desciende de ese punto se haga el pedido de reabastecimiento. El punto de pedido se fija en una sola oportunidad, teniendo en cuenta cuáles son los planes de consumo previstos, cuál es el tiempo medio que hay que esperar entre que se solicita la reposición y se efectúa la entrega, cuál es el riesgo que se corre sin el stock en Almacenes, etc. Al fijar el punto de pedido, se establece también cuál es el tamaño del lote a requerir.

Una vez que se determine el punto de pedido, el mismo se mantiene estable mientras no cambien las condiciones tenidas en cuenta o mientras no se demuestre que es susceptible de ser optimizado.

En algunos casos resulta antieconómico, o casi imposible, poder estudiar el punto de pedido para cada uno de los ítems que componen el inventario. Esto ocurre cuando el inventario está compuesto por un número elevado de ítems distintos. Si esta es la situación, para aquellos artículos que tienen un reducido valor unitario, que tienen facilidad de reposición, que pueden ser fácilmente sustituidos por otros y que en general su posible carencia no es crítica, se suelen fijar los puntos de pedido arbitrariamente, en función a la experiencia y no en base a planes de consumo elaborados para cada ítem.

Conociendo el punto de pedido para cada artículo, Almacenes puede determinar cuándo hay que solicitar la Compra, ya sea por los saldos de existencia si se lleva inventario permanente, o bien por la observación de los inventarios que quedan en los estantes o cajones donde se almacenan los bienes. En este último caso, el almacén físico debe estar prolijamente ordenado, de manera que se pueda efectuar un fácil conteo de las existencias que quedan en stock.

Detectada la necesidad de reaprovisionamiento, Almacenes emite la Solicitud de Compra. En ella indicará cual es el producto que hay que reponer, la cantidad a comprarse y la calidad del artículo solicitado. Esta Solicitud es recomendable que se emita por duplicado. El original se envía a Compras para que gestione el reaprovisionamiento, mientras que el duplicado es mantenido en Almacenes en un archivo cronológico, hasta que se produzca la llegada del material solicitado. De esta manera se tendrá información acerca de los artículos que se encuentran en trámite de reposición y de la fecha desde cuándo está hecho el pedido. Al archivar el duplicado en forma cronológica, se podrá advertir cuándo se produce un

atraso en la reposición, y en consecuencia insistir ante Compras para que se agilice la llegada de los productos.

Una precaución que debe adoptarse, consiste en evitar que la reposición de un mismo artículo sea solicitada más de una vez. Puede ocurrir que Almacenes emita la Solicitud de Compra y antes que la mercadería solicitada ingrese a la empresa reciba otro pedido interno. Al atender el mismo volverá a observar que se ha llegado al stock mínimo y en consecuencia puede poner una nueva Solicitud de Compra, al no recordar que ya había sido solicitado el reaprovisionamiento. También puede ocurrir que Almacenes emita la Solicitud de Compra, se gestione la adquisición y el proveedor haga una entrega parcial a cuenta. Una vez recibida esta entrega a cuenta, Almacenes puede atender otro pedido interno que haga descender el saldo nuevamente por debajo del stock mínimo. Por tal motivo Almacenes puede emitir nuevamente otra Solicitud de Compras, sin considerar que aún falta completar la entrega de la Solicitud anterior. En cualquiera de estos casos Compras habrá de iniciar una nueva gestión de adquisición de los bienes requeridos.

Para evitar que Almacenes duplique su Solicitud se pueden seguir distintos procedimientos. Una alternativa estaría dada por emitir la Solicitud de Compra por triplicado. En este caso el triplicado se archivará en Almacenes por número de artículo requerido y cada vez que en Almacenes se detecte la necesidad de emitir una Solicitud de Compras, antes de efectuar el pedido deberá constatar en el archivo de Solicitudes pendientes si no hay en trámite una reposición de ese artículo. Para poder proceder a archivar el triplicado de la Solicitud de Compras por número de artículo, sería necesario que se requiera un solo artículo por Solicitud de Compras. Cuando se sigue este procedimiento, al recibirse la mercadería se sacaría del archivo el triplicado de la Solicitud, el que puede ser destruido. Si el proveedor hiciera una entrega parcial el triplicado no se retiraría del archivo, pero sobre el mismo se debería registrar la cantidad ya recibida. Otra alternativa, que puede ser utilizada cuando se lleve inventario permanente, consiste en destinar un espacio en las fichas de stock para anotar los pedidos de reposición ya solicitados. Cuando los productos se reciben, a la vez de incorporarlos al stock, se les da de baja, en la misma ficha, de la situación de pedidos pendientes. De esta manera en una misma ficha, se podría conocer para cada producto cuál es el stock que hay en el Almacén y cuál es la cantidad solicitada que aún no se ha recibido. Obviamente, antes de emitir una Solicitud de Compra habría que observar en la ficha correspondiente al artículo a solicitar, si hay algún pedido pendiente.

2.5.2. Selección del proveedor

Compras se entera de la necesidad de Comprar a través de la soli-

citud que le ha llegado. En este momento tiene que seleccionar a los posibles proveedores. A tales efectos suele contar con catálogos o registros de proveedores.

Cuando el producto solicitado puede ser suministrado por varios proveedores es recomendable pedir cotización y condiciones a un número de ellos. Se debe procurar que no siempre se le pida cotización a los mismos proveedores. Si, por ejemplo, se determina que se pedirá cotización a cinco proveedores para cada Compra, se puede establecer que se requiera la cotización de las dos mejores ofertas de la última consulta —al proveedor que se le efectuó la Compra y a quien lo siguió en méritos, mientras que los otros tres proveedores a consultar serán aquellos que figuran en los registros de la empresa pero hace más tiempo que no son consultados. De esta manera se va produciendo una rotación ventajosa, pues se conocen las ofertas actualizadas de los proveedores, sin descuidar a quienes están surtiendo mejor a la empresa.

En muchos casos no está programada la mecánica a seguir para elegir a los proveedores que serán consultados. En estos casos la decisión queda a criterio de algún funcionario de Compras. El riesgo que se corre consiste en que quien selecciona las consultas puede tener preferencia por determinados proveedores y de esa manera no participarían quienes podrían vender en condiciones más ventajosas para la empresa.

El Pedido de Cotización debe indicar claramente la mercadería requerida y deberá emitirse en tantas copias como proveedores van a ser consultados, más una que va a quedar en Compras. En este último ejemplar es conveniente anotar los proveedores que han sido consultados. Esta copia se puede adherir a la Solicitud de Compras y mantenerlas en un archivo transitorio, ordenado cronológicamente. De esta manera resulta posible detectar cualquier demora en la recepción de las cotizaciones

2.5.3. Decisión de la Compra

Una vez que se reciban las cotizaciones, se debe decidir a qué proveedor se le adjudica la Compra. Esta es tal vez la etapa más delicada de toda la operación de Compra, pues en muchos casos no es posible tener en cuenta solamente los precios cotizados para adjudicar la Compra. Puede resultar necesario contemplar algunas diferencias de calidad ofrecida, la financiación propuesta, el plazo de entrega, etc. Por eso es recomendable que la decisión sea tomada por el más alto funcionario de Compras, si la erogación no supera un límite que previamente se haya estipulado. Cuando es por un monto mayor debe requerirse la autorización de algún Gerente o funcionario de mayor jerarquía. En cualquier caso es recomendable que anote sobre la cotización recibida el motivo por el cual se optó por ese proveedor y que esa inscripción sea firmada por quien tomó la decisión.

En algunos casos en que los distintos proveedores ofrecen los bienes requeridos con alguna diferencia de calidad, puede llegar a necesitarse el asesoramiento del sector que hará uso de los productos solicitados, a fin de que opine sobre las diferentes calidades ofrecidas.

En este documento debe indicarse con claridad el producto solicitado, su calidad y cantidad, el plazo de entrega, como toda otra indicación que sea necesaria para garantizar los intereses de la empresa.

Si se resuelve que una copia de la Orden de Compra llegue a Recepción, la misma podrá ser emitida por quintuplicado, teniendo los siguientes destinos:

- 1) Original para el proveedor.
- 2) Duplicado para Compras. Este ejemplar se adjunta a la Solicitud de Compra, al Pedido de Cotización, y a las Cotizaciones recibidas. Estos elementos constituyen el legajo de tramitación de la Compra y ya puede ser archivado definitivamente, quedando como archivo histórico en caso que deba ser consultado.
- 3) Triplicado para Compras. Este ejemplar se mantiene en un archivo transitorio de Orden de Compra pendientes de cumplimiento. Este archivo se origina en el hecho de que es responsabilidad de Compras que los artículos solicitados lleguen en la forma y en la época prevista. Sin embargo es posible que todo el legajo, que completa el duplicado de la Orden de Compra, sea el que se mantiene en el archivo transitorio, pasando al archivo definitivo recién cuando se comprueba la entrega y posiblemente con una copia del remito del proveedor o del Parte de Recepción.

Si se adopta este temperamento, no es necesario el triplicado.

- 4) Cuadruplicado para Recepción. Esta copia se utiliza para que Recepción esté enterada que habrá de recibir el envío y haga los preparativos que correspondan y para que pueda conocer la calidad del producto y en consecuencia efectuar su control. Sin embargo, por la Orden de Compra puede no saber el momento exacto en que se habrá de producir la entrega. Otro argumento a favor de que Recepción reciba una copia de la Orden de Compra, está dado en el hecho de que de esa manera, si el proveedor se equivoca y hace una entrega correspondiente a otro cliente, Recepción podría negarse a recibir esa mercadería y así evitar todos los trámites que puede ocasionar el procedimiento de devolución del material recibido y que no ha sido solicitado por la empresa.

Si la Orden de Compra contiene los valores de los artículos a comprar, habría que evitar que en esta copia se reproduzcan los costos de adquisición.

- 5) Quintuplicado para Cuentas a Pagar. Esta copia servirá para que

Cuentas a Pagar vaya formando el legajo, de manera que cuando lleguen el remito y la factura, pueda comprobar que la mercadería recibida y facturada coincide con la solicitada, y en consecuencia pueda emitir la correspondiente Orden de Pago al proveedor.

Si Cuentas a Pagar emite la Orden de Pago en base a estos comprobantes, será necesario que la copia de la Orden de Compra que le llega, esté valorizada. Sin embargo no es del todo recomendable este procedimiento, pues puede deslizarse algún error de transcripción, o bien un cambio de cotización intencionado, para favorecer a algún proveedor. Sería preferible que a Cuentas a Pagar le llegue una copia de la Orden de Compra, juntamente con una copia de la Cotización del proveedor. Para obtener esa copia se puede proceder a reproducir por fotocopia la cotización original, o bien a que Compras solicite las cotizaciones por duplicado. En este último caso el duplicado de la cotización del proveedor al que se le adjudica la Compra se adjunta con la Orden de Compra que llega a Cuentas a Pagar y el duplicado de las demás cotizaciones se destruye cuando se adjudica la Compra.

Por último, otra alternativa estaría dada por el hecho de que Cuentas a Pagar no reciba copia de la Orden de Compra. Solamente le llegaría el Remito y la factura y una vez que haya verificado la coincidencia entre ambos comprobantes solicite el legajo de la Compra a Compras. Así, de ese legajo verificaría que los datos de Remito coinciden con los de la Orden de Compra y los precios de la factura con los de la Cotización del proveedor. Una vez finalizado el control debería devolver el legajo a Compras donde quedaría archivado. En este caso no sería necesario el quintuplicado de la Orden de Compras para Cuentas a Pagar.

2.5.4. Recepción de la Compra

Cuando el proveedor efectúa la entrega, Recepción debe controlar que la mercadería recibida coincida con la registrada en el Remito y en la Orden de Compra.

En algunos casos, generalmente cuando se trata de mercadería standard, Recepción puede verificar, además de la cantidad, la calidad de los productos recibidos. En cambio cuando se trata de productos especiales que requieren un control de calidad más estricto, el mismo se habrá de diferir hasta que participen los empleados de Control de Calidad. En este último caso, como no se puede pretender que el proveedor espere hasta que se haga el control de calidad de lo entregado, se suele conformar el Remito tan solo a lo que hace a cantidad, dejando una reserva con respecto a que la calidad va a ser controlada oportunamente. Sin embargo

es necesario que la calidad se controle antes de que la mercadería ingrese a Almacenes a efectos de que no se confunda con la que allí está almacenada y que no se tenga que volver a retirar de Almacenes, en caso de que sea defectuosa.

La mercadería vendrá acompañada por el Remito preparado por el proveedor. El Remito por lo menos tendrá dos copias. El original será el que firma quien recibe la mercadería y se lleva el proveedor como constancia de la entrega efectuada. El duplicado es el que queda en la empresa. Hay proveedores que entregan más copias del Remito para la empresa, pero como ello no es seguro no conviene basar la comunicación interna en copias del Remito dado que algún proveedor puede ser que no las suministre. Más recomendable es que Recepción emita un Parte de Recepción donde indique la mercadería recibida y el proveedor que la entregó. El Parte de Recepción se puede emitir por triplicado. El original lo envía a Compras para que tome nota de la llegada de la mercadería y en consecuencia retire el legajo o la copia de la Orden de Compra del archivo transitorio de Ordenes de Compra pendientes de cumplimiento. Si Compras tenía pendiente el legajo, una vez que verifique que la recepción corresponde a lo solicitado, pasa el legajo a un archivo definitivo y puede agregar o destruir el Parte de Recepción.

El duplicado y el triplicado lo envía a Almacenes con los productos recibidos. De este sector recibirá el triplicado conformado, el que lo archivará cronológicamente. Si Recepción tenía una copia de la Orden de Compra, una vez que llegó la mercadería, la misma puede ser archivada juntamente con el triplicado del Parte de Recepción.

El remito que dejó el proveedor también debe ser conformado por Recepción y ese documento debe llegar a Cuentas a Pagar, quien esperará la factura del vendedor, para controlar y ordenar el Pago.

2.5.5. Almacenaje de las mercaderías

Las mercaderías llegarán a Almacenes acompañadas de dos copias del Parte de Recepción.

Almacenes tendrá que controlar, en primer término, que el detalle que figura en el Parte de Recepción coincida con la mercadería entregada por Recepción. Si es así, firmará una copia del Parte de Recepción y se la entregará a Recepción, pues la responsabilidad de este sector ya está cumplida.

Por otro lado, deberá controlar que la mercadería recibida coincida con la que había solicitado en su oportunidad, con la copia de la Solicitud de Compra que se encuentra archivada cronológicamente. Si la coincidencia no se verifica deberá comunicárselo a Compras. En algunos casos, para

evitar posibles errores en la Orden de Compra, se suele hacer llegar una copia de la misma a Almacenes, para que ésta certifique que está de acuerdo con el material requerido.

Si la coincidencia se produce, Almacenes deberá retirar del archivo provisorio la Solicitud de Compra pendiente. Esta puede ser archivada con la copia del Parte de Recepción o bien destruida, pues una copia de la misma quedará en Compras.

Con la copia del Parte de Recepción que queda en su poder, Almacenes procede a dar ingreso a las mercaderías en el fichero de existencias. Al mismo tiempo habrá de anular la anotación hecha oportunamente, referida a que la mercadería estaba en trámite de reposición.

El Parte de Recepción lo archiva definitivamente y le sirve como comprobante de las registraciones efectuadas en las fichas de stock.

Las mercaderías serán almacenadas en los estantes o cajones previstos

2.5.6. Registración

Un aspecto controvertido es el que corresponde a la contabilización valorizada de la Compra que debe efectuar Contabilidad Almacenes y el correspondiente crédito a la cuenta del proveedor, que debe realizar Cuentas a Pagar (puede ser una sección de Cuentas Corrientes).

En la mayoría de los casos la registración no se efectúa hasta que no llega la Factura del proveedor y se comprueba su corrección. Recién en ese momento se debita la cuenta del activo y se acredita el importe en la cuenta corriente del proveedor. Quiénes adoptan este temperamento argumentan que mientras no llegue la Factura no se puede conocer con precisión el monto exacto de la compra. El trastorno que presenta este procedimiento consiste en que pueden mediar varios días entre la recepción de las mercaderías compradas y la llegada de la correspondiente Factura. En ese interín no quedaría registrada en la contabilidad una situación real; la mercadería ya se ha recibido y está disponible, mientras que la deuda con el proveedor ya existe. Por otra parte, dado que Almacenes ha registrado la entrada de las mercaderías cuando ellas ingresaron, habría un desajuste entre los saldos de Almacenes y Contabilidad Almacenes.

Estos inconvenientes pueden ser remedios, si cuando llega el remito a Cuentas a Pagar, ésta controla que el mismo coincida con la Orden de Compra que ya había recibido y una vez efectuado el control emite una Factura Provisoria por proveedor. Para ello necesitará conocer los valores de la Compra. Puede recurrir, entonces, a una copia de la cotización del proveedor o a la Orden de Compra valorizada. La Factura Provisoria será emitida por triplicado. El original se adjunta al remito, a la Orden de Compra y a la copia de la cotización del proveedor, manteniéndose todo el legajo en un archivo provisorio a la espera de la recepción de la

Factura oficial del proveedor. El duplicado se envía a Cuentas a Pagar y el triplicado a Contabilidad Almacenes para que registren el crédito al proveedor y el ingreso de la mercadería, respectivamente.

Estas copias quedarán archivadas en dichas secciones para respaldar las registraciones efectuadas.

Tanto Contabilidad Almacenes como Cuentas a Pagar obtendrán totales de las registraciones realizadas y confeccionarán minutas de contabilidad que enviarán a Contaduría.

Cuentas a Pagar, al recibir las minutas de contabilidad, controlará la consistencia de las mismas, con lo que validará las registraciones efectuadas en los auxiliares. En base a las minutas realizará los asientos correspondientes a la contabilidad general.

El riesgo que se corre con este procedimiento consiste en que al llegar la Factura, haya diferencia por descuentos no previstos, cargos adicionales efectuados por el proveedor o por error de cálculo de Contaduría al emitir la Factura Provisoria. En estos casos, al recibir la factura y controlarla con el legajo pendiente, cualquier diferencia que se observe puede ser solucionada mediante notas de débito o de créditos al proveedor, con el correspondiente ajuste a inventarios.

3. PAGOS

3.1. CONCEPTOS

La operación básica de Pago incluye el conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída. En general implica una disminución del activo (Disponibilidades) y una correspondiente disminución del pasivo (Deudas). Tiene como origen la existencia de una obligación hacia un tercero representada en una cuenta o documento a pagar y produce como resultado el egreso de dinero o de un cheque.

También suele interpretarse como Pago a la transferencia de un pagaré para saldar una deuda. Es el caso en que se endosa un documento, del cual la empresa es beneficiaria a favor de un acreedor. Esa transferencia produce como resultado la cancelación de una deuda, a pesar de que queda latente una responsabilidad eventual por el endoso colocado en el pagaré en el caso que al vencimiento el librador no cancele su obligación.

La documentación de una deuda ya existente también suele ser considerada como un Pago. Se trata de una deuda en cuenta corriente que es cancelada mediante la emisión de un pagaré cuyo beneficiario es el acreedor. A pesar de que en este caso el Pago efectuado no es definitivo, pues aún se sigue teniendo una deuda, las características de los procedimientos que se adoptan son de similar magnitud e importancia a los aplicados para

un Pago en cheque. De ahí es que pueda ser considerada la documentación de una deuda como si se tratara de una operación básica de Pago.

El Pago abarca todas las operaciones que se emprenden desde el momento en que se percibe la necesidad de abonar una obligación, hasta que los valores que cancelan la deuda son entregados al acreedor y se obtiene el comprobante del Pago efectuado.

3.2. DIFERENTES FORMAS DE PAGO

Teniendo en cuenta la deuda que se cancela, su importancia y monto, las características del acreedor, la residencia del mismo, etc., la operación básica de Pago puede adoptar distintas formas, entre las que se pueden destacar las que siguen:

a) Pago a proveedores por correspondencia

Es uno de los casos más comunes de Pago a proveedores. Consiste en cancelar la obligación que se mantiene con el proveedor, enviando un cheque por correspondencia al domicilio del acreedor. En esta forma de Pago, la constancia de cancelación de deuda efectuada no se obtendrá hasta tanto el proveedor no envíe el correspondiente recibo.

b) Pago a cobradores del proveedor.

Esta forma de Pago es muy similar a la anterior. Sólo que en lugar de enviarse el cheque por correspondencia, el mismo es retenido en la empresa hasta tanto se presente el proveedor a retirarlo. Esta forma es utilizada cuando la costumbre del proveedor es enviar cobradores al domicilio de sus clientes. En este caso el recibo probatorio se obtiene en el mismo momento en que se efectúa el Pago.

c) Pago en las oficinas del proveedor.

Esta forma de Pago es también similar a las anteriores. En este caso, en lugar de enviar el cheque por correspondencia o retenerlo hasta que lo retire el cobrador, el mismo es llevado directamente a las oficinas del proveedor. En este caso, en el mismo momento en que se efectiviza el Pago se obtiene el correspondiente recibo.

d) Pago en bancos

Existen diversos casos en los cuales el acreedor le encarga la Cobranza a un banco. De esta manera el Pago debe ser efectuado directamente en la Institución bancaria, la que se encargará de acreditar esos importes al acreedor. Esta forma de Pago suele adoptarse cuando se deben abonar facturas de Servicios Públicos (Teléfono, Luz, Gas, etc.), o cuando el acreedor es un organismo fiscal o previsual. También puede darse cuando un proveedor encarga la Cobranza de los documentos a su

favor a un banco, o cuando descuenta los documentos firmados por la empresa.

e) Pago por medio de bancos

Como en el caso anterior, aquí también interviene una institución bancaria, pero ahora es el deudor quien le encarga el Pago en lugar de ser el acreedor quien encomienda la Cobranza. Los bancos suelen ofrecer el servicio de Pago a proveedores por medio de Ordenes de Pago. Para ello requieren que el deudor —que debe ser un cliente de cuentas corrientes— prepare un listado con los Pagos a efectuar a sus acreedores. El banco se encarga de emitir una Orden de Pago librada por él, la que es entregada a cada acreedor —suele enviarse por correspondencia—. El importe total de todos los Pagos que el banco realiza por cuenta de su cliente es debitado en la cuenta corriente de éste.

Otro tipo de Pagos que también se efectúa por medio de bancos, aunque con características distintas, es el que se realiza para cancelar las obligaciones emergentes de operaciones de importación, cuando se utiliza el procedimiento de crédito documentario.

f) Pago en efectivo de gastos menores

Para efectuar estos Pagos, normalmente se utiliza un fondo fijo. Del mismo se extrae el dinero necesario para el Pago de gastos menores, contra presentación de los comprobantes necesarios que justifiquen la erogación. También puede ocurrir que se retire dinero contra vales, cuando no se conoce en forma exacta el dinero que se va a gastar, con la obligación de rendir cuenta del dinero extraído inmediatamente después de que el gasto se realizó. De esta manera el fondo fijo tiene que estar siempre en el mismo importe, entre dinero, comprobantes de gastos o vales por anticipo para gastos. Periódicamente se extrae del banco, mediante la confección de un cheque, el importe necesario para reponer el dinero faltante del fondo fijo. Ese importe debe coincidir con la liquidación de comprobantes que presenta el responsable de la custodia del fondo fijo.

g) Pago de sueldos y jornales

En este caso el Pago también suele hacerse en efectivo, previa extracción del banco, del dinero necesario para abonar la nómina. Dadas las características particulares de esta forma de Pago, la misma requiere controles y procedimientos muy particulares.

3.3. CONTABILIZACIÓN DE LOS PAGOS

En esta operación básica, la contabilidad se preocupa por registrar

la operación por la cual se entrega al acreedor o a su representante, el dinero o los valores que tienen fuerza cancelatoria de la obligación.

Cuando el Pago se produce, se habrá de debitar la cuenta de pasivo en la cual estaba reflejada la obligación que se cancela: Proveedores, Acreedores Varios, Obligaciones a Pagar, Sueldos a Pagar, Impuestos a Pagar, etc. El crédito se realiza en la cuenta que indica el tipo de bien con el que se efectúa el Pago. Si se pagara en efectivo, se habrá de acreditar Caja; si fuera con cheque, el crédito se hará en Banco Cuenta Corriente; si se hiciera mediante la emisión de un pagaré, se hará el crédito a Obligaciones a Pagar; si se pagara mediante la transferencia de un documento, se acreditará Documentos a Cobrar. En este último caso, para registrar la responsabilidad eventual que se adquiere con la garantía que representa el endoso, se acredita la cuenta de orden Acreedores Documentos Endosados, con débito a Documentos Endosados.

En todos los casos anteriores puede ocurrir que se acredite también una cuenta de resultado como Descuentos Obtenidos, cuando el acreedor realiza una quita por efectuarse el Pago antes de la fecha estipulada.

En el caso especial del Pago de Sueldos, como la obligación normalmente no está previamente contabilizada, se debitan las cuentas de resultado en las que corresponde registrar los cargos inherentes a los gastos de personal: Sueldos y Jornales, Aportes Patronales, etc., acreditando las cuentas del pasivo que correspondan para constituir las obligaciones ante los organismos previsionales o sindicatos por las retenciones efectuadas y aportes patronales: Obra Social, Caja de Asignaciones y Subsidios Familiares, Instituto Nacional de Previsión Social, etc. La diferencia será el importe líquido que se paga a los trabajadores y que se acredita en la cuenta Bancos Cuenta Corriente. En algunos casos, en lugar de acreditar esta última cuenta, se prefiere llevar el crédito a una cuenta de pasivo como Sueldos a Pagar. Si así se procediera, el crédito a la cuenta Banco Cuenta Corriente se hará en el momento en que se retiran los fondos del banco, con débito a Caja, y a medida que se van efectuando los Pagos se irá cancelando la cuenta del pasivo, con crédito a Caja.

Por último, al efectuarse un gasto compensable por el fondo fijo, la contabilidad no registra nada. Recién cuando el fondo fijo se repone se acreditará Banco Cuenta Corriente por el importe retirado para reintegrar al fondo fijo su monto original, con débito a las cuentas que deban imputarse según los comprobantes presentados en la liquidación —generalmente cuentas de resultado negativas—.

La operación básica de Pago también va a quedar contabilizada en las subcuentas correspondientes a los ficheros afectados. En el fichero de Proveedores, Obligaciones a Pagar, Acreedores Varios, etc., se producirá un débito en la subcuenta correspondiente a cada acreedor al que se le efectúa el pago. Por otro lado, en el fichero de Bancos se habrá de pro-

ducir un crédito a cada banco sobre el que se gira un cheque o se ordena un Pago a acreedores. También se producirá un crédito en las subcuentas correspondientes a los ficheros de Obligaciones a Pagar y Documentos a Cobrar, cuando el Pago se hace mediante la emisión o el endoso de un pagaré, respectivamente.

Cuando lo que se está pagando es algún gasto que afecta a alguna cuenta de resultado, si de la misma se lleva un análisis con cuentas auxiliares, el Pago hará que se efectúe un débito en la subcuenta que corresponde a ese fichero.

3.4. EL CONTROL INTERNO EN LOS PAGOS

La operación básica de Pago, como así también la de Cobranza, tiene una estrecha relación con el manejo y custodia de fondos.

El dinero en efectivo es tal vez, el activo que ofrece mayores dificultades de control. No es susceptible de identificación y de esta manera se presta más fácilmente a cometer errores. Por otro lado, dada su liquidez y el volumen de movimiento que representa en cualquier empresa, es el principal centro de atención de quien tenga la intención de realizar un fraude.

Dados estos riesgos, se recomiendan agudizar las medidas de control interno a los efectos de minimizar los errores y fraudes en el manejo de estos bienes.

Las normas de control interno aplicables pueden ser clasificadas en dos grupos. Por un lado se encuentran las que son de carácter general sobre el movimiento y custodia de fondos. En un segundo grupo se encuentran las normas aplicables sobre la operación básica de Pago. Ambos conjuntos de normas —como así también las aplicables a Cobranzas— tienen por fin último procurar que la cantidad de dinero que se mantiene en la empresa sea nula y que se establezca un estricto control sobre los fondos que deban permanecer en el negocio, como así también los que son depositados en bancos.

Entre las normas de control interno de carácter general, se pueden mencionar:

- a) Separación de funciones entre el manejo de fondos y la registración de las operaciones.

Esta norma pretende aislar a quienes tienen a su cargo el manejo de bienes —cajeros, cobradores, etc.— de la registración de las operaciones que efectúan. Es una elemental norma de control interno que apunta a que exista un control por oposición entre quien realiza la operación y quien la contabiliza. De esta manera, el que maneja los fondos no debe tener acceso a Cuentas Corrientes, Cuentas a Pagar ni a Contaduría.

- b) Concentración de la responsabilidad de la custodia de fondos.

Los valores monetarios en la empresa deberían estar bajo el control de un solo responsable. Si los fondos están diseminados entre varias personas, o todas ellas tienen acceso a la misma caja fuerte, el control de los fondos sería prácticamente imposible. La custodia de los fondos debe depender de un solo responsable —el Tesorero—, pero esta responsabilidad puede alcanzar también a otras personas. Así el responsable entregará fondos a los cajeros para que estos puedan desempeñar sus funciones pero la entrega será convenientemente documentada y el Tesorero mantendrá el control sobre sus subalternos.

- c) Separación de los fondos provenientes de Cobranzas con los destinados a Pagos.

Para que el control de los fondos sea eficaz, es recomendable que se haga una efectiva separación de los fondos provenientes de la Cobranza de los que están destinados a los Pagos. Los importes obtenidos de la Cobranza deben ser depositados en forma íntegra en un banco. A su vez, los Pagos deberían efectuarse mediante la emisión de cheques contra esos saldos bancarios, y no retirando dinero de la Cobranza antes de que la misma sea depositada. Si eventualmente debiera efectuarse un Pago en efectivo, tendría que recurrirse al fondo fijo y si éste es insuficiente, se deberá retirar del banco, mediante un cheque, el dinero necesario para efectuar el Pago.

Debe evitarse que se considere a la caja de la empresa como a una "bolsa" en la cual entra y sale dinero en forma continua. Si se actuara de esta manera el control se dificultaría considerablemente.

- d) Rotación del personal que interviene en el manejo de fondos.

Esta norma de control interno procura evitar que sea una sola persona la que permanentemente está atendiendo determinada función dentro de una operación, sobre todo en lo relacionado con el manejo de fondos.

Es probable, a pesar de las otras normas de control interno que se dispongan, que si una operación es siempre realizada por la misma persona, un error de ésta o un fraude pueda llegar a pasar inadvertido.

A los efectos de evitar esta consecuencia, se procura que existe una rotación del personal, de manera tal que quien sustituye a otro empleado, pueda llegar a poner en evidencia un error o fraude realizado en esa función.

Vinculado a la rotación de empleados, se encuentra la necesidad de que el personal afectado al manejo de fondos tome sus vacaciones anuales correspondientes. Se supone que si se estaba cometiendo alguna maniobra dolosa en el manejo de fondos, mientras dure la ausencia de quien

esá de vacaciones existen muchas probabilidades de que el fraude sea descubierto.

e) Contabilización general de las operaciones relacionadas con los movimientos de fondos.

La contabilidad, además de ser un sistema de información, puede constituirse en un eficiente método de control. Permite verificar a través de las registraciones, la consistencia de las operaciones efectuadas por distintos sectores de la empresa; por ejemplo, el movimiento de fondos contra los débitos o créditos en las cuentas de terceros. De tal manera, resulta aconsejable aprovechar esta función de la contabilidad, sobre todo en lo que hace al registro de los movimientos de fondos. Los sistemas deben ser estructurados de forma tal que en cuanto se produzca un movimiento de disponibilidades el mismo pueda ser rescatado y registrado por la contabilidad. Además, las registraciones contables deben ser realizadas basándose en comprobantes idóneos que amparen las operaciones que se han efectuado.

f) Arqueos sorpresivos.

Una importante norma de control interno en materia de fondos, la constituye el arqueo de caja. Consiste en el recuento de los valores que son mantenidos por cualquier responsable de la custodia de fondos. Se hace con el fin de verificar la coincidencia entre la existencia de disponibilidades que tendría que haber, según surge de las registraciones contables y de los comprobantes básicos y la existencia de fondos que realmente hay. Para que el arqueo sea efectivo debe ser efectuado en forma sorpresiva. Si se anticipara que se va a efectuar un arqueo, se estaría dando la posibilidad de que cualquier diferencia producida en la custodia de valores sea cubierta por el responsable antes de que el recuento se efectúe. Si ello ocurriera, el arqueo no permitiría descubrir los errores o fraudes que se produzcan en la tenencia y movimiento de fondos. Por último, el arqueo debe ser realizado, por razones obvias, por personal distinto al que está afectado al manejo del movimiento de los fondos.

g) Conciliación del extracto bancario.

Adaptando como norma de control interno de Cobranzas, que todos los cobros sean depositados en forma íntegra y diaria en una cuenta bancaria y como norma de control interno de los Pagos, que las erogaciones se hagan en cheques y no en efectivo, resulta que todo el movimiento de fondos de la empresa va a pasar por el banco. De esta manera existe un poderoso auxiliar para el control de estas operaciones, al margen de las registraciones contables internas de la empresa: se cuenta con las registraciones que, sobre esas operaciones, realiza un tercero —el banco—.

Para cerrar el ciclo de control referido al movimiento de fondos, es menester realizar la conciliación entre las registraciones contables de la empresa y las que ha efectuado el banco. Estas últimas figuran en el extracto de cuenta que, con cierta frecuencia, el banco envía a sus clientes.

La conciliación tiene por propósito justificar las registraciones efectuadas en la empresa con respecto a los movimientos de fondos y a descubrir eventuales errores de imputación por parte del banco. Para ello se enfrentan ambas registraciones y se justifican las diferencias (por ejemplo, cheques librados por la empresa que aún no fueron presentados al banco para su cobro).

Para que sea efectiva tiene que ser efectuada por personal ajeno al que tiene participación en el manejo de fondos o en la registración de esas operaciones, dado que esas son justamente las funciones que intenta controlar la conciliación.

Entre las normas de control interno aplicables a los Pagos, se destacan:

a) Pago en cheques

Es la norma básica que rige a los Pagos de la empresa. Casi se diría que es un principio general. Ella implica que todo Pago (exceptuando los de gastos menores) debe ser efectuado mediante el libramiento de un cheque, girado contra un saldo bancario.

Esta norma produce que se disminuya sensiblemente la tenencia de efectivo en la empresa, con lo que se disminuye el riesgo propio de la custodia de fondos y a la vez se posibilita un mejor control. Por otro lado permite que toda operación de pago debe pasar por un banco y de esa manera quede registrada en la contabilidad del mismo, con lo que se logra que al hacer la conciliación del extracto se tenga un control total sobre todas las operaciones relacionadas con el movimiento de fondos.

El Pago en cheque, a su vez implica otras normas de control interno, tales como la cantidad de firmas que debe llevar el cheque, la forma en que debe ser emitido, las precauciones a tener cuando se lo libre, etc.

b) Forma de emisión del cheque

Dependiendo de la forma en que el cheque sea emitido, la conciliación del mismo estará afectada por un mayor o menor riesgo. En principio, el cheque puede ser emitido al portador, a la orden o no a la orden.

El titular de un cheque al portador es quien lo posee —siempre que no se demuestre la mala fe—. De manera que cualquiera que pudiera apoderarse del cheque, podría hacerlo efectivo en el banco girado, depositarlo en cualquier cuenta bancaria, o bien transmitirlo a un nuevo titular —por la simple entrega. De esto se desprende el riesgo que implica la emisión de un cheque al portador. Un cheque así emitido puede no llegar al

acreedor y beneficiar indebidamente a quien se apodere de él. En consecuencia por norma de control interno debe evitarse la emisión de cheques al portador.

El beneficiario de un cheque a la orden es la persona cuyo nombre figura en el frente o quién lo ha recibido por endoso.

El endoso del cheque puede ser en blanco, es decir la simple firma del que lo transfiere sin que se indique quien es el nuevo titular. En este caso, quien se apodera de un cheque a la orden que tiene un endoso en blanco, puede hacerlo circular perfectamente, pues se presume que ese endoso se hizo para transferir el cheque a quien ahora lo posee. Aún en el caso que un cheque a la orden no esté endosado, o que tenga un endoso completo —que indica quien es el nuevo beneficiario—, quien se apodera de ese cheque puede colocar una firma cualquiera, como si fuese el endoso del titular del cheque y hacerlo circular sin mayores inconvenientes. Ello es posible pues el banco, al abonar el cheque, solo controla la firma del librador y la del último endosante, dado que desconoce la firma del primer beneficiario y de los endosantes intermedios —ellos no tienen la firma registrada en el banco. Para evitar estos inconvenientes puede emitirse el cheque a la orden pero cruzándolo para depositar en cuenta. Es decir, en el frente del cheque colocar dos barras paralelas y dentro de ellas una leyenda que diga "únicamente para depositar en la cuenta a cuya orden fué extendido". En este caso, por el hecho de tener las barras paralelas, el cheque no puede ser pagado directamente por el banco girado sino que debe ser depositado en algún banco, y por la leyenda que figura entre las barras, sólo se admite que el depósito se efectúe en la cuenta del primer beneficiario. Es decir que quien se apodera de un cheque en estas condiciones nada puede hacer con el mismo, o a lo sumo depositarlo en la cuenta del acreedor a quien se le efectuó el Pago.

El cheque no a la orden le pertenece a la persona a cuya no orden fue emitido o a quien lo recibió por transferencia. En este caso la transferencia no puede hacerse por endoso, sino que debe efectuarse por cesión civil. Ello implica que al efectuarse la transferencia el escribano habrá de comprobar la identidad del cedente y cesionario del cheque y registrarla en el acta de transferencia, cuya copia se adjunta al cheque. Es decir que este tipo de cheque anula prácticamente toda posibilidad de poderamiento indebido del valor. Es más, si se desea que el cheque sólo sea cobrado por el beneficiario, es decir impedir cualquier transferencia, el mismo puede cruzarse con la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta a cuya no orden fue emitido".

En síntesis, para evitar riesgos en la emisión y circulación de los cheques que son librados para efectuar Pagos, los mismos deberían ser emitidos a la orden o no a la orden del acreedor, pero en ambos casos con cruzamiento para depositar en cuenta.

Además, para que quede reflejada en forma explícita la deuda que se pretende pagar y evitar así cualquier reclamo ulterior del acreedor, es recomendable que el cheque sea imputado; ello se logra escribiendo al dorso, cuál es la deuda que se quiere cancelar con el cheque y firmando esa inscripción quien libra el cheque. El hecho de imputar el cheque es de singular importancia cuando el mismo es enviado por correo o cuando por otra circunstancia no se obtiene el recibo probatorio del Pago en el momento en que se entrega el cheque al acreedor. Un cheque para depositar en cuenta e imputado tiene el mismo valor que un recibo del acreedor, pues permite demostrar que éste recibió el cheque y lo depositó en su cuenta —no es posible depositarlo en otra— y que era conocedor de lo que estaba cobrando, por la imputación hecha en el dorso del cheque.

c) Pago amparado con la totalidad de los comprobantes básicos y anulaciones de los mismos.

En el momento de firmarse el cheque debe exigirse la presentación de los comprobantes básicos que demuestran la necesidad de efectuar el Pago. Así, para efectuar un Pago a un proveedor, se le debe presentar a quien firma el cheque, por lo menos la Factura del proveedor, el Remito conformado por Recepción, la Orden de Compra que indica que se trata de mercaderías requeridas oportunamente por Compras y la Cotización del proveedor que demuestra que se están pagando el importe que oportunamente se había cotizado y sobre el cual se aprobó la Compra.

Estos comprobantes deben ser cotejados por quien va a firmar el cheque. Para evitar que esos comprobantes vuelvan a ser presentados más adelante para justificar otro Pago, es necesario que se los intervenga con un sello que diga en forma visible la palabra "Pagado" y —que además reserve un espacio para anotar la fecha y el número del cheque con el que se efectuó el Pago.

d) Cheques con dos firmas

Esta norma de control interno indica que los cheques deben ser firmados por lo menos por dos funcionarios de la empresa. Con ello se logra que exista un control recíproco entre ambos firmantes y se puedan descubrir con mayor facilidad errores en los Pagos. Además se evita el riesgo que significa que un apoderado de la empresa pueda disponer por sí solo de todos los fondos depositados en bancos.

La segunda firma debe efectuar el mismo control con respecto a los comprobantes básicos que realizó el primer firmante, pues la segunda firma no agregaría ningún control si se remitiera solamente a firmar lo ya controlado por el primer firmante.

Ambos firmantes deberían inicialar los comprobantes básicos que

han sido anulados con el sello de "Pagado" y el talón del cheque que queda adherido al talonario.

Si la primer firma fuese de Tesorería, podría admitirse que el control sobre los comprobantes básicos que amparan el Pago sólo fuese efectuado por quien firma en segundo término, limitándose la primer firma a controlar la Orden de Pago que le llega.

Una práctica, algo común, que invalida este control interno, es la tendencia a dejar cheques en blanco con una firma. En este caso es como si el firmante fuese uno solo. Quienes usan esta práctica, alegan las dificultades que se pueden presentar cuando uno de los firmantes no se encuentra en la empresa y debe efectuarse un Pago. Sin embargo, este inconveniente es susceptible de solucionarlo si al abrir la cuenta en el banco registran su firma más de dos funcionarios, indicando que los cheques podrán ser firmados conjuntamente de a dos, entre cualesquiera de las personas que tienen la firma registrada. Es más, hasta pueden establecerse jerarquías de firmas. Por ejemplo que registren la firma en el banco tres funcionarios de nivel gerencial y tres personal de nivel de supervisión, e indicar al banco que el cheque que se abone debe llevar como mínimo dos firmas y que por lo menos una de ellas debe ser de Gerencia.

e) Control de cheques anulados.

Para cerrar el control en lo atinente al manejo de cheques, debe adoptarse como norma de control interno que los cheques que se anulan queden adheridos a la libreta de cheques, o por lo menos que se destruya del cheque el ángulo donde figura su numeración y se adhiera al talón de la chequera esa porción del cheque anulado.

De esta manera, con la simple observación de la chequera se puede tener un panorama del uso o destino de los cheques que la conformaban.

f) Existencia de fondo fijo.

Para aquellos Pagos que por su importe o características no puedan efectuarse en cheque, dada la necesidad de que sean en efectivo, debe proveerse la existencia de un fondo fijo. La caja chica o fondo fijo debe estar en poder de una persona responsable.

Debe fijarse el monto hasta el cual los gastos son compensables por el fondo fijo, de manera que si se supera esa cifra el Pago debe efectuarse con cheque. También es necesario fijar quiénes son los funcionarios que pueden autorizar erogaciones compensables por el fondo fijo.

También es necesario estipular cuál es la frecuencia para la reposición del fondo fijo. En algunos casos la reposición se hace en periodos fijos —una vez por semana, por ejemplo— mientras que en otras

empresas se adopta el temperamento de que la reposición se efectúe cuando el fondo fijo descendió de un determinado nivel. Cualquiera sea el caso que se siga, la reposición debe hacerse mediante la emisión de un cheque, previa presentación de todos los comprobantes que demuestren las erogaciones incurridas.

g) Liquidación y Pago de sueldos y jornales.

Las normas básicas de control interno a tener presente en la liquidación y Pago de sueldos y jornales, requieren que exista una separación de funciones entre quien controla la asistencia, quien prepara la liquidación de los haberes y quien efectúa el Pago.

Es conveniente como medida de control, si se lleva un sistema de costos, que se verifique el total de horas trabajadas, con la imputación que haya efectuado el sector de Costos para las distintas órdenes de producción.

En el caso que la liquidación incluya horas suplementarias, la autorización de las mismas debe ser efectuada por los funcionarios con atribuciones para aprobar la realización de horas extras.

El dinero a retirar del banco para efectuar el Pago debe ser el necesario para abonar los importes líquidos de la nómina. El cheque parará la extracción de fondos debe ser firmado por los funcionarios autorizados ante el banco y la firma se colocará, previa presentación de los comprobantes básicos que respaldan el Pago a efectuar.

El Pago al trabajador se hará, previa firma en el correspondiente recibo.

3.5. PAGO A PROVEEDORES POR CORRESPONDENCIA

La operación básica de Pago a proveedores, para su mejor análisis, puede ser subdividida en las siguientes etapas:

- a) control de la factura del proveedor.
- b) autorización de Pago.
- c) Pago.
- d) contabilización.
- e) control del recibo.

3.5.1. Control de la factura del proveedor.

Cuando el proveedor envía la factura, es necesario que la misma sea controlada por lo menos en los siguientes aspectos:

a) que se están facturando productos que fueron requeridos por la empresa.

b) que esos productos fueron recibidos y no merecieron objeción alguna.

c) que los precios facturados corresponden a los previamente pactados y que se han tenido en cuenta los descuentos y bonificaciones prometidas.

d) que el importe total de la factura está bien calculado, con respecto a los importes parciales.

Estos controles son efectuados normalmente por Cuentas a Pagar. Para ello cuenta con la información necesaria para poder llevarlos a cabo.

Con respecto al primer control, Cuentas a Pagar puede verificar que la facturación corresponde a un pedido efectuado por la empresa, observando la copia de la Orden de Compra que tendrá en su poder en un archivo transitorio. Esa Orden de Compra es probable que esté valorizada, o en su defecto también tendrá una copia de la Cotización del proveedor. De esa manera podrá controlar que los importes parciales facturados corresponden a los que se fijaron en la Cotización. De igual modo puede observar si se han contemplado los descuentos o bonificaciones estipulados.

Para controlar que la mercadería ha sido recibida, Cuentas a Pagar contará con una copia del Remito firmado por Recepción y del mismo obtendrá la información acerca de si existió o no alguna objeción en la recepción de los productos comprados.

Por último, para controlar la exactitud del valor total de la factura, bastará que realice los cálculos aritméticos correspondientes.

En el caso de que Cuentas a Pagar no tuviera en un archivo transitorio una copia de la Orden de Compra y de la Cotización del proveedor —o por lo menos la Orden de Compra valorizada—, para poder efectuar estos controles deberá requerir a Compras que le facilite el legajo correspondiente.

Si para la registración del ingreso de los productos comprados y el crédito en la cuenta del proveedor se preparó una factura Provisoria, una copia de la misma estará en Cuentas a Pagar, quien deberá verificar su coincidencia con la factura que envió el proveedor —tanto en las cifras parciales como en las totales—. En el caso de descubrirse alguna diferencia, se deben emitir las notas de crédito y débito que correspondan, para Cuentas a Pagar y Contabilidad Almacenes.

3.5.2. Autorización de Pago.

Una vez que Cuentas a Pagar efectuó los controles antes detallados, el Pago va a ser preparado por Tesorería que es quien maneja los fondos de la empresa; es necesario que se produzca una comunicación a ésta última para que comience su labor. A tales efectos se emite la Orden de Pago. La Orden de Pago puede ser emitida por cuadruplicado, teniendo cada copia el siguiente destino:

1) Original. Juntamente con la Orden de Compra, la Cotización, el Remito y la Factura —documentos que conforman todos los antecedentes del Pago— se envía a quien va a cobrar la segunda firma en el cheque —posiblemente Gerencia Administrativa o Gerencia Financiera.

2) Duplicado y Triplicado. Se envía a Tesorería para que proceda a la emisión del cheque.

3) Cuadruplicado. Se mantiene en Cuentas a Pagar en un archivo transitorio a la espera de que la operación de Pago concluya. De esta manera puede tener presente cuáles son las Ordenes de Pago emitidas que aún no fueron satisfechas.

3.5.3. Pago

El Pago es efectuado por Tesorería ya que es quien tiene por función el manejo de los fondos del negocio.

Tesorería emitirá el cheque en base a las copias de la Orden de Pago y de acuerdo a las normas de Control interno que se hayan previsto. Anotará sobre el triplicado de la Orden de Pago cuál es el banco girado, firmará el cheque e inicialará el talón de la chequera. La chequera y el duplicado de las Ordenes de Pago serán enviados a Gerencia. El triplicado se mantendrá en un archivo transitorio.

En Gerencia, antes de firmar el cheque, se verifican los comprobantes básicos que amparan el Pago. Se anularán los mismos con el sello de "Pagado", anotándose la fecha y el número de cheque sobre esos comprobantes.

Se firmará el cheque —controlándose que haya sido emitido de acuerdo a las normas de control interno— y se inicialará el talón de la chequera y los comprobantes anulados —incluso el duplicado de la Orden de Pago—.

Una vez firmado el cheque, se devuelve a Tesorería el duplicado de la Orden de Pago con la chequera —previamente se habrá retirado el cheque emitido. A Contaduría se le envía a factura, el Remito, la Orden de Compra y la Cotización del proveedor. Secretaría de Gerencia

se queda con el cheque y el original de la Orden de Pago.

Tesorería al recibir el duplicado de la Orden de Pago lo archiva como constancia del cheque emitido. El triplicado es enviado al sector que lleva los auxiliares de bancos —puede ser Cuentas Corrientes o una sección de Cuentas a Pagar.

Cuentas a Pagar cuando recibe la documentación destruye el duplicado de la Orden de Pago y mantiene todo el legajo pendiente.

Secretaría de Gerencia envía el cheque al proveedor por correspondencia y anota sobre el original de la Orden de Pago la leyenda "Cheque enviado". Este comprobante lo remite a Cuentas a Pagar para que contabilice el Pago realizado.

3.5.4. Contabilización

Cuentas a Pagar, en base al original de la Orden de Pago, debita el importe en la cuenta del proveedor. Al fin del día y una vez concluidas las registraciones realizadas, confecciona una minuta de contabilidad por los débitos efectuados, que envía a Cuentas a Pagar. El comprobante que le queda por la registración efectuada es el original de la Orden de Pago.

El sector que lleva el fichero de Bancos efectúa los créditos a las subcuentas correspondientes en base al triplicado de las Órdenes de Pago —donde figura el banco girado— y al fin del día emite una minuta de contabilidad por los créditos realizados, la que es enviada a Cuentas a Pagar. Archiva definitivamente el triplicado de la Orden de Pago como constancia de las registraciones efectuadas.

Cuando Cuentas a Pagar recibe las minutas de contabilidad, las controla entre sí. En base a esas minutas confecciona los asientos en la Contabilidad General.

3.5.5. Control del recibo

Cuando llegue el recibo del proveedor a Cuentas a Pagar se debe controlar la concordancia con el Pago efectuado, adjuntándolo a la documentación y procediendo al archivo definitivo del legajo.

3.6. LIQUIDACION Y PAGO DE SUELDOS Y JORNALES

En la operación de Pago de sueldos y jornales se distinguen las siguientes etapas:

- a) Control de asistencia.
- b) Liquidación de haberes.
- c) Control de la liquidación.
- d) Pago.
- e) Contabilización del Pago.

3.6.1. Control de asistencia

Este control habitualmente es realizado por Personal. A tales efectos cada sector diariamente hace llegar un Parte Diario de Novedades a Personal en donde indica cuáles han sido las ausencias y su motivo, las llegadas tardes, las salidas antes de hora, las horas suplementarias trabajadas, etc. El Parte de Horas Extras debe estar previamente autorizado por el funcionario que corresponda. Además de este Parte de Novedades, normalmente se instituye otro tipo de elemento de control que pueda ser confrontado con el Parte. Al respecto suelen usarse tarjetas-reloj donde el empleado ficha su horario de entrada y salida o planillas donde firma su ingreso y egreso.

Con estos dos elementos Personal puede controlar los tiempos trabajados. Como el tiempo trabajado es algo "invisible" y a la vez base de las liquidaciones que van a efectuarse, no se deben evitar esfuerzos para que queden bien documentados y se posibilite un control al respecto.

Personal puede confrontar los informes diarios de los sectores con las tarjetas de tiempo o las planillas de firma y así establecer el tiempo trabajado por cada empleado. Cuando se lleva un sistema de Costos que carga la Mano de Obra directa e indirecta a los trabajos que se están efectuando, puede hacerse un control cruzado entre el cálculo efectuado por Personal y las registraciones que efectúa Costos.

Cuando se informen horas suplementarias, Personal deberá verificar que dichas horas extras estaban previamente solicitadas y autorizadas.

En base a los controles que efectúa, Personal anotará en la tarjeta de tiempos o en la planilla de firmas las horas trabajadas por cada operario, discriminadas en horas normales y horas suplementarias. Esas tarjetas o planillas serán remitidas al sector de Liquidación de Jornales para que se proceda a efectuar los cálculos de los salarios devengados.

3.6.2. Liquidación de haberes

Liquidación de Jornales se enterará de las horas trabajadas por ca-

da empleado por el informe que le pasa Personal, contenido en las mismas tarjetas o planillas de firmas.

Liquidación de Jornales deberá llevar un registro por operario donde esté indicado, entre otras cosas, el importe que le corresponde por cada hora normal de trabajo y por cada hora suplementaria, como así también las demás asignaciones que le corresponden por salario familiar y las deducciones que se deben efectuar por cuota gremial, préstamos descontables del sueldo, etc.

Este archivo puede estar formado: por legajos para cada trabajador, donde se inscriban esos datos y que además se usen para ir acumulando todos los haberes recibidos por el trabajador durante el año —estas fichas cumplen la función del libro dispuesto por la ley 11.729; o bien por bandas magnéticas, tarjetas perforadas u otro soporte de algún equipo de registro directo o de un computador utilizado para efectuar la liquidación de los salarios.

Si se utilizan equipos especiales para la liquidación de la nómina, el único dato que debe ser ingresado será la cantidad de XX horas normales y extraordinarias trabajadas, pues el resto de los cálculos será efectuado por el equipo en base a la programación que se haya efectuado. En estos casos también se deberá informar las novedades producidas, tales como aumento de las cargas de familia, incorporación o finalización de un préstamo, ingreso al club de empleados, etc.

Esta operación, por la cantidad de cálculos que requiere, habitualmente se hace con la ayuda de algún equipo de procesamiento, desde una sencilla máquina de registro directo hasta un computador electrónico.

La liquidación consiste en obtener la Planilla de Liquidaciones, el Recibo, el Sobre de los haberes y la Ficha actualizada de las remuneraciones durante el año.

En estos elementos se debe indicar la cantidad de horas trabajadas, los jornales básicos, la remuneración total, las asignaciones familiares, los descuentos jubilatorios, de obra social y todas las demás deducciones que correspondan. Como resultado final se debe registrar el importe líquido a pagar.

El original de la Planilla de Liquidaciones es enviado a Cuentas a Pagar. Los sobres con el duplicado del recibo a Tesorería. En Liquidación de Jornales quedarán las Fichas de acumulación de haberes de cada empleado (Ficha ley 11729), el duplicado de la Planilla de Liquidación y los originales de los Recibos.

3.6.3. Control de Liquidación

La liquidación es la etapa que más errores puede contener y que

resulta más difícil controlar.

En primer lugar se parte de la base que las horas trabajadas por cada operario han sido correctamente calculadas. Al efecto, Personal habrá efectuado un control a partir de dos elementos distintos y aún pueden chequearse con la información que maneja Costos. Pero es posible que al utilizar las horas calculadas para efectuar la liquidación se produzca algún error que origine una liquidación equivocada. Una manera para controlar esto, consiste en que alguien —preferentemente ajeno a Personal y a Liquidación de Jornales— verifique que las horas tomadas para la liquidación de cada trabajador coincidan con las calculadas por Personal. En algunos casos ello es posible, pero cuando a liquidación comprende a un número significativo de trabajadores, se vuelve casi irrealizable ese control.

Otra alternativa estaría dada en que Personal sumara el total de horas normales y horas suplementarias trabajadas por todos los operarios. Liquidación de Jornales debería hacer lo propio con las horas totales utilizadas para la liquidación. Si los totales son coincidentes, se tendrá la certeza que el número total de horas trabajadas fue bien tomado, pero quedará la posibilidad que se haya deslizado algún error de imputación, asignando las horas de un trabajador a otro y viceversa. En este caso es de esperar que quien se haya perjudicado con el error presente un reclamo, el que una vez confirmado posibilita conocer que hay alguna otra liquidación errónea y en consecuencia permite la investigación. Sin embargo no garantiza que los errores se habrán de descubrir pues puede ocurrir que quien se haya perjudicado con el error no lo advierta.

Otro error dable, consiste en que liquidaciones tome mal la retribución horaria de los trabajadores, a pesar de haber tomado bien la cantidad de horas. O que se equivoque al considerar las asignaciones familiares o los descuentos que le corresponden a los trabajadores. Para controlar esto se requiere que algún otro empleado repita la operación de toma de datos y verifique la liquidación efectuada. Cuando se cuenta con los instrumentos de procesamiento que pueden tener almacenada la información de las retribuciones horarias y descuentos que le corresponde a cada trabajador, el margen de error se reduce notablemente. En estos casos lo que debería verificarse son las novedades que se introducen en los archivos y que modifican los datos almacenados.

Un tercer tipo de error puede estar dado por los cálculos que se efectúan —la multiplicación de horas por salario básico, la suma de los distintos conceptos de retribuciones y la resta de las deducciones. Si se cuenta con cualquier instrumento de procesamiento que pueda realizar esos cálculos, la posibilidad de error prácticamente desaparece. Si no se cuenta con esos elementos, el control debe efectuarse reprodu-

ciendo el trabajo y verificando los resultados. En algunos casos esto último es demasiado engorroso y casi imposible.

Por lo anterior se advierte que el control sobre la liquidación de jornales no es nada sencillo. En virtud de esto es que habitualmente la Auditoría interna suele poner bastante énfasis a la revisión de estas liquidaciones.

3.6.4. Pago

Cuando Cuentas a Pagar recibe la Planilla de Liquidación efectúa controles por totales y verifica las deducciones porcentuales totales (Jubilación, obra social, ahorro obligatorio, etc). Emite la Orden de Pago, enviando dos copias a Tesorería y otra, conjuntamente con la Planilla de Liquidación a Gerencia. Cuentas a Pagar se quedará con una copia de la Orden de Pago.

Tesorería emitirá el cheque en base a la Orden de Pago, previo control de la concordancia de la suma de todos los importes líquidos de los recibos con el monto de la Orden de Pago. Una vez confeccionado el cheque y firmado el mismo, será enviado a Gerencia, conjuntamente con el duplicado de la Orden de Pago, quien colocará el sello de "Pagado" en la planilla y visitará a la vez que firma el cheque e iniciará el talón y XX las dos copias de la Orden de Pago.

La Planilla y el original de Orden de Pago será devuelta a Cuentas a Pagar, donde se mantienen en un archivo transitorio, y se destruye el cuadruplicado de la Orden de Pago.

El cheque es enviado a Tesorería la que procederá a cobrarlo en el Banco y ensobrar los haberes. También se devuelve a Tesorería el duplicado de la Orden de Pago y la chequera. Este duplicado será archivado como constancia del cheque emitido. El triplicado de la Orden de Pago, que estaba en Tesorería, será enviado al sector en que se lleva el fichero de Bancos.

Cuando el Pago pueda efectuarse, Liquidaciones de Jornales habrá de distribuir los originales de los recibos, los que serán firmados por los trabajadores y su firma certificada por el supervisor del que dependen. Con esos recibos se presentan a cobrar en la Caja, donde se les entrega el sobre correspondiente y el duplicado del Recibo, quedando en la Caja el original del Recibo como comprobante del Pago efectuado.

3.6.5. Contabilización del Pago

Cuando el sector que lleva el fichero de Bancos recibe el triplica-

do de la Orden de Pago, efectuará el crédito a la subcuenta del banco que corresponda. Enviará luego a Cuentas a Pagar una minuta de Contabilidad, la puede controlar con el original de la Orden de Pago. En ese momento puede confeccionar un asiento dando ingreso al dinero en Caja con el correspondiente crédito a la cuenta Bancos. También puede registrar la pérdida con crédito a una cuenta de pasivo (Sueldos a Pagar). Estas registraciones se justifican si se pretende que quede reflejado en el activo, el dinero que Tesorería retira del banco. Además, así se puede tener un control sobre los fondos aún no pagados por Tesorería, ya que Caja se irá descargando a medida que se efectúan los Pagos. Es conveniente que cuando algunos salarios no son cobrados luego de uno o dos días de la fecha de Pago (personal ausente), los mismos sean depositados nuevamente en el banco. Haciendo las registraciones de esta manera, surge de la contabilidad cuál es el saldo que queda en Tesorería por sueldos aún impagos.

Cuando Tesorería abona los sueldos debe confeccionar una minuta de Cuentas a Pagar por los salarios abonados. Esa minuta llega a Cuentas a Pagar, donde se debita Sueldos a Pagar, con crédito a Caja.

4. PRODUCCION

4.1. CONCEPTO

La operación básica de Producción puede ser conceptualizada como el conjunto de operaciones o trabajos necesarios para concretar la elaboración de un bien nuevo a partir de otros bienes que se constituyen en su materia prima. Tiene como origen, la existencia de los insumos necesarios (materias primas y materiales), de una fuerza de trabajo contratada (para la planificación, control y ejecución de la actividad productiva) y la existencia de los bienes de activo fijo necesarios para llevar a cabo la transformación (máquinas, herramientas, etc.). Tiene como resultado la obtención de un bien nuevo que puede ser un producto terminado listo para su comercialización, o un bien que se constituye en materia prima de otra etapa de Producción.

La operación básica de Producción abarca todas las operaciones que se emprenden desde que se decide ordenar la elaboración de una partida de productos, hasta que el producto se obtiene y se contabiliza ese activo.

4.2. DIFERENTES FORMAS DE PRODUCCION

La Producción puede asumir una amplia variedad de formas. En

general, las distintas formas dependen del tipo de producto que se obtiene, de la tecnología empleada en la fabricación, de la dimensión de la empresa que encara la Producción, de la materia prima que se emplea, de los requerimientos propios de los procesos que deben desarrollarse para llevar a cabo la elaboración, etc.

Puede decirse que esta es la operación básica que más características particulares presenta en cada caso. La determinación de los métodos y procedimientos que deben ser aplicados en una Producción particular, es un tema que escapa al ámbito de la administración para constituirse en un problema de ingeniería. Sin embargo, sí le compete a la administración el establecimiento de registros que puedan constituirse en datos básicos para la generación de información relativa a la marcha de la producción y a la medición de los costos que la misma implica y en consecuencia la valuación de los activos que se producen. También es problema de administración el control sobre los activos destinados a llevar a cabo los procesos productivos y de las erogaciones necesarias para el trabajo a desarrollar.

A pesar de que las formas que puede asumir la Producción no son un problema propio de administración, y que las variantes pueden ser muchas, se mencionan algunas de ellas con el propósito de que sirvan de ilustración. En realidad, la forma que en definitiva adopte una Producción particular suele ser combinación de las aquí mencionadas e incluso de las omitidas.

a) Producción por montaje

En este caso el producto final está constituido por un número de partes que se ensamblan para lograr el artículo deseado. Cada una de esas partes tiene un proceso productivo particular que puede afectar a distintos departamentos productivos (Estampado, Pintura, Fresado, etc.). Como ejemplo de este tipo de producción puede mencionarse a la industria metalúrgica.

b) Producción continua

En este caso el producto terminado suele ser el resultado de una serie de procesos sucesivos sobre un material original, con el posible agregado de otros materiales. Cada uno de los procesos que se aplican, constituyen la continuación de procesos precedentes. En este tipo de Producción, el producto final no está constituido por un conjunto de partes, sino que puede ser un solo producto derivado de un material original, o un conjunto de productos provenientes de una única materia prima. Como ejemplos pueden mencionarse la fabricación del papel o la destilación del petróleo.

c) Producción por órdenes

Se trata de la Producción que se lleva a cabo cuando existe u-

na requisición específica del cliente. En este caso la característica final del producto dependerá del pedido concreto que se haya formulado. Este puede ser el caso de la industria de carpintería maderera o metálica.

d) Producción para stock

En este caso el producto ya está previamente planificado y la Producción programada. Los productos que se obtienen son standards y la Producción se encara con anterioridad a que el cliente formule el pedido. Puede mencionarse como ejemplo la fabricación de artículos del hogar.

e) Producción por lotes

En este caso la Producción se lleva a cabo cada vez que se emite una orden de producción —sea para stock o por orden de cliente—. Se trata generalmente de empresas que pueden aplicar sus fuerzas productivas a más de una línea de productos y que programan la Producción en forma tal que en un determinado momento fabrican un lote de artículos y en otro uno distinto. Podría darse como ejemplo la confección de prendas de vestir.

f) Producción en serie

Se trata de una Producción que se desarrolla constantemente —aún en el caso de industrias de montaje—. Es decir que la línea de Producción está constantemente dedicada a la elaboración del mismo artículo. Un ejemplo estaría dado por la industria automotriz.

4.3. CONTABILIZACION DE LA PRODUCCION

En la operación básica de Producción la contabilidad tiene por misión registrar todas las erogaciones incurridas para llevar a cabo el proceso productivo y en consecuencia proceder a la valorización de los productos resultantes, que pasarán a formar parte del inventario de productos terminados.

Dadas las características propias de esta operación básica, se debió generar una rama específica de la contabilidad —Contabilidad de Costos— para que se encargara de la registración de los costos originados en la Producción y su ulterior distribución entre los productos obtenidos.

A manera de síntesis de las registraciones propias de la Contabilidad de Costos, puede decir que en el momento en que se utilizan activos o se imputan los gastos incurridos para llevar a cabo la Producción, se debita una cuenta que indica el valor del activo representado por la Producción en curso. Esa cuenta recibirá un nombre tal como

Producción en Curso de Elaboración. El crédito correspondiente se efectuará sobre las cuentas que indican el tipo de activo consumido en la Producción o el gasto incurrido en la misma: Materias Primas, Materiales, Sueldos y Jornales, Gastos de Fabricación, etc.

Cuando los artículos finales se obtienen, se descarta la Producción en curso mediante un crédito a la cuenta Productos en Curso de Elaboración y un débito a Productos Terminados. Este asiento se efectuará por el valor que la contabilidad de costos le haya asignado a los bienes producidos.

Estas registraciones habrán de afectar a las subcuentas que se incluyen en los ficheros de Materias Primas, Materiales y Productos Terminados. Además, por supuesto, a todos aquellos ficheros que la contabilidad de costos requiere para poder cumplir con su cometido.

4.4. EL CONTROL INTERNO EN LA PRODUCCION

Entre las normas de control interno relacionadas con la operación básica de Producción se destacan las que están vinculadas con el control de stocks y entre ellas son dables mencionar las siguientes:

a) Existencia de inventario permanente o registros contables apropiados. De permitirlo las condiciones de la organización, los tipos de materias primas y productos que se utilizan, y de no resultar demasiado costoso, es recomendable que el control de las existencias se lleve por el método de inventario permanente. Si ello fuese posible, se tendría permanentemente actualizado el valor y volumen de las existencias y en consecuencia se posibilitaría un control muy eficaz sobre ese tipo de activo.

Si no se puede llevar inventario permanente, los registros contables que se utilicen deben estar estructurados de la manera que permitan el mejor control posible para cada caso en particular.

b) Realización de inventarios físicos

Una importante norma de control interno está dada por el hecho de efectuar periódicamente recuentos de las existencias y confrontar los resultados obtenidos en esas tomas de inventarios, con los saldos que surgen de los ficheros de stocks.

Llevando inventario permanente es posible que esos recuentos sean parciales, es decir comprendan determinados ítems y no el total del inventario y efectuados en cualquier época del año.

Para que los inventarios físicos sean eficientes deben ser sorpresivos y realizados por personas ajenas a quienes llevan las registraciones pertinentes a los stocks o tienen la custodia de los bienes.

Si no se llevan inventarios permanentes, será necesario efectuar un inventario físico total al fin de ejercicio para poder valorizar las existencias.

c) Custodia de las existencias

El control y custodia de los bienes en existencia, deben estar bajo la responsabilidad de una sola persona. No puede admitirse que la responsabilidad de la custodia se distribuya entre varias personas, pues de esa manera se pierde el control.

Al custodio de las existencias se le deberán otorgar todas las facilidades para que su responsabilidad no exceda sus posibilidades de control. En consecuencia el local destinado al depósito debe permitir una protección física adecuada de los bienes. Deberá tener cerradura y la comodidad necesaria para un prolijo ordenamiento de los productos. Además, las condiciones del local deberán ser tales que no produzcan deterioros en los bienes almacenados por razones de humedad, temperatura, ventilación, iluminación, etc.

d) Documentación de todo movimiento de existencias.

Toda entrada o salida de bienes del almacén, debe estar amparada por un comprobante básico. Esto es de especial interés en lo que hace a la salida de artículos.

En este caso el Parte de Requisición que ampara la salida deberá estar firmado por un responsable que tenga atribuciones para formular el pedido a Almacenes.

Resulta conveniente que los documentos que se utilicen para respaldar la salida de productos estén prenumerados, de forma tal que posibiliten un control que asegure conocer todos los movimientos efectuados.

e) Ajustes de Inventario

Cualquier ajuste que se haga al inventario deberá estar plenamente justificado y autorizado por un funcionario responsable que sea ajeno al movimiento de materiales. No se debe admitir que el ajuste sea ordenado y autorizado, por ejemplo, por el Jefe de Almacenes, ya que ello implicaría perder todo el control sobre el stock.

f) Fijación de stocks máximos y mínimos

Una norma de control interno que debe tenerse en cuenta es la fijación de stocks mínimos o punto de pedido de reposición. De esta manera cuando al inventario desciende a ese punto debe iniciarse la gestión de reposición.

Paralelamente a la fijación del punto de pedido, se debe establecer el stock máximo con lo que se desprende el lote a requerir en cada solicitud de reposición.

Si estos puntos no se fijaran de antemano, cada gestión de reposición implicaría la toma de una decisión no programada con el esfuerzo que ello representa y el consecuente riesgo de tomar una decisión errónea.

g) Contratación de seguros suficientes

El activo representado por el inventario está sujeto a riesgos de naturaleza variada que pueden ocasionar un perjuicio económico a la empresa. Por tal motivo resulta conveniente cubrirse de los posibles siniestros mediante la contratación de los seguros que amparen el patrimonio representado por los bienes de cambio.

4.5. CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES.

Con respecto al control interno aplicable sobre estos inventarios se pueden observar las siguientes fases:

- a) Ingreso de las mercaderías
- b) almacenaje
- c) despacho de la mercadería

4.5.1. Ingreso de la mercadería

Las mercaderías pueden ingresar a Almacenes por dos vías distintas, o bien provenientes de Recepción, por la llegada de las Compras efectuadas, o bien provenientes de los sectores de consumo, por la devolución de los materiales solicitados oportunamente. Normalmente este último no debería ocurrir excepto que se trate de material defectuoso, pues debería tenderse a que el sector fabril requiera lo que razonablemente va a usar.

Cualquiera sea la vía del ingreso, la mercadería deberá venir acompañada por un detalle de la misma --Parte de Recepción o Parte de Devolución de Mercadería--, por lo menos por duplicado. Almacenes deberá controlar la coincidencia entre el detalle y la mercadería recibida y en caso de verificarse la misma, firmará el original del Parte y devolverá al sector que entregó la Mercadería.

Si es que se llevan inventarios permanentes, Almacenes deberá registrar el ingreso de la mercadería en las fichas de stock. Otro tanto deberá realizar Contabilidad Almacenes --esta vez valorizando los inventarios--.

Para producir las registraciones, Almacenes puede usar la copia del

Parte de Recepción o de Devolución de Materiales que le llega juntamente con la mercadería y que ya previamente habrá controlado.

Contabilidad Almacenes, para registrar el ingreso del inventario, puede utilizar el Remito --valorizándolo con la Cotización o la Factura y una copia del Parte de Devolución de Materiales que le haga llegar el sector que produjo la devolución. En este caso la valuación de los materiales reintegrados podrá realizarse de acuerdo al método de valuación que siga: LIFO, FIFO, Precio Promedio Ponderado, etc.

Cuando lo que se recibe es material defectuoso que resulta devuelto por los sectores de consumo, es necesario que en el Parte de Devolución de Materiales se indique tal circunstancia. En estos casos no debe registrarse el ingreso en las fichas correspondientes al artículo devuelto, sino que debe contabilizarse en otra partida correspondiente a artículos defectuosos.

Es conveniente que aquí tenga participación Compras para determinar si es factible la devolución al Proveedor o no. En el caso de que ello fuese posible, se debe proceder a debitar al proveedor la devolución que se efectúa; los valbres de la nóta de débito se obtendrán de las Facturas del proveedor.

Si la mercadería defectuosa no puede ser devuelta al proveedor, es conveniente que algún técnico dictamine si tiene algún valor de realización o debe ser considerada como de valor nulo. En el primer caso es recomendable que se contabilice por el valor de probable venta y que una vez que ésta se realice, se ajuste la registración al valor efectivamente obtenido.

4.5.2. Almacenaje

Una vez que la mercadería ingresó a Almacenes y que fue registrada esa entrada, la misma debe ser acomodada en los lugares previstos para su almacenaje.

Una vez que la mercadería está almacenada, es responsabilidad del Jefe de Almacenes la custodia de la misma.

Es necesario que se disponga de espacio y medidas de seguridad adecuadas a las responsabilidades que implica la custodia de los productos.

Deberá contarse con estanterías, cajones, perchas, etc. que permitan un almacenaje cómodo, ordenado y controlable de la mercadería.

Al almacén solo deberán tener acceso el responsable del mismo y sus subordinados. La puerta del almacén debe tener medidas de seguridad contra posibles violaciones.

4.5.3. Despacho de la mercadería

Cuando algún sector requiera productos de Almacenes, tendrá que emitir un Pedido de Materiales. Normalmente este pedido se emite por cuadruplicado. El original y dos copias se envían a Almacenes y el cuadruplicado queda en archivo transitorio del sector que efectuó la solicitud. De este modo puede reclamar el pedido cuando el mismo no le resulta satisfecho.

Cuando Almacenes recibe los tres ejemplares del Pedido procede a seleccionar los productos requeridos. El Pedido debe contener un detalle claro de las mercaderías y cantidades solicitadas y debe ser firmado por el responsable del sector que requiere los productos.

En el caso de que no haya stock suficiente o que luego de despachado el pedido la existencia quede por debajo del punto de pedido, Almacenes tendrá que generar la Solicitud de Compras correspondiente.

Una vez preparado el pedido, el mismo será enviado juntamente con las copias del Pedido de Materiales, al sector que solicitó la mercadería. Es conveniente que el Pedido tenga una columna destinada a que Almacenes anote la cantidad efectivamente enviada, la que en oportuñidades puede diferir de la originalmente solicitada.

Cuando el sector solicitante recibe la mercadería deberá controlar que el envío coincida con lo indicado en la columna de cantidad remitida del Pedido de Materiales. Si la coincidencia se verifica, habrá de firmar las tres copias y las devolverá a Almacenes mientras que podrá archivar el cuadruplicado, previa corrección de cualquier diferencia entre lo enviado y lo solicitado.

En base al duplicado conformado por el Sector solicitante, Almacenes efectuará la registración en sus fichas de stock y lo archivará como comprobante de esas registraciones.

El original y el triplicado son remitidos a Contabilidad Almacenes para que proceda a realizar las contabilizaciones pertinentes en sus fichas valorizadas de stock.

Antes de efectuar la registración, Contabilidad Almacenes deberá valorizar ambas copias del Pedido de Materiales. Es conveniente que la valorización sea efectuada por dos personas distintas y se controlen las mismas.

Con el triplicado se hará la descarga de las subcuentas del fichero de stock, mientras que el original —ya valorizado— se envía a Costos para que haga la imputación a las Ordenes de Producción que se indican en el mismo Pedido de Materiales.

4.6. CONTROL DE PRODUCTOS TERMINADOS

En esta caso también se distinguen las fases de:

- a) Ingreso de la producción
- b) Almacenaje
- c) Despacho

4.6.1. Ingreso de la producción

Cuando se concluya el proceso de producción, deberá intervenir Control de Calidad para inspeccionar los productos terminados. Una vez que se autoriza la calidad de la producción la misma deberá ser remitida al Almacén de Productos Terminados.

El sector productivo habrá de confeccionar un Parte de Producción donde constan las características y las cantidades de los productos concluidos. En algunos casos se requiere que este parte sea firmado por Control de Calidad como certificación de la inspección que ha realizado. Este Parte suele emitirse por cuadruplicado. Las tres copias se remiten a Almacenes, mientras que el original queda transitoriamente archivado en el sector que efectuó el despacho.

Cuando Almacenes recibe los artículos, deberá controlar que el detalle que figura en el Parte coincida con la mercadería recibida, en cuyo caso conforma al triplicado y cuadruplicado del Parte y lo devuelve al sector de origen. En este sector se archiva definitivamente el cuadruplicado, a la vez que el original y el triplicado son enviados a Costos.

Con el duplicado del Parte, Almacenes deberá registrar la entrada de los artículos en las fichas de stock. El Parte queda archivado en Almacenes como constancia de la registración efectuada.

Costos al recibir el original y el triplicado del Parte habrá de ceptar la orden de producción a la que corresponden los productos terminados y valorizará ambas copias del Parte. El Original lo archiva con la orden y el triplicado lo envía a Contabilidad Almacenes.

Con Copia Contabilidad Almacenes da ingreso a los productos en el fichero de stock valorizado, calculando el nuevo precio promedio ponderado, si se sigue ese procesamiento. Efectuada la registración archiva el comprobante como constancia.

En algunas empresas se suele usar a Recepción como entrada previa de cualquier producto a los Almacenes. Si este es el caso, el sector productivo en vez de enviar las mercaderías directamente a Almacenes, las remitirá, con las copias de los Partes correspondientes a Recepción y allí se emitirá el correspondiente Parte de Recepción, tal cual como cuando se reciben productos de un proveedor.

4.6.2. Almacenaje

Las características que debe tener el almacenaje de los productos terminados no difiere de las indicadas para los materiales y materias primas.

4.6.3. Despacho de la mercadería

La salida de la mercadería de Almacenes puede basarse en el Remito o en una copia de la Nota de Pedido si es que Almacenes habrá de producir los Partes.

Cualquiera sea el procedimiento que se siga, previamente a que se produzca la salida de la mercadería, Almacenes debe haber aprobado la Nota de Pedido en lo que respecta al stock disponible.

Cuando se produce la salida de la mercadería, la misma será entregada a Despacho, quien deberá conformar una copia del Remito, el que le servirá a Almacenes como constancia de la mercadería entregada. En base a esta copia del Remito, Almacenes podrá descargar las mercaderías despachadas de su registro de stock.

5. VENTAS

5.1. CONCEPTO

La operación básica de Venta comprende el conjunto de operaciones realizadas para lograr la enajenación de un bien. Esta operación básica tiene como origen la existencia de un bien comercializable y produce como resultado el ingreso de un activo líquido o de una cuenta a cobrar.

También puede interpretarse como Venta a la prestación de un servicio cuando ello constituye la explotación principal del negocio.

La operación básica de Venta abarca todas las operaciones que van desde que se conviene la transacción con el comprador, hasta la entrega del bien comercializado y su registración en los libros de la empresa.

5.2. DIFERENTES FORMAS DE VENTA

La Venta puede asumir distintas formas. Ellas dependen del tipo

comprador, de la forma de financiación que se convenga, etc. Entre las más comunes, se pueden destacar:

a) Venta por corredores

En este caso, personal de la empresa sale a ofrecer el producto visitando directamente a los potenciales adquirentes. Esta forma de Venta puede abarcar un área geográfica restringida, o extenderse por todo el país.

b) Venta por correspondencia o teléfono.

En este caso los compradores formulan el pedido directamente al vendedor, ya sea enviando su solicitud por correspondencia o mediante una llamada telefónica. Este último procedimiento suele ser empleado por quienes venden artículos cuya entrega debe ser muy rápida, como en el caso de las droguerías y laboratorios.

c) Venta en salón

Se trata del caso en que el vendedor dispone de un salón de ventas donde, generalmente, expone sus productos y se lleva a cabo la transacción. Puede tratarse tanto de Ventas al por mayor o al menudeo.

d) Ventas extraordinarias

Se trata de la Venta de algún bien cuya comercialización no constituye la explotación principal del negocio. Así, por ejemplo, cuando se vende algún bien que constituye un activo fijo, tal como una máquina, un rodado, un inmueble, etc. Por el carácter de transacción extraordinaria, y dado que generalmente alcanza valores muy significativos, los procedimientos que se emplean en esta forma de Venta, se diferencian de los aplicables en una Venta normal.

e) Exportación

Es el caso particular de Venta en el cual el comprador reside en un país extranjero. También reviste características propias. Puede ser que intervengan intermediarios que faciliten la transacción —representantes de ventas, Cámaras de industria o comercio, Consulados extranjeros o argentinos en el exterior, etc.— Además, dependiendo de las regulaciones vigentes en materia de comercio exterior, puede ocurrir que se deban hacer presentaciones ante organismos oficiales para obtener la autorización de la exportación. También será necesario cumplir con las disposiciones que establece la Dirección Nacional de Aduanas para llevar a cabo la salida de los productos hacia el exterior.

5.3. CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS

En la operación básica de Ventas, la contabilidad se encarga de

registrar la operación por la cual se transfiera el bien vendido o se presta el servicio contratado, al tiempo que ingresa a la empresa un activo líquido o un derecho a cobrar.

Con respecto a la determinación del momento en el que se produce la transferencia de la propiedad del bien vendido, es válido todo lo expresado al tratar el mismo tema en la operación básica de Compra. Si no se tratara de casos excepcionales, debe entenderse que la transferencia se perfecciona en el momento en que las mercaderías son entregadas al comprador y éste las acepta. Ese sería, entonces, el momento en el cual la contabilidad produce la registración.

Si lo que se vende son servicios, la registración suele efectuarse cuando los mismos se han prestado y fueron aceptados por el contratante. Sin embargo, cuando la prestación de servicios cubre un período prolongado de tiempo, se suelen establecer cortes periódicos—generalmente mensuales—y contabilizar los servicios prestados en ese período.

En el momento de registrar la comercialización de un bien, se habrá de debitar, por el precio de Venta pactado, la cuenta que indique el tipo de activo que ingresa a la empresa. Caja, Bancos, o alguna similar, si la Cobranza se produce en el momento de entregar el bien. Deudores por Ventas, Documentos a Cobrar, etc., si la Venta será cobrada con posterioridad.

Con respecto a la cuenta a acreditar, pueden seguirse diferentes temperamentos:

1) Si no se lleva inventario permanente, y en consecuencia no se conoce el costo de los productos vendidos, puede acreditarse la cuenta Mercaderías por el valor de la Venta realizada. En este caso, durante el ejercicio, el saldo de Mercaderías no será significativo ya que los bienes se debitan por el precio de adquisición y se acreditan al precio de realización. Al efectuar las contabilizaciones en valores heterogéneos, el saldo de Mercaderías no representa el activo de bienes de cambio ni el resultado de la negociación de los productos.

Otra alternativa consiste en acreditar la cuenta Ventas. En este caso la adquisición de mercaderías debería debitarse de la cuenta Compras. De esta manera, la cuenta Mercaderías reflejaría durante el ejercicio el saldo inicial de inventario, dado que en la misma no se contabiliza ninguna operación hasta el fin del período.

En uno u otro caso, para determinar el resultado del ejercicio deberá practicarse un inventario físico para establecer el valor de las existencias en ese momento y, mediante asientos de ajuste, llevar el saldo de la cuenta mercaderías al valor resultante del inventario realizado. En la primera alternativa, la contrapartida del débito o crédito necesario para que Mercaderías alcance el valor de la existencia final, será un

crédito o débito a una cuenta resultado, cuyo nombre puede ser Resultado Bruto de Explotación. Esta cuenta ya expresa el resultado bruto de las operaciones efectuadas, es decir el valor de las Ventas realizadas con la deducción de su correspondiente costo. En la segunda alternativa—en la que se usan las cuentas Ventas y Compras—el débito o crédito que debe hacerse a Mercaderías para ajustarla al inventario final, tendrá como contrapartida a la cuenta Costo de Mercaderías Vendidas. Además, se deberá cancelar la cuenta Compras debitando la cuenta Costo de Mercaderías Vendidas. En este caso el resultado bruto se obtiene restando del saldo de Ventas, el saldo que arroja Costo de Mercaderías Vendidas.

2) Si se lleva inventario permanente, y por tal razón se conoce el costo de los productos que se venden, el crédito se hace en la cuenta Ventas. Al mismo tiempo se debita, por el valor de costo de los bienes vendidos, la cuenta Costo de Mercaderías Vendidas con crédito a Mercaderías. Este último asiento permite actualizar el saldo de Mercaderías, dando de baja a los productos que salen del inventario, y al mismo tiempo ir acumulando los costos de los productos comercializados.

Este procedimiento evita la necesidad de realizar un inventario físico al finalizar el ejercicio, ya que en todo momento el saldo de Mercaderías está indicando la existencia de ese activo valuado al precio de costo. Esto se logra ya que los créditos y débitos a la cuenta Mercaderías se hacen por valores homogéneos; valores de costos en ambos casos. Otra ventaja de este procedimiento está en que, en todo momento es posible reconocer el resultado bruto de la explotación. El inconveniente que presenta es que requiere un inventario permanente, el que no en todos los casos es factible de justificar en virtud al costo que puede demandar y a las dificultades prácticas que puede ocasionar su implementación y mantenimiento.

Cualquiera sea el procedimiento de contabilización que se siga, es posible que se debite una cuenta de resultados como Bonificadores Concedidas, por el importe de los descuentos que se otorgan a los clientes por Compras en cantidad. Este débito hará disminuir el importe por el que se contabiliza Caja, Bancos, Deudores por Ventas o Documentos a Cobrar.

Si lo que se comercializa son servicios, el débito también se hará a alguna cuenta del activo, tal como Caja, Bancos, Deudores por Servicios, Documentos a Cobrar, etc. El crédito se habrá de contabilizar en una cuenta de resultado positivo cuya denominación podría ser: Servicios Prestados, Servicios a Terceros, o alguna por el estilo.

Todas estas transacciones—tanto para la Venta de bienes o servicios—se registrarán también en las subcuentas de los ficheros afecta-

dos. Si la Venta se cobrara con posterioridad, se le debe debitar la misma al deudor en el fichero de Deudores por Venta, Deudores por Servicios o Documentos a Cobrar. Si se lleva inventario permanente, se debe acreditar las mercaderías vendidas en las subcuentas correspondientes del fichero de stock; tanto en el valorizado que suele llevar Contabilidad Almacenes, como en el de cantidades solamente, que lleva Almacenes. Además, si se han previsto cuentas analíticas para Ventas y Costo de Mercaderías Vendidas —por línea o familia de productos— también se harán las registraciones pertinentes en las subcuentas que correspondan.

5.4. EL CONTROL INTERNO EN LAS VENTAS

Entre las normas de control interno, cuya aplicación se recomienda en la operación básica de Ventas, son de mencionar las siguientes:

a) Separación de funciones

Es una norma básica que establece que quien realiza la Venta no debe tener acceso a los registros de stock y de saldos de clientes. Ello se debe a que quien realiza una operación tenga acceso al elemento que controla su actividad.

Ventas también debe estar separada de quien autoriza el crédito al cliente. Esta norma procura evitar que por el afán de vender, se lleguen a conceder créditos a clientes cuya cobrabilidad resulta muy riesgosa.

Por último, también es recomendable que Ventas esté separada de Facturación. De esta manera es factible realizar un control entre los precios que Ventas asigna al valorizar la Nota de Pedido, y los que Facturación aplica al confeccionar la Factura. Este control puede extenderse al cotejo entre la Factura y la Cotización, si es que el cliente había solicitado previamente un presupuesto.

b) Aprobación de la Venta

Una Venta financiada no debe efectivizarse hasta tanto no se haya aprobado la misma, en lo que hace al crédito, por un funcionario responsable.

Puede ocurrir que no se fijen límites de acuerdo para los clientes, en cuyo caso para cada Nota de Pedido debe tomarse una decisión en Créditos. En este caso el funcionario de Créditos que debe tomar la decisión deberá conocer el saldo de deuda del cliente, el importe que representan las Notas de Pedidos ya aprobadas por ese cliente y que aún no han sido contabilizadas en su cuenta por hallarse en trámite de despacho, y el importe de la Nota de Pedido que requiere decisión. La

suma de estos tres valores habrá de indicar cual será el importe que alcanzará la deuda si la Venta se aprueba. Este importe será el que debe considerarse teniendo en cuenta la información que se dispone del cliente; su situación patrimonial, económica y financiera; la forma como cumplió las obligaciones anteriores; las referencias bancarias, comerciales o de agencias especializadas, que se hayan obtenido sobre el cliente; las garantías que éste ofrece, etc. En base a esos elementos se medirá el riesgo que implica la aprobación del pedido, y en consecuencia se habrá de decidir si la Venta se aprueba o no.

Resulta más aconsejable que para cada cliente se establezca un acuerdo o límite de deuda. De esta manera el análisis indicado anteriormente sólo será hecho cuando se establezca el acuerdo o cuando el mismo se debe renovar o ampliar. De esta manera, cuando la Nota de Pedido corresponde a un cliente que ya tiene un límite establecido, sólo será necesario verificar si la suma de la deuda actual, más las Notas de Pedidos ya aprobadas pero aún no debitadas en la cuenta del cliente, más el importe de la Nota de Pedido sobre la que se debe decidir, resulta menor o mayor que el límite otorgado. Si es menor, la Nota de Pedido resulta aprobada. Si es mayor, un funcionario de Créditos podrá reconsiderar el límite concedido o bien rechazar la Venta.

Con respecto a quien debe efectuar este control, si todos los clientes tienen un límite otorgado, pueden presentarse dos alternativas:

1) La verificación puede ser efectuada por Créditos. El inconveniente que tiene esta alternativa consiste en que para toda Nota de Pedido, sin excepción, Créditos debe requerir información a Cuentas Corrientes pues ésta es quien lleva el estado actualizado del cliente —Deuda actual y Notas de Pedidos aprobadas y no debitadas—. Además, cada Venta que resulta aprobada implica una comunicación de Créditos a Cuentas Corrientes para que se actualice el importe de Notas de Pedido aprobadas y no debitadas. Todo esto implica una corriente continua de información, que en algunos casos —para evitar demoras— suele hacerse en forma oral y en consecuencia puede ocasionar errores por falta de control. La ventaja de esta alternativa radica fundamentalmente en que hay un solo sector —Créditos— que aprueba todas las Notas de Pedido en lo que hace a la deuda del cliente. También puede mencionarse como ventaja, que en el caso que el límite otorgado sea insuficiente para autorizar la Venta, la documentación ya está en Créditos para que tome la decisión que se aparte del programa establecido.

2) El control puede ser efectuado por Cuentas Corrientes y sólo en el caso que con la Nota de Pedido en cuestión se excediera el margen concedido al cliente, la misma es pasada a Créditos para que allí se tome la decisión. Para que el control pueda ser efectuado en Cuentas Co-

rrientes, ésta debe conocer los límites concedidos a cada cliente. La ventaja fundamental de esta alternativa está dada por el hecho de que al programar la decisión de aprobación de la Nota de Pedido, disminuyen en forma muy notoria las comunicaciones que deben circular entre Crédito y Cuentas Corrientes. Solo hará falta que cada vez que Crédito concede un margen, lo modifica, o lo deja sin efecto, se produzca la comunicación a Cuentas Corrientes quien lo podrá asentar en la subcuenta del cliente. También será necesario informar a Cuentas Corrientes las Notas de Pedido que Créditos aprueba a pesar de que el límite acordado ya estaba utilizado.

De cualquier manera los casos que ocasionan estas comunicaciones no son frecuentes, pues lo normal debería ser que el pedido se formule dentro del margen asignado al cliente. El inconveniente que puede mencionarse en este caso, sería que habría dos sectores que pueden estar concediendo el acuerdo a la Nota de Pedido. Sin embargo ello no implica que Créditos pierda el control de esta función, ya que Cuentas Corrientes sólo estaría ejecutando las decisiones que adopte Créditos al fijar el límite de acuerdo para cada cliente.

Cualquiera sea la alternativa que se adopte —autorización dada por Créditos o por Cuentas Corrientes— se debe tener en cuenta que si alguna Nota de Pedido, que en principio fue aprobada, luego no se puede cumplir —por falta de stock, por ejemplo—, se deberá cursar una comunicación a Cuentas Corrientes para que ésta descargue el importe asentado como Notas de Pedido aprobadas y no debidas.

También, en cualquiera de ambas alternativas, será necesario que la Nota de Pedido cuya aprobación se requiere, venga valorizada por Ventas.

c) Concesión de bonificaciones.

Toda bonificación que se conceda a los clientes por Compras en cantidad deberá estar perfectamente autorizada por los funcionarios que tengan la atribución necesaria para otorgar tal beneficio al cliente. Es conveniente que se fijen límites de atribución para los distintos niveles jerárquicos que pueden intervenir en la decisión. Así, por ejemplo, el vendedor o corredor podrá aplicar directamente un determinado porcentaje de bonificación, si la venta requerida oscila entre dos montos determinados. El Jefe de Ventas podrá aplicar otro porcentaje cuando el monto que represente el pedido del cliente exceda en el intervalo establecido para el vendedor. Cualquier otra bonificación que no esté indicada en las atribuciones del Vendedor y/o del Jefe de Ventas, deberá ser resuelta por el Gerente Comercial.

d) Documentación que respalda la circulación de productos.

Todo el flujo de productos (de Almacenes a Despacho; de Des-

pacho al repartidor y de éste al cliente), debe estar amparado por un comprobante que será firmado por quien recibe la mercadería en cada caso.

Este comprobante servirá para que se documente la responsabilidad del receptor de los productos, a la vez que libera de esa responsabilidad a quien los entrega. Obviamente, el comprobante que se utilice, debe indicar con total claridad el tipo y la cantidad de bienes que se transfieren de un responsable a otro.

e) Numeración de los comprobantes.

Es muy recomendable que todos los comprobantes básicos que se utilicen en la Venta-Nota de Pedido, Remito, Factura, etc., —vengan prenumerados de imprenta. Esta numeración permite un mejor seguimiento de todas las operaciones y en consecuencia un más acabado control sobre las mismas.

f) Valorización de los precios de Venta y de costo.

Uno de los aspectos más riesgosos de la operación básica de Venta, consiste en la valorización de los productos, tanto en lo que hace al precio de venta para la facturación, o al de costo para la descarga del inventario —si se lleva inventario permanente—.

El riesgo se origina en el hecho de que en ambos casos la fuente a la que se debe recurrir para asignar los valores es única y se trata, también en ambos casos, de una tabla de referencia. En el caso de los precios de venta se requiere consultar a una lista de precios. En el caso del valor de costo, la consulta se hará al elemento donde se lleve el valor unitario de cada artículo en stock. En este último caso, generalmente esos datos se incluyen como información de referencia en la misma subcuenta donde se registra la existencia valorizada de los productos. Como la fuente es única a pesar de que se otorgan duplicados de la lista de precios, de cualquier manera sigue siendo la misma fuente, no es posible habilitar un control por oposición o automático para la valorización. A lo sumo es dable establecer un control directo que consista en que dos o más personas hagan lo mismo y luego se comparen los resultados de ambas operaciones de valorización para verificar la exactitud.

Si se establecen incorrectamente los precios de venta, la consecuencia está dada en una errónea facturación al cliente, lo que puede ocasionar perjuicios económicos a la empresa. Si no se establece un control directo para detectar estos errores solo cabría esperar que una equivocación de esta naturaleza sea advertida por el cliente y que éste la haga saber a la empresa, o que se descubra si se realiza algún procedimiento de auditoría posterior.

Si el error está en la aplicación de los valores de costo, la conse-

cuencia será una incorrecta determinación de resultados de explotación y consecuentemente un error en la valorización de los artículos que quedan en inventario. Si aquí no se establecen procedimientos de controles directos, el error solo podría surgir si se realiza una auditoría posterior que aplique controles directos.

Dados estos riesgos, a veces resulta conveniente incluir controles directos, es decir, complicar los procedimientos haciendo que una operación —la de valorización— sea efectuada dos veces por personas distintas para comparar los resultados alcanzados en ambas operaciones.

En el caso de los precios de venta, dado que el corredor o Ventas deben valorizar la Nota de Pedido antes que ésta sea aprobada por Créditos o Cuentas Corrientes, lo más simple sería que al efectuarse la facturación se tomaran los precios ya insertos en la Nota de Pedido. Sin embargo así no existiría ningún control en la valorización. Si se pretende establecer un control directo, puede disponerse que Facturación no reciba la Nota de Pedido o bien la reciba en un ejemplar no valorizado y que deba recurrir también a la lista de precios para producir la valorización. De esta manera alguien debería, posteriormente, confrontar los totales de la Factura con los de la Nota de Pedido que corresponda a la misma.

Otra alternativa para desarrollar el mismo control consistiría en que Facturación tomara como correctos los importes insertos en la Nota de Pedido y que en base a los mismos produjera la Factura. Luego otro sector ajeno a Ventas y Facturación debería controlar, con la lista de precios vigente, que los valores que figuran en la Factura son correctos.

En el caso de los costos, el control se puede complicar aún más. Si se trabajara con costos standards el control podría ser similar al de la facturación; bastaría que dos personas valorizaran el Remito a partir de un listado de costos standards y luego se confrontarían los resultados. Pero si se trabaja con costos históricos reales, difícilmente existan dos fuentes que tengan la misma información, dado que los valores de costos se pueden modificar con mucha frecuencia y que en consecuencia esos listados quedarían rápidamente desactualizados. En estos casos se suele llevar el costo unitario en la misma subcuenta donde se registra la existencia valorizada de los productos en stock. Así, cada vez que el costo unitario se modifica, la actualización se efectúa en un solo lugar. En este caso aún, pueden presentarse dos situaciones distintas. Si la valuación se hace a Precio Promedio Ponderado, la valorización del costo de los productos vendidos es relativamente sencilla. Bastaría multiplicar el costo unitario asignado al producto por la cantidad vendida, ya que en este caso el precio del producto sólo se altera con el ingreso de nuevos productos al inventario. En cambio si se utiliza el procedimiento de LIFO, FIFO u otro similar, la cosa se complica mucho más ya que

puede ocurrir que las unidades vendidas deban ser descargadas de inventario en lotes de distinta valuación. Esto implica que se debe tener especial cuidado ya que la operación de valorización es mucho más angorosa.

Cualquiera sea el procedimiento que se siga para valorizar el inventario, el control directo debe consistir en que la operación de valuación se realice dos veces —tal vez partiendo de la misma fuente— por dos personas distintas y luego se puedan comparar los resultados.

Una alternativa consistiría en que un sector de Contabilidad Almacenes valorice el Remito, mientras que quien efectúa los créditos a las subcuentas haga lo propio antes de efectuar las registraciones. Una vez realizadas ambas valuaciones se controlan los totales y una vez conformes se producen las registraciones.

Otra alternativa está dada por el hecho de que la Contabilidad Almacenes valore una copia del Remito y efectúe los créditos a las subcuentas. Por otro lado otro sector —que podría ser Cuentas a Pagar— valoriza, a partir del mismo fichero, otra copia del Remito. Cuando Contabilidad Almacenes concluye las registraciones e informa los totales a Cuentas a Pagar para que ésta realice la contabilización en la contabilidad central, Cuentas a Pagar controla los totales informados por Contabilidad Almacenes con los que ella obtuvo por la valorización que ya había efectuado. En este caso, cualquier error es descubierto en Cuentas a Pagar.

Tanto para el control de los precios de venta como de los valores de costo, pueden seguirse otras alternativas distintas a las enunciadas o evitar los controles para no duplicar el trabajo a pesar de los riesgos que se corren, probablemente se simplificarían en forma considerable los procedimientos si se dispusiera de equipos de procesamiento de datos que pudieran ser programados de tal manera que permitan efectuar los controles. Por ejemplo, si los equipos tuvieran una memoria que permitiera tener registrados los precios de venta y los valores de costo para todos los artículos, la valorización la produciría directamente el proceso. Únicamente se debería controlar que el código de la mercadería vendida y la cantidad de la misma, se han ingresado en forma correcta. Además quedaría latente la posibilidad que hubiese error en las listas de precios que tiene almacenada, pero ese riesgo también se corre con las que están impresas para la consulta ocular. En ambos casos es conveniente revisar con cierta frecuencia si las listas de precios que se utilizan están debidamente actualizadas.

g) Consistencia entre las cantidades y artículos entregados y facturados.

Un error que puede presentarse consiste en que exista una divergencia entre las registraciones efectuadas en Almacenes, Contabilidad Almacenes y

la facturación, en lo que hace al tipo de artículo o a la cantidad del mismo.

Para realizar las registraciones en Almacenes y en Contabilidad Almacenes, se usa como comprobante básico el Remito que ampara la salida de mercaderías. Puede ocurrir que en algunos de los sectores omitan efectuar una registración, o bien le imputen a una subcuenta distinta o exista un error en la cantidad tomada. Estos posibles errores pueden ser detectados con diferentes procedimientos de control.

Una alternativa puede consistir en que cuando Almacenes realice sus registraciones, anote en una columna adicional la existencia que queda en la subcuenta una vez efectuado el pase. Ese Remito llegaría a Contabilidad Almacenes, quien luego de efectuar sus registraciones, habrá de controlar el saldo de artículos que queden en sus subcuentas, con los indicados en el Remito. Cualquier error de imputación o de cantidad tomada puede ser descubierto por Contabilidad Almacenes.

Los inconvenientes que presenta este procedimiento son los siguientes: En primer lugar es conveniente que Contabilidad Almacenes realice la registración en base al original del Remito —el que está firmado por el cliente— ya que ese ejemplar es el que ampara la entrega efectiva de la mercadería. Si esa fuera la copia que se utiliza, sería necesario en ella producir la anotación del saldo de Almacenes luego del pase, pero no existe razón alguna para que el cliente se entere —al firmar el original— de esa situación interna de la empresa. Por otro lado podría demorarse la entrega ya que Almacenes debería efectuar sus registraciones antes de entregar la mercadería y el Remito, con la anotación ya hecha, a Despacho para su distribución. Si la anotación se hace sobre otro elemento —por ejemplo otra copia del Remito—, Contabilidad Almacenes registrará a partir del original del Remito y controlará con elemento, lo que complica el procedimiento. Además, sería necesario que —cualquiera sea el documento utilizado para comunicar la existencia que quede en Almacenes— Contabilidad Almacenes registre las transacciones en el mismo orden en que lo hizo Almacenes, dado que si así no se hace, un producto que aparece en varios Remitos tendrá destinados saldos de existencia luego de cada pase y si Contabilidad Almacenes no registra en la misma secuencia los saldos obtenidos luego de cada registración, seguramente no van a coincidir. Todo esto, sin tener en cuenta los posibles errores de transcripción de saldos cuando Almacenes los anota en los comprobantes que se utilicen para el control.

Otra alternativa consiste en que, cuando se confecciona el Remito, se anoten al pie la suma de los números de artículos y cantidades inscriptas en el mismo. Si así se procede, cuando Almacenes y Contabilidad Almacenes realicen las registraciones deberían sumar en el subdiario que utilizan, los totales de número de artículos y cantidades que

inscribieron en las registraciones realizadas. De esta manera es factible controlar en cada sector que la suma obtenida al pie del Subdiario coincide con la suma inserta al pie de todos los Remitos registrados. Este control, en principio, garantiza que se han tomado correctamente los números de artículos y las cantidades del Remito.

El inconveniente podría estar dado en el hecho de que el Remito se hubiese anotado incorrectamente el número de artículo. Sin embargo esto es fácil de controlar, pues además del número de artículo habrá de figurar la designación del mismo. Solo será necesario que, en Almacenes como en Contabilidad Almacenes, quien efectúa la registración y selecciona la subcuenta por el número de artículo, constate antes de efectuar el pase que la designación de la mercadería, indicada en el Remito coincide con la de la Subcuenta inscripta en el Remito, Con respecto a la designación y a la cantidad inscripta en el Remito, debe considerarse como correcta, pues el mismo ha sido confirmado por el cliente que recibió el producto. El único tipo de error que quedaría sin descubrir con este procedimiento, es el que se produce cuando se toman erróneamente las cantidades de por lo menos dos artículos, pero de forma tal que esos errores se compensan entre sí. Sin embargo, la probabilidad de que esta combinación se produzca es relativamente baja.

Otra alternativa estaría dada por un chequeo periódico entre los saldos de Contabilidad Almacenes y Almacenes. Este control puede ser efectivo como complemento de alguno de los anteriores, pero el inconveniente que tiene usarlo como único control consiste en que los errores pueden ser descubiertos con bastante posterioridad a su producción y en consecuencia resultará dificultosa la determinación de la causa que lo originó.

Con respecto a los errores que se pueden cometer en la facturación con relación a la cantidad de mercadería facturada y al tipo de la misma, se pueden seguir los siguientes procedimientos de control.

En principio, para estar seguro que se está facturando lo realmente vendido, sería conveniente que la Factura se haga a partir de un ejemplar de Remito, ya que en éste figura la mercadería que realmente fue entregada al comprador. Sin embargo también podría efectuarse la facturación a partir de una copia de la Nota de Pedido, pero en este caso alguien tendría que controlar la coincidencia entre la Nota de Facturación y el Remito, para evitar que se facture algo distinto a lo entregado al cliente. Si, para el control de registración entre Almacenes y Contabilidad Almacenes, se procedió a obtener sumas de control al pie del Remito, se puede seguir igual temperamento con la Factura y de esa manera controlar los totales incluidos al pie de cada uno de esos documentos.

También es posible que la coincidencia de artículo y cantidad, se haga sólo entre el Remito y la Nota de Pedido, y que la Factura se controle por importe total con la Nota de Pedido valorizada. De esta manera se obtendría un buen control entre los tres elementos.

Existen otros procedimientos de control que pueden ser más o menos efectivos que los enunciados y que pueden ocasionar distinta intensidad de trabajo. En cada caso particular será necesario medir el riesgo que se corre ante la carencia de control, y en consecuencia al mismo, establecer la verificación que resulte aconsejable para reducir los riesgos, sin que a la vez se entorpezcan notablemente los procedimientos administrativos.

5.5. VENTA CON FACTURACION

En este tipo de operación básica, pueden distinguirse las siguientes etapas:

- a) formulación del pedido.
- b) aprobación del pedido.
- c) despacho de la mercadería.
- d) facturación.
- e) registración.

5.5.1. Formulación del pedido

Tanto en el caso que el corredor visite al cliente, o que este formule su solicitud por correspondencia, por teléfono o presentándose directamente en la empresa, resulta recomendable que el pedido quede documentado de una manera uniforme. Para ello se utiliza la Nota de Pedido.

Si el pedido es levantado por el corredor, éste puede confeccionar la Nota de Pedido. Si el pedido llega por otra vía, en Ventas tendría que transcribirse la solicitud en la Nota de Pedido.

La Nota de Pedido habitualmente contiene los datos del cliente, el domicilio donde se debe efectuar la entrega, la descripción y cantidad de la mercadería solicitada, los datos del vendedor que actuó, la forma de pago solicitada, etc.

La Nota de Pedido suele ser confeccionada por cuadruplicado. El original —que puede o no estar firmado por el cliente— y el triplicado, son enviados a Ventas. El duplicado se entrega o envía al cliente. El

cuadruplicado queda en el talonario del corredor para su control.

Cuando Ventas recibe las dos copias, habrá de valorizarlas a partir de un listado de precios de Ventas, si es que ya no la había valorizado el corredor. Además debe controlar que el pedido se haya formulado dentro de las condiciones de Ventas autorizadas —forma de pago, bonificaciones, plazo de entrega, etc.—. Efectuado el control habrá de inicialar ambos ejemplares. El original se envía a Cuentas Corrientes o a Créditos para su aprobación y el triplicado se archiva en Ventas como información estadística.

5.5.2. Aprobación del pedido

Si cada cliente tiene un límite asignado y se resuelve que el control de créditos lo realice Cuentas Corrientes, cuando éste reciba el original de la Nota de Pedido habrá de controlar que la suma del valor total de la misma, más el saldo de deuda del cliente, más las Notas de pedido ya aprobadas pero aún no debitadas, no excede el límite acordado. Si así ocurre, la Nota de Pedido resultará aprobada. En consecuencia se habrá de registrar tal situación en el total de Notas de Pedidos aprobadas y no debitadas que se lleva para cada cliente. Además se inscribe sobre la Nota de Pedido la aprobación y se pasa el comprobante a Almacenes.

Si en cambio, el importe de la Nota de Pedido más la deuda actual y la pendiente de contabilización, dan una suma superior al límite otorgado, Cuentas Corrientes no podrá aprobar la transacción. Habrá de inscribir sobre la Nota de Pedido el importe de la deuda actual y el importe de las Notas de Pedido aprobadas y no contabilizadas aún. La Nota de Pedido es pasada a Créditos para su decisión.

En Créditos —que ya tendrá el importe del límite para el cliente— se habrá de decidir si a pesar de excederse en la deuda, el pedido es aprobado o no. Si la Venta no se aprueba, la Nota de Pedido se envía a Ventas para que tome nota del rechazo y en consecuencia haga la comunicación al cliente. Si el pedido se aprueba, Créditos anotará tal circunstancia sobre el original de la Nota de Pedido y la misma es devuelta a Cuentas Corrientes.

En Cuentas Corrientes anotarán el pedido aprobado en el total de Notas de Pedidos aprobadas y no contabilizadas y la Nota de Pedido se remite a Almacenes.

Cuando Almacenes recibe el original de la Nota de Pedido, habrá de controlar su stock en el fichero que lleva. Si no hay existencia para cumplir el pedido, anotará tal situación en el original de la Nota de Pedido y la misma se envía a Cuentas Corrientes para que descargue de

la ficha del cliente, la inscripción hecha como Nota de Pedido aprobada y no contabilizada. Una vez hecho esto, Cuentas Corrientes envía la Nota de Pedido a Ventas para que tome conocimiento de la imposibilidad de la Venta.

Si no hay dificultad para cumplir el pedido, Almacenes se habrá de disponer a preparar el envío. Retirá la mercadería necesaria de los estantes o cajones y emitirá el Remito. El Remito puede ser confeccionado en cinco ejemplares.

Las mercaderías juntamente con los ejemplares del Remito, son enviadas a Despacho.

5.5.1. Despacho de la mercadería

Cuando Despacho recibe la Mercadería, habrá de controlar la misma con los Remitos.

Firmará el cuadruplicado del Remito, dando su conformidad y lo enviará a Almacenes. En base a esa copia, Almacenes hará la descarga en el fichero de stock.

Despacho deberá organizar la entrega. Para ello emitirá la Hoja de Ruta para el repartidor. En la misma se indicará el cliente, el domicilio donde se debe efectuar la entrega, el número de Remito correspondiente y la cantidad de bultos o paquetes por Remito. En cada Hoja de Ruta se incluirá todas las entregas que debe efectuar un mismo repartidor. Es decir que puede incluir varios Remitos.

La Hoja de Ruta puede ser confeccionada por duplicado. Ambas copias se entregan al repartidor juntamente con la mercadería y el original y duplicado de los Remitos contenidos en la Hoja de Ruta. El repartidor controlará que los Remitos recibidos son todos los que están insertos en la Hoja de Ruta. Además, verificará que la mercadería recibida es la que se indica en cada Remito. Sin embargo, si no puede hacer ese control pues la mercadería ya está empacada, deberá controlar que la cantidad de bultos que recibe por Remito es la que figura en la Hoja de Ruta. Hechos estos controles dará su conformidad firmando el duplicado de la Hoja de Ruta.

El duplicado de la Hoja de Ruta y el triplicado y quintuplicado del Remito quedan transitoriamente en Despacho.

Cuando el repartidor realiza la entrega, solicitará la firma del original del Remito por parte del cliente. El duplicado del Remito se lo deja al cliente juntamente con la mercadería. Cualquier observación la anotará en la Hoja de Ruta.

Al finalizar su tarea, el repartidor entregará en Despacho los Remitos firmados por los clientes juntamente con la Hoja de Ruta. En

Despacho se controla que la entrega se hizo correctamente y que en todos los casos está amparada por la firma de quien recibió la mercadería. En tal circunstancia el repartidor queda liberado de su responsabilidad y por lo tanto se le devuelve el duplicado de la Hoja de Ruta donde estaba su firma, para que él mismo lo destruya.

Si eventualmente alguna entrega no hubiera podido realizarse, la misma se excluye en la Hoja de Ruta y quedará en Despacho para que se incluya en el reparto del día siguiente. A tal fin, es necesario que en Despacho se tenga un depósito con llave u otras medidas de seguridad, para mantener transitoriamente productos a entregar.

Los originales de los Remitos correspondientes a las entregas efectuadas, son enviados a Contabilidad Almacenes con el original de la Hoja de Ruta. Allí se controla que los Remitos incluidos en la Hoja de Ruta coinciden con los entregados por Despacho. Luego de este control Contabilidad Almacenes firma el original de la Hoja de Ruta y lo devuelve a Despacho. De esta manera Despacho se libera de su responsabilidad, ya que le queda una constancia que ha entregado los Remitos firmados por los clientes, que corresponden a las mercaderías que oportunamente le entregara Almacenes.

Despacho habrá de archivar definitivamente el original de la Hoja de Ruta. El triplicado del Remito lo envía a Facturación y el quintuplicado a Ventas, para que conozca que la entrega se efectuó, y lo adjunte a la Nota de Pedido que estaba en su poder.

5.5.4. Facturación

Cuando Facturación recibe el Remito, procederá a valorizarlo y confeccionar las correspondientes Facturas. Si por esa Venta correspondiera alguna bonificación especial, distinta a las establecidas en los casos normales, ya le tendría que haber llegado una comunicación al efecto de poder incluirla en la Factura. Esa comunicación debería estar firmada por el funcionario autorizado para conceder la bonificación.

Las Facturas pueden ser emitidas en triplicado.

Una vez concluida la emisión de cada Factura, si al pie del Remito figura la suma de número de artículo y cantidad, se deberá controlar que ese total coincida con las mismas sumas obtenidas al pie de la Factura.

Una vez finalizada la emisión de todas las Facturas se obtendrá el importe total de la Facturación realizada. Ese importe será comunicado a Contaduría. Al mismo tiempo, Ventas obtendrá el total correspondiente a todas las Notas de Pedido de las cuales haya recibido el quintuplicado del Remito. Ese total será comunicado, también a Contaduría.

Contaduría podrá entonces verificar la coincidencia de ambos totales y descubrir así cualquier error en la facturación. Verificados los totales, informará tal situación a Facturación y retendrá esa cifra aprobada, para verificar luego las registraciones de Cuentas Corrientes.

Cuando Facturación recibe la conformidad de su tarea, envía el original de la Factura al cliente; el duplicado a Cuentas Corrientes y el triplicado a Cobranzas. En este último sector se archiva la copia recibida para iniciar posteriormente la gestión de cobro. El Remito que sólo Facturación es archivado en ese sector, como comprobante de su actividad.

5.5.5. Registración

En Contabilidad Almacenes se procederá a valorizar —al costo— el original del Remito y a efectuar los créditos en las subcuentas afectadas. Es conveniente que por razones de control, esta valorización sea verificada por otro empleado distinto al que la efectuó.

Una vez concluida la registración, se obtendrán los totales acreditados y se confeccionará una minuta de contabilidad por ese importe, la que es enviada a Contaduría. Con anterioridad, si al pie del Remito se incluyó suma de número de artículo y de cantidad, se verificará que la sumatoria de esos totales correspondientes a todos los Remitos procesados, coincide con las sumas de los mismos conceptos, correspondientes a las registraciones efectuadas. El original del Remito será archivado en Contabilidad Almacenes como comprobante de las registraciones efectuadas.

En Cuentas Corrientes, en base al duplicado de la Factura, se harán de realizar los débitos en las subcuentas de los clientes, a la vez que se descargará de las mismas los importes anotados como Pedidos aprobados y no contabilizados.

Por el importe total de las registraciones efectuadas, habrá de confeccionar una minuta de contabilidad que hará llegar a Contaduría. El duplicado de la Factura lo archivará como comprobante de los débitos efectuados.

Cuando Contaduría reciba las minutas de contabilidad, podrá controlar la proveniente de Cuentas Corrientes con el importe que le sirvió para verificar la Facturación. Con esas minutas de contabilidad recibidas habrá de confeccionar los asientos correspondientes en la contabilidad general. Esas minutas de contabilidad, como todas las que recibe Contaduría, serán archivadas en ese sector para amparar las registraciones efectuadas en la contabilidad general.

5.6. VENTA AL CONTADO EN SALON DE VENTAS

En esta forma de Venta se distinguen las siguientes etapas:

- a) Venta
- b) Cobranza
- c) Control y entrega de la mercadería
- d) Registración

5.6.1. Venta

En estos casos el cliente es normalmente atendido por el vendedor en el salón de ventas.

Una vez que la Venta se efectiviza, el vendedor debe confeccionar la Nota de Venta. Este comprobante puede ser emitido por triplicado y debe indicar la cantidad y tipo de mercadería vendida, el precio unitario y el total. Además, tendrá la suma total de los precios totales correspondientes a todos los ítems que se incluyen en la Nota de Venta. Este último importe es el que representa el total de la Venta y será el que el vendedor arrotará en su estadística de venta que es una hoja resumen que está adherida al talonario. En algunos casos se prefiere emitir la Nota de Venta por cuadruplicado quedando la última copia adherida al talonario del vendedor. Este cuadruplicado haría las veces de estadísticas de Ventas. La estadística de ventas sirve también para que el vendedor controle las comisiones que le habrán de liquidar.

El original y el duplicado se entregan al cliente para que abone su compra en la Caja. El triplicado es entregado —por el vendedor— a Empaque juntamente con la mercadería vendida.

Es conveniente que las Notas de Venta estén prenumeradas para posibilitar un control más estricto del uso de esos documentos. Además es conveniente que cada vendedor tenga su propio talonario de Notas de Ventas, permitiéndose de esa manera que cada uno se responsabilice por las Notas que emite.

5.6.2. Cobranzas

El cliente con los dos ejemplares de la Nota de Venta abonará en la Caja su compra. Es desaconsejable la práctica —en algunos casos frecuente— de que el cliente entregue el dinero al vendedor y que éste lo lleve a Caja. Si así se procediera podría ocurrir que en el ejemplar que queda para el cliente se inscriba un importe superior que en el de Caja y de esa manera el vendedor se apropie de la diferencia.

El cliente entregará a la Caja los dos ejemplares de la Nota de Venta y el dinero. El cajero devolverá el original de la Nota de Venta con un sello de "PAGADO", juntamente con el vuelto correspondiente.

Es probable que el Cajero realice la verificación aritmética del producto del precio unitario por la cantidad vendida y de la suma de los precios totales que conforman el importe total de la Nota de Venta. Ello se facilita si cuenta con una caja registradora que pueda hacer esas operaciones. Incluso esas cajas pueden ir totalizando los importes cobrados por distintas Notas de Venta y hasta ir imputándolo a distintos conceptos —por tipo de artículo, por departamento, etc—. Si se contara con una caja registradora de esas características no sería necesario que la Nota de Venta se emita por triplicado ya que Caja no necesitaría una copia por disponer de los totales cobrados que le brinda la caja registradora. Incluso, en algunos casos, la caja registradora puede imprimir sobre el original de la Nota de Venta el total percibido, en cuyo caso tampoco sería necesario el sello de "PAGADO".

Si no se dispusiera de una caja registradora que vaya sumando los importes percibidos por el cajero, en Caja quedará el duplicado de la Nota de Venta.

5.6.3. Control y entrega de la mercadería

Con el original sellado o intervinido por Caja, el cliente se presenta en Empaque a retirar la mercadería adquirida.

En Empaque se habrá controlado, mientras el cliente está abonando la compra, lo siguiente:

- a) Que la mercadería que se entrega coincida con la que figura en la Nota de Ventas cuyo triplicado ya posee.
- b) Que los precios unitarios indicados en la Nota de Venta son correctos de acuerdo a la marcación que tiene la mercadería o a los que figuran en la lista de precios.
- c) La corrección de los cálculos aritméticos de la Nota de Venta. Esto lo hará si ese control no es efectuado en Caja.

Una vez realizadas estas verificaciones empacquetará la mercadería y le adjuntará el triplicado de la Nota de Venta.

Cuando el cliente se presente a retirar lo comprado, controlará que la Nota de Venta que presenta tiene el sello de "PAGADO" o la intervención de la caja registradora. Una vez efectuado este control verificará la coincidencia del número de la Nota de Venta que tiene el original, con el impreso en el triplicado. Así sabrá cual es el paquete a entregar al cliente.

Sobre el original y el triplicado de la Nota de Venta colocará un sello de "ENTREGADO" y dará el paquete correspondiente juntamente con el original de la Nota de Venta.

El triplicado lo mantendrá en un archivo transitorio.

5.6.4. Registración

Al fin del día Empaque sumará el importe de todos los triplicados de las Notas de Venta y los remitirá, juntamente con esa suma a Contabilidad Almacenes, si se lleva inventario permanente.

En Contabilidad Almacenes se habrá de valorizar al costo esos triplicados y se producirán las registraciones en las subcuentas correspondientes. Aquí también es conveniente que la valorización al costo sea revisada por otro empleado distinto al que la efectuó. Una vez hechas las registraciones, obtendrá la suma total de los créditos contabilizados. Por ese importe confeccionará una minuta de contabilidad que enviará a Contaduría. En la misma puede incluirse como referencia la suma correspondiente a precios de ventas que le informó Empaque. Los triplicados de las Notas de Venta quedarán en Contabilidad Almacenes como constancia de los débitos efectuados.

Si no se llevara inventario permanente, los triplicados de las Notas de Venta quedarán archivados en Empaque y éste informará la suma que obtuvo a Contaduría.

Cada vendedor, al fin del día, obtendrá la suma de su estadística de ventas y en Ventas se consolidarán esas sumas en una suma total. Por ese importe se confeccionará una minuta de contabilidad que se enviará a Contaduría. La estadística de venta o los cuadruplicados de las Notas de Venta quedarán adheridas al talonario de cada vendedor.

En Caja, al fin del día se sumarán los duplicados de la Nota de Venta o se descargarán los totales de la caja registradora. Esos totales serán controlados con la existencia de dinero.

Los distintos cajeros rendirán cuenta al Tesorero quien recibirá el dinero para su custodia y posterior depósito y firmará la planilla del cajero como recibo de lo que éste entregó.

Por el total de las sumas obtenidas por cada cajero, se emitirá una minuta de contabilidad que se cursará a Contaduría.

Contaduría al recibir las minutas de Contabilidad de Caja y de Ventas, podrá controlar su consistencia —incluso puede controlarla también con la suma que pasó a Empaque o la que figura como referencia en la minuta de contabilidad que proviene de la Contabilidad Almacenes— y podrá contabilizar las Ventas realizadas en la contabilidad Almacenes, si se lleva inventario permanente, confeccionará el asiento de

descarga, a valores de costo, en la contabilidad general.

6. COBRANZA

6.1. CONCEPTO

La operación básica de Cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible —documentado o no— (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Tiene como origen la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y como resultado la percepción de dinero o algún título representativo de dinero —cheque u orden de pago—.

También suele interpretarse como Cobranza a la documentación de un crédito ya existente. Se trata, en este caso, de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante la emisión de un pagaré. Si bien aquí el cobro efectuado no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, también es cierto que la intensidad y las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, podría aceptarse también como operación básica de Cobranza el descuento de un documento. A pesar que aquí se tienen características que se diferencian con toda nitidez de una operación básica de Cobranza, el resultado que produce —transformación de un Crédito en Disponibilidades— permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

6.2. DIFERENTES FORMAS DE COBRANZAS

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa de que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

Entre los tipos más difundidos pueden destacarse los siguientes:

a) Cobranza por cobradores

En este caso personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.

b) Cobranza en Caja

En este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercancías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

c) Cobranza por correspondencia

El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente esta Cobranza se recibe en un cheque que ha sido emitido por el deudor de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

d) Cobranza por repartidores

En algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada directamente por el mismo repartidor que efectúa la entrega de las mercaderías vendidas. En realidad esta modalidad es una variante de la Cobranza por cobradores. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

e) Cobranza por agencia

Es otra variante de la Cobranza por cobradores. En este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

f) Cobranza por depósito bancario

En algunos casos el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia de más queda en poder del banco, quien posteriormente la hace llegar a su cliente para que éste se notifique de la Cobranza que se ha realizado.

g) Cobranza de documentos por medio de un banco

Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al librador pa-

ra que al vencimiento el pago lo efectúe directamente en el banco.

Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe percibido directamente en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de Cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

h) Cobranza de exportaciones

Cuando el deudor reside en el extranjero la Cobranza se efectúa normalmente con la intervención de instituciones bancarias que posibilitan la concreción de la operación.

En estos casos suele usarse la operación de crédito documentario y en menor grado la de remesas. Sea cual fuere el procedimiento seguido, el crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada.

6.3. CONTABILIZACION DE LA COBRANZA

De todas las operaciones que conforman la cobranza la que queda asentada en la contabilidad es la que se refiere a la percepción del dinero o de los valores que resultan del cobro.

En el caso que documentos a cobrar por la empresa se entreguen a un banco, para que éste se encargue de la Cobranza, es probable que la contabilidad refleje esa transferencia en gestión de cobro.

La operación de cobro dará lugar a que se acredite una cuenta del rubro Créditos. La cuenta será Deudores por Ventas, Documentos a Cobrar o alguna similar que refleje la índole de la Cobranza efectuada.

La cuenta que se debita habrá de indicar el tipo de valor recibido. Si se cobró en efectivo, se debitará Caja. Si se cobró en cheques, se debitará Cheques a Depositar o Caja, según se use. Si se cobró de forma tal que el importe ingresó directamente en una cuenta bancaria, se debitará Banco Cuenta Corriente. Si la cobranza se efectuó mediante la recepción de pagarés, se habrá de debitar Documentos a Cobrar.

También es probable que se produzca el débito a alguna cuenta de resultado como Descuentos Concedidos, si es que se otorgó una quita por pronto pago.

En el caso particular de la Cobranza representada por el descuento de documentos de terceros, la cuenta a acreditar será Documentos a Cobrar, mientras que se debitará Banco Cuentas Corrientes por el importe líquido acreditado por el banco o Intereses Bancarios por los gastos financieros de la operación. En este caso, la contabilidad debe reflejar también la responsabilidad eventual que representa para la em-

presa el haber endosado el documento, dado que si el librador no cancela la obligación a su vencimiento, la misma será debitada de la cuenta corriente del endosante. A tales efectos se debita la cuenta Documentos Descontados con crédito a Banco Documentos Descontados.

Para el caso que la cobranza de documentos se efectúe por medio de un banco y si se desea que la contabilidad refleje la localización de los documentos que se entregan para su cobro, se puede debitar Documentos a Cobrar en Bancos con crédito a Documentos a Cobrar. Esta registración se hace, básicamente, para que Documentos a Cobrar indique el saldo de los documentos que están en custodia en la empresa.

Las contabilizaciones señaladas habrán de afectar a las cuentas del Mayor General, pero también deberán alcanzar a los mayores analíticos. Estos pueden ser llevados en un fichero de Deudores por Ventas y en otro de Documentos a Cobrar. También puede ser que estos dos ficheros se reúnan en uno solo (utilizando una subcuenta por cliente, donde figure la información conjunta por la deuda en cuenta corriente y documentos). El fichero Bancos Cuentas Corrientes se verá afectado cuando la cobranza de los documentos sea realizada a través de ellos.

Las contabilizaciones en estos submayores, se efectuará a partir del comprobante básico que respalde la operación efectuada —copia del recibo, boleta de depósito, nota de crédito del banco, etc.

6.4. EL CONTROL INTERNO EN LA COBRANZA

Las normas de control interno aplicables en esta operación básica son susceptibles de clasificarse en dos grupos: las generales de movimientos de fondos y las propias de la Cobranza.

Entre las primeras ya se han señalado las siguientes:

- a) Separación de funciones entre el manejo de fondos y la registración de las transacciones.
- b) Concentración de la responsabilidad de la custodia de los fondos.
- c) Separación total de los fondos provenientes de Cobranzas con los destinados a Pagos.
- d) Rotación del personal que interviene en el manejo de fondos.
- e) Contabilización general de las operaciones que implican movimientos de fondos.
- f) Arqueos sorpresivos.
- g) Conciliación del extracto bancario.

Entre las normas propias de la Cobranza, se distinguen las siguientes:

a) Utilización de recibos prenumerados.

Para posibilitar un control estricto sobre la Cobranza, es necesario que los formularios que se utilizan como recibos (ya sea el oficial o el provisorio, si se usa) vengán encuadrados en talonarios y prenumerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido debe quedar adherido al talonario como así también de aquellos que resultan anulados. Además debe instruirse al personal que habrá de emitir recibos para que el uso sea correlativo, es decir sin dejar recibos en blanco para utilizar más adelante. Estas normas de control interno posibilitan una eficaz verificación sobre la Cobranza.

Básicamente lo que se debe verificar es que de todo recibo emitido haya llegado una copia a la empresa. Para ello se puede controlar el talonario, por ejemplo cuando el mismo se concluye, observando si todos los recibos tienen una copia adherida, sumar el importe de las copias y controlar el total con las Cobranzas rendidas, por quien utilizaba el talonario, en los días que abarca el uso del mismo.

Otra forma de control consiste en observar diariamente si las copias de los recibos que se rinden tienen numeración correlativa (para evitar que se dejen recibos en blanco) y si el primero de ellos es el posterior al último rendido el día anterior.

Los recibos deberán ser firmados por la persona que efectuó el cobro. Para cerrar el ciclo de control, los formularios recibidos de la imprenta deben ser custodiados por un funcionario responsable (Jefe de Cobranzas) y entregados a quienes los van a utilizar, bajo recibo firmado y cuando demuestren que se está por concluir el talonario que tienen en uso.

b) Liquidación inmediata de la cobranza.

Esta norma procura que cuando la Cobranza se realiza fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la Tesorería de la empresa o en su defecto al Banco.

Esto implica que si la Cobranza es realizada por cobradores, la rendición debe ser diaria. En el caso que los cobradores se trasladen al interior se requiere que diariamente se efectúen depósitos o transferencias desde los bancos del interior.

Concentrando los fondos cobrados lo antes posible, se obtiene un control de las disponibilidades pertenecientes a la empresa, además de permitir la utilización transitoria de estos valores con fines ajenos a los de la explotación.

c) Control de los valores recibidos por correspondencia.

El peligro de esta Cobranza radica, que en el momento de recibirse los valores no se emite un recibo que ampare el ingreso. Por tal

razón es conveniente que los valores no se confundan con otro tipo de documentos y que no lleguen directamente a Caja sin ningún tipo de comprobante.

Resulta conveniente que la correspondencia sea abierta directamente por Secretaría y que allí se confeccione una planilla con el detalle de los valores recibidos. Pueden hacerse los recibos correspondientes (oficiales o provisorios si es la costumbre), en el caso que el personal de Secretaría esté capacitado para esos menesteres. De no ser así, la confección del recibo podría derivarse a Cobranzas.

Los valores llegarán, entonces a la Caja con una copia de los recibos o una planilla de cobranza. Es decir que Secretaría actuaría como un cobrador que recibe los valores, confecciona los recibos (remite el original al cliente) y practica la liquidación de la Cobranza ante Tesorería.

d) Concesión de descuentos por pronto pago.

Los descuentos por pronto pago no deben ser autorizados por quien efectúa la Cobranza y emite el recibo. Esta norma pretende evitar el posible fraude que cometería quien cobrara un importe e ingresara otro inferior, justificando la diferencia —en los recibos que quedaban en poder de la empresa— como un descuento concedido. Al mismo tiempo se evita la posible inequidad en la concesión de descuentos.

Lo recomendable es que todo descuento por pronto pago esté autorizado sobre el original del recibo por una persona distinta de quien efectúa la Cobranza. Sin embargo, cuando la Cobranza se realiza por cobradores fuera de la empresa, esta norma es de difícil aplicación. En estos casos puede admitirse que el cobrador calcule el descuento correspondiente, siempre que la forma de cálculo (porcentaje) y las condiciones para su aplicación (Plazo en el que se debe abonar la deuda para gozar el descuento) estén debidamente documentadas (figuren en la factura que cobra o en el listado de cobranza que le preparan).

e) Endoso restrictivo de los cheques recibidos.

A efectos de aplicar una estricta norma de control o de seguridad sobre los cheques recibidos, es necesario que no bien se reciba el cheque (ya sea en Caja, en Secretaría o por el cobrador), se le inserte al dorso un endoso restrictivo. Ello se logra mediante un sello que tenga la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX". De esta manera nadie podrá apropiarse del cheque ya que ese endoso restrictivo significa que el mismo sólo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.

f) Cheque para depositar posteriormente.

Es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha a-

deantada. Es una norma de control interno no aceptar cheques postdatados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectivizar el cobro del cheque.

En el caso que se acepte postergar el cobro o depósito de un cheque, el mismo debe solicitarse con fecha de emisión real (o eventualmente en blanco) comprometiéndose la empresa a no presentarlo hasta determinada fecha. Por otro lado, el cheque con fecha postdatada no brinda ninguna seguridad para el librador, ya que ese valor puede ser presentado para su cobro aún cuando no haya llegado la fecha escrita en el mismo.

Si se aceptan cheques para depositar más adelante, esa concesión debe ser otorgada por un funcionario responsable y no por quien efectuó la Cobranza. Es conveniente que estos cheques se mantengan en custodia por separado y sean entregados a la caja recién en el momento en que se va a efectuar el depósito.

g) Transferencia de dinero o valores

Cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada para que se sepa quién es el responsable de la custodia de los mismos. La documentación de la transferencia implica un descargo para quien entrega el dinero y una responsabilidad para quien los recibe al firmarle la recepción de los valores.

De aquí se induce que es recomendable que los valores pasen por el menor número de manos posibles. Debe procurarse que la rendición sea directa al responsable final. Así los cobradores o Secretaría tendrán que rendir directamente al cajero de Tesorería la Cobranza recibida, sin que existan estaciones intermedias de tenencia de valores.

h) Custodia de documentos a cobrar.

Es recomendable que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo los fondos, pues se posibilita que se sustraigan fondos de la Cobranza y se reemplacen esos importes mediante un documento que se agrega a la cartera. Si bien este proceder puede no ocasionar un perjuicio económico, pues posteriormente vuelve a ser reemplazado con efectivo, permite un uso transitorio e indebido de los fondos de la empresa por parte del custodio de los valores.

Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades. La cartera de documentos podría ser custodiada por Cobranzas, quien lo entregaría a los cobradores o a la caja recién en el momento en que se llega al vencimiento del documento.

i) Depósito íntegro e inmediato de la Cobranza.

Esta es una norma fundamental de control interno. Por ella se procura que diariamente se realice el depósito total de la Cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, respetando las normas de control interno para pagos, para extraer los fondos necesarios del banco.

De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que la Cobranza de cada día ha llegado a la Institución Bancaria la que sería, en última instancia, la destinataria final de todos los fondos percibidos.

6.5. COBRANZA POR COBRADORES

En la operación básica de Cobranza, cuando la misma se realiza mediante cobradores, suelen distinguirse las siguientes etapas:

- a) Detección de la situación de cobro.
- b) Operación de Cobro.
- c) Rendición de la Cobranza.
- d) Registración de la Cobranza.

6.5.1. Detección de la situación de cobro

Esta función le compete habitualmente a Cobranza. Es en esta oficina donde se encuentran los documentos a cobrar y las facturas pendientes de cobro. Por los documentos a cobrar se llevará un registro de vencimientos, donde se anotarán los pagarés por fecha de vencimiento. Las facturas serán archivadas también por orden de vencimiento.

De esta manera Cobranzas, consultando sus archivos, podrá seleccionar las facturas o documentos que están en condición de ser cobrados.

6.5.2. Preparación de la cobranza

Una vez extraídos los documentos y facturas a cobrar, los mismos deben ser clasificados por zona de Cobranza, a fin de ser entregados a los cobradores que correspondan.

Cuando el cobrador recibe los elementos a cobrar debe hacerse responsable a ese fin y para facilitar la gestión del cobrador y a la vez para que en Cobranzas quede un detalle de los valores entregados al co-

bro, se suele preparar un Listado de Cobranzas juntamente con las facturas y los pagarés. En ese listado se menciona el nombre y domicilio del deudor a visitar, el importe a cobrar, el tipo de crédito —documentado o no— el descuento que puede corresponder por pronto pago, etc. Es conveniente dejar un espacio en cada renglón de detalle, para que el cobrador pueda anotar el resultado de su gestión de cobro.

Este listado suele ser preparado por duplicado y se confecciona uno por día y por cobrador.

El cobrador recibe el original juntamente con los valores a cobrar —documentos y facturas— y una vez controlada su exactitud firma el duplicado, como constancia de los valores recibidos, el que queda en Cobranzas.

6.5.3 Cobro

El cobrador visitará al deudor para efectuar el cobro. Cuando recibe el importe confecciona el correspondiente recibo. El recibo puede ser confeccionado en cuadruplicado, en cuyo caso las copias tendrán el siguiente destino:

- 1) Original: para ser entregado al cliente.
- 2) Duplicado: para la rendición ante la caja.
- 3) Triplicado: para la rendición ante Cobranzas y su ulterior uso para la registración en la cuenta del deudor.
- 4) Cuadruplicado: queda adherido en el talonario del cobrador y cuando se termine es entregado a Cobranzas.

Con respecto al cobro de documentos, en principio no sería necesario entregarle al deudor un recibo, pues la devolución del pagaré ya sería suficiente. Sin embargo, a los efectos del control interno y necesidades de comprobantes básicos para la registración del cobro, es recomendable que el recibo se extienda, si bien pudiera ocurrir que el original no se entregará al cliente.

Cuando el pago de una factura se hace mediante el libramiento de un pagaré, el duplicado del recibo no tiene aplicación, pues esa Cobranza no es rendida en caja. En esos casos puede utilizarse el triplicado para acreditar el pago en la cuenta corriente del cliente y el duplicado para debitarle su deuda documentada si es que ambas situaciones no se llevan en un mismo fichero.

Por último, puede ocurrir que el deudor haga un pago parcial a cuenta. En esos casos es conveniente no entregarle el recibo oficial, sino uno provisorio pues el cobrador no podrá hacer la imputación del cobro logrado. El recibo provisorio debe tener iguales precauciones y

copias que el oficial. Solamente lo diferencia una leyenda que diga algo así como que el recibo es provisorio, y que se debe esperar el recibo oficial para constancia de que el pago se le ha acreditado en su cuenta y para identificar la imputación que se le ha hecho al mismo.

El cobrador confeccionará y firmará entonces, el recibo que corresponde y entregará el original al deudor, juntamente con el pagaré si es que se trata de una cancelación de deuda documentada. Los otros tres ejemplares quedarán, en principio, adheridos al talonario. Además anotará la Cobranza en el original del "Listado de Cobranzas", indicando el número de recibo que sirve de comprobante básico para cada cobro.

6.5.4. Rendición de la Cobranza

Finalizada su gestión, el cobrador deberá preparar la rendición de la cobranza. Tendrá que indicar a caja cuáles son los valores percibidos en dinero y en cheques y a Cobranzas los que percibió en documentos y los que no pudo cobrar.

La rendición puede ser preparada en un formulario especial o bien en algún lugar destinado al efecto en el Listado de Cobranza.

Si la rendición se efectúa en el Listado de Cobranza el mismo es entregado a la caja juntamente con los dos duplicados de los recibos que amparan el cobro en efectivo o en cheques.

El cajero, al recibir esos formularios y los valores, controlará el resumen efectuado por el cobrador. Es decir, que lo que anotó como cobrado en efectivo y en cheques coincide con los valores que recibe y a la vez con la suma de los duplicados de recibos. Si todo está conforme, sellará y firmará el Listado de Cobranza en el lugar donde figura el resumen y lo entregará al cobrador como constancia de que éste ha transferido la responsabilidad por la custodia de los valores percibidos.

El cajero deberá anotar el resumen que ha firmado en su planilla de caja y los valores recibidos los retendrá hasta que se efectúe el depósito en el banco. Por otro lado, los duplicados de los recibos servirán como comprobante de caja por la Cobranza efectuada.

El cobrador deberá rendir cuenta ahora, ante Cobranzas. A tal fin presentará el original del Listado de Cobranzas juntamente con el triplicado de los recibos y el duplicado de los recibos cuya Cobranza se hizo en pagarés, los pagarés librados por los clientes, las facturas cobradas y las facturas y documentos que había recibido y no pudo cobrar.

En Cobranzas se controlará que la rendición efectuada en la caja,

más los pagarés recibidos, más las facturas y documentos no cobrados, sean igual al importe total del Listado de Cobranzas. Además puede controlar que las firmas de los pagarés que trae el Cobrador sean auténticas. Y que los triplicados de los recibos que presenta (incluso los anulados) tengan numeración correlativa y el primer número correspondiente al posterior de la liquidación del día anterior.

Una vez efectuados estos controles puede liberar la responsabilidad del cobrador. A tales efectos le puede entregar el duplicado del Listado de Cobranzas, donde estaba su firma, para que él lo destruya, o bien destruirlo ante su presencia.

En Cobranzas se archivará, como resultado de la gestión, el original de Listado de Cobranzas juntamente con las facturas cobradas. Los nuevos pagarés serán incorporados al Registro de Vencimientos. En el mismo Registro se anotará, para aquellos pagarés que resultaron cobrados, el número de recibo del comprobante básico que ampara ese cobro. Es conveniente que se lleve un resumen de las registraciones efectuadas en el Registro de Vencimiento, en el que se indique las entradas y salidas diarias de documentos. De esta manera, el saldo de dicho resumen, tendrá que totalizar a los documentos anotados en el Registro de Vencimiento y que aún no han sido dados de baja por cobro, descuento, endoso a terceros o haber sido entregados a terceros para gestión de cobro. Además, el saldo de ese resumen, tendrá que coincidir con la suma de los documentos que están en cartera y en consecuencia con el mayor general de Documentos a Cobrar que lleva Contaduría. Los nuevos documentos, como así también los que se había llevado el cobrador y no resultaron cobrados, serán carterados. Las facturas no cobradas se volverán a archivar, mientras que los triplicados de los recibos se enviarán a Cuentas Corrientes para que registre en las cuentas de los deudores el cobro. También se envían a Cuentas Corrientes los duplicados, si estos se utilizan para documentar las Cobranzas efectuadas en pagarés.

6.5.5. Registración de la Cobranza

Cuentas Corrientes, en base a los triplicados de los recibos acreditará las cuentas del fichero de Deudores Varios y de Documentos a Cobrar. En base al duplicado hará el débito en el fichero de Documentos a Cobrar, por las deudas documentadas por los clientes.

Una vez concluida la registración de las transacciones, Cuentas Corrientes deberá obtener totales de débitos y créditos. Con esas cifras confeccionará minutas de contabilidad que serán enviadas a Contaduría.

Contaduría también recibirá una minuta de contabilidad de Teso-

rería, en la que se indica los importes que la caja percibió de los cobradores.

Con estos elementos Contaduría podrá efectuar un control de consistencia de ambas informaciones y habrá de confeccionar los asientos en la contabilidad general.

6.6. DESCUENTO DE DOCUMENTOS EN BANCOS

Cuando el crédito ya ha sido concedido por el banco, la operación se reduce a detectar cuándo hay margen disponible para el descuento, y si en ese momento se necesita el préstamo bancario, proceder a la presentación de los documentos.

En esta modalidad de la operación básica de Cobranza, se distinguen las siguientes etapas: 1) detección del margen disponible, b) preparación de la Lista de Descuento, c) autorización del descuento, d) descuento y e) registración.

6.6.1. Detección del margen disponible

La Gerencia Financiera es la encargada de gestionar las líneas de crédito bancarias. Una vez que el banco otorgó el acuerdo, la Gerencia se desentiende del control de las operaciones que pueda conocer cual es la utilización que en cada momento se está haciendo de los márgenes otorgados por el banco. Parecería razonable que ese sector fuera Cobranzas puesto que es quien tiene el control de los pagarés. Solo sería necesario que se le informe cuál es el límite otorgado por cada banco, de manera tal que cuando retire documentos de la cartera para presentar una lista, deduzca de ese margen el importe descontado y cuando en el Registro de Vencimientos observe que vence algún documento que estaba descontado, aumente el margen disponible para descuento.

Para el caso de trabajar con varias líneas de descuentos y varios bancos, podría llevarse un fichero donde figuraría el margen acordado por cada banco y el margen disponible en cada uno y por cada tipo de línea.

De esta manera Cobranzas puede detectar cuándo hay un margen libre para presentar documentos en el banco. Cuando ello ocurre envía un aviso a Gerencia Financiera, quien de acuerdo a las necesidades de fondos habrá de decidir si se descuentan o no documentos.

Gerencia Financiera comunica su decisión a Cobranzas por nota.

6.6.2. Preparación de la lista

En el caso que la decisión sea descontar documentos, Cobranzas habrá de seleccionar los documentos necesarios que alcancen el monto indicado por Gerencia Financiera, entre los que tiene en cartera. La elección de los documentos se debe hacer teniendo en cuenta los requisitos que tiene el banco con respecto a los documentos para su descuento (plazo, monto máximo y mínimo, firmantes, endosantes, etc.).

Una vez seleccionados los documentos confecciona la Lista de Descuento en el formulario que el banco provee para tales efectos. La Lista suele confeccionarse por triplicado, teniendo los siguientes destinos finales:

- 1) Original para el banco.
- 2) Duplicado para Contaduría.
- 3) Triplicado para Cobranza, como comprobante de la salida de los documentos de la cartera

6.6.3. Autorización del descuento

El original y el duplicado de la Lista son enviados a Créditos, para que ese sector apruebe los pagarés elegidos. Si es necesario se ampliarán los detalles acerca de los documentos (por ej. endosantes), a fin de que Créditos pueda individualizar sin equívocos al pagaré y al cliente.

Créditos es conocedor del riesgo que implica cada cliente y es el más indicado para advertir si en la Lista se ha incluido algún documento de dudoso cobro. Resulta recomendable que en el banco se descuenten documentos de fácil realización, a los efectos de causar una buena impresión ante la institución bancaria y así tener mayores facilidades para ampliar o renovar el préstamo bancario.

Créditos, cuando aprueba la lista, iniciala ambas copias de la misma, las que son devueltas a Cobranzas.

Cobranzas envía el original y duplicado de la Lista, juntamente con la nota de Gerencia Financiera y los documentos a Gerencia Administrativa, para que endose los documentos. El endoso debería ser completo a favor del banco, de manera que para que alguien pueda utilizar ese documento, se requiera un endoso previo del banco.

En Gerencia se controlan los documentos con la Lista y el importe de esta con la nota de Gerencia Financiera. Se endosan los documentos y el original de la Lista, con los documentos, y la nota de Gerencia Financiera, vuelven a Cobranzas, mientras que el duplicado va a

Contaduría, donde queda a la espera de la nota de crédito del banco.

6.6.4. Descuento

Cobranzas entrega en el banco el original y el triplicado de la Lista de Descuentos, juntamente con los pagarés. Solicita que el banco firme la recepción de los documentos sobre el triplicado de la Lista, siendo esta copia devuelta a la empresa.

En Cobranzas se archiva el triplicado de la Lista de Descuentos juntamente con la nota de la Gerencia Financiera. Previamente se habrán dado de baja del Registro de Vencimientos a los documentos presentados en el Banco, indicando que los mismos han sido descontados en una entidad bancaria. También se habrá indicado, en el resumen que de ese Registro lleva Cobranzas, la baja de los documentos que se presentaron para su descuento.

6.6.5. Registración del Descuento

Cuando el banco acredita la Lista, envía la nota de crédito. En base a la misma Contaduría habrá de controlar su coincidencia con el duplicado de la Lista que estaba pendiente. Además habrá de controlar la exactitud de la liquidación que efectúa el banco.

Una vez realizados los controles pendientes deberá enviar el duplicado de la Lista a Cuentas Corrientes para que en esta Oficina procedan a acreditar los documentos que se han descontado del fichero de Documentos a Cobrar.

Una vez hecha la registración, Cuentas Corrientes confeccionará una minuta de contabilidad que enviará a Contaduría. El duplicado de la Lista se archiva en Cuentas Corrientes como comprobante de sus registraciones.

El Contaduría se controla la minuta con la nota de crédito del banco y se confeccionan los asientos en la contabilidad general.