

Alberto Díaz

Descripción  
de operaciones  
típicas de  
una empresa

FASCICULO N° 2



## INDICE

<b>1. CONCEPTO DE OPERACION</b>	
1 Operaciones básicas .....	5
2 La contabilidad en las operaciones básicas .....	6
3 El control interno en las operaciones básicas.....	7
<b>2. COMPRAS</b>	
1 Concepto .....	10
2 Diferentes formas de compras .....	10
3 Contabilidad de las compras .....	12
4 El control interno en las compras .....	13
5 Compras normales.....	15
<b>3. PAGOS</b>	
1 Concepto .....	23
2 Diferentes formas de pagos .....	24
3 Contabilidad de los pagos .....	25
4 El control interno en los pagos .....	27
5 Pago a proveedores por correspondencia .....	34
6 Liquidación y pago de sueldos y jornales .. .	37
<b>4. PRODUCCION</b>	
1 Concepto .....	42
2 Diferentes formas de producción .....	42
3 Contabilidad de la producción .....	44
4 El control interno en la producción .....	45
5 Inventario de materias primas y materiales ..	47
6 Inventario de productos terminados .. .	50
<b>5. VENTAS</b>	
1 Concepto .....	51
2 Diferentes formas de ventas .....	51
3 Contabilidad de las ventas .....	52
4 El control interno de las ventas.....	55
5 Ventas con facturación .....	63
6 Ventas al contado .. .	68

<b>6. COBRANZAS</b>	
1 Concepto .....	71
2 Diferentes formas de cobranzas.....	71
3 Contabilidad de cobranzas .....	73
4 El control interno de la cobranza .....	74
5 Cobranza por cobradores .....	78
6 Descuento de documentos en Bancos .....	82

## 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 encara 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
menos	<u>Devoluciones de Ventas</u>
	Ventas Netas
menos	<u>Costo de Ventas</u>
	Resultado bruto de operación
menos	<u>Gastos operativos</u>
	Resultados netos de operación
más	Ingresos ordinarios
menos	<u>Egresos ordinarios</u>
	Resultado neto ordinario
más	Ingresos extraordinarios
menos	<u>Egresos extraordinarios</u>
	<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 ajena 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 desciende - 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 participan 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 generan 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 BASICAS

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 pretenderá 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.

Sin 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 ineeficiencia 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 mercaderías 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, la 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 Utiles, etc. y acreditarse 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 acreditarse la cuenta Anticipo a Proveedores, acrediitando 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 quién 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 archivaría 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 Solicituds 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 mantenerla 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 quién 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 trastornos 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 coincida 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 coincidan 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 Órdenes 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 tripulado lo envía a Almacenes con los productos recibidos. De este sector recibirá el tripulado conformado, el que lo archivará cronológicamente. Si Recepción tiene una copia de la Orden de Compra, una vez que llegó la mercadería, la misma puede ser archivada juntamente con el tripulado 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 accredita el importe en la cuenta corriente del proveedor. Quienes 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 remedados, 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 tripulado 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 minutos de contabilidad que enviarán a Contaduría.

Cuentas a Pagar, al recibir las minutos de contabilidad, controlará la consistencia de las mismas, con lo que validará las registraciones efectuadas en los auxiliares. En base a las minutos 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. Esta 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 previsional. 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 distintivas, 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. CONTABILIZACION 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 debitán 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 sindicales 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 afectuarse 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

está 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.

Adoptando 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 circulación 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 apropiarse 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 chéque, 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 apoderamiento 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 es 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 pueden 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 períodos 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 para 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 colocar 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 la 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 cuadriplicado 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 controladas 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 Ordenes 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 usan 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 la 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, asignandolas 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 vistará a la vez que firma el cheque e inicialará 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 efectúen 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