



José Luis Pungitore

0.00  
P.00  
ed. 00.00  
21.14  
0

# SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTROL INTERNO

090 094029

13

SISTEMAS

*Osmar D. Buyatti*  
LIBRERIA EDITORIAL

CDD Pungitore, José Luis  
658.4 Sistemas Administrativos y Control Interno: Descripción de las  
operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control  
1a. reimpresión. - Buenos Aires:  
Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, 2007.  
336 p.; 22,5 x 15,5 cm.  
ISBN 987-1140-36-3  
1. Sistemas Administrativos. 2. Control interno  
3. Gerenciamiento. I. Título

© 2006 by *Osmar D. Buyatti*

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Alejandro J. Ogén

Edición: Agosto 2007

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países.  
Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico,  
electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y  
duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso  
consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y  
25.446.

Tirada: 1.000 ejemplares

ISBN-10: 987-1140-36-3

ISBN-13: 978-987-1140-36-7

2270, Sistemas  
Administ. y  
Ctrol Int.

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2007, en los talleres de, GAMA Producción Gráfica  
SRL, Estanislao Zeballos 244 (1870), Avellaneda - Pcia. de Buenos Aires y se encuadernó en  
Encuadernación Martínez Esquivel, Santo Domingo 2267, Ciudad Autónoma de Bs. As. - Argentina.

*A mi hija Luciana*

## 6. NORMAS PARTICULARES

Las normas particulares (también denominadas específicas) están dedicadas a cada área, y a través de ellas trataremos de precisar por qué nos interesan y qué aspectos contienen que nos hagan poner nuestra atención sobre ellas. Y es que cada área presenta características propias que hacen que merezcan tratamientos particulares para cada caso.

Las normas específicas por área comprenden grupos singulares claramente diferenciados, cuyos objetivos y formas de desarrollo y aplicación también son distintos:

- a) Normas de control interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones. Crean la estructura adecuada para que las restantes puedan ser de aplicación.
- b) Normas de control interno relativas a las medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones. Claro ejemplo de normas específicas son el recuento de la mercadería recibida de los proveedores, y su control de calidad.
- c) Mejoramiento de procedimientos y rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio del control interno. Es decir, crean el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno.
- d) Cumplimiento de disposiciones y normas legales. Cuando nos referimos a normas legales, lo hacemos en un sentido amplio: queremos comprender no sólo las leyes sino también los decretos, ordenanzas, resoluciones, etc. tanto a nivel nacional, provincial, municipal y de organismos estatales de control. Es decir encuadrar las operaciones de la empresa en un todo de acuerdo con las normas que rigen en el país para el ejercicio de actividades empresarias.
- e) Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativa. Por ejemplo aprovechar un formulario proveniente de un cliente para hacerlo circular internamente como si fuera un formulario nuestro.

En los capítulos siguientes se tratarán las normas específicas a cada área de la empresa, como así también –siguiendo el compromiso asumido– una descripción de los objetivos que persiguen, los efectos deseados, y los riesgos que se corren al no cumplirlas.

## CAPÍTULO 3 COMPRAS Y CUENTAS A PAGAR

### 1. ALCANCE

El presente capítulo tratará sobre las Compras y Cuentas a Pagar, fijándose sus límites desde la detección de la necesidad de compras por parte de los distintos sectores de la empresa, hasta la recepción y control de la factura del proveedor, hecho éste que ocurre con posterioridad a la entrega de las mercaderías solicitadas.

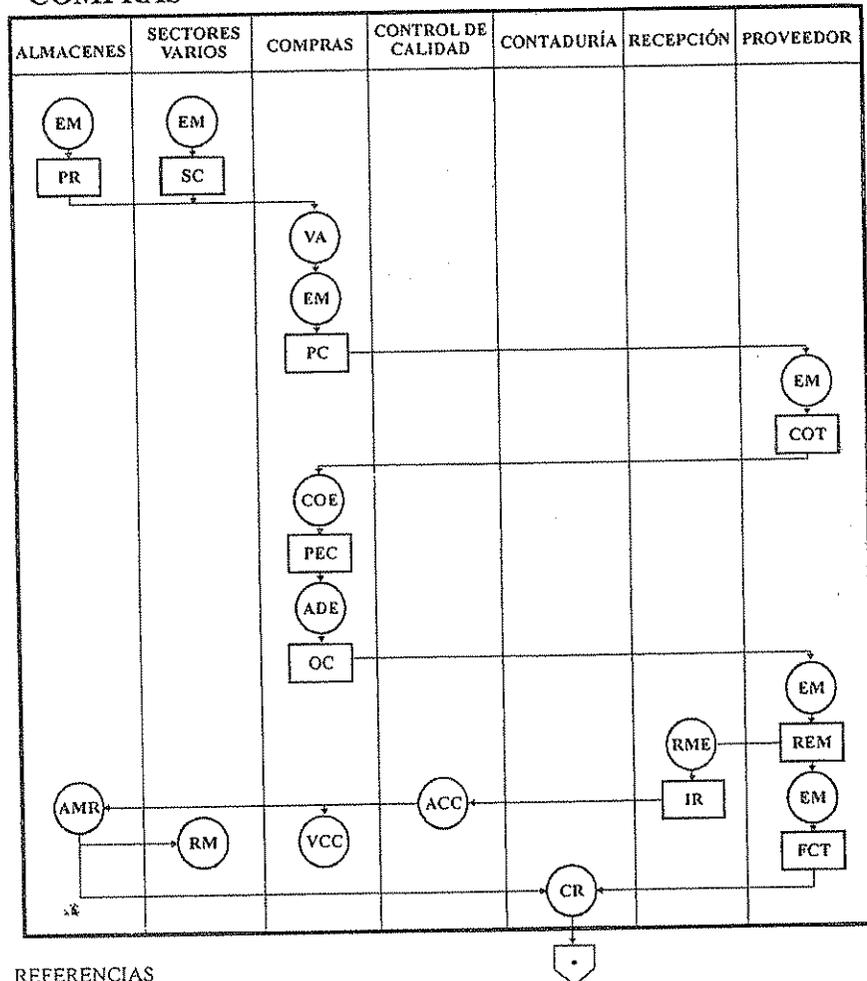
En la figura 3.1. podemos apreciar el correspondiente Diagrama de Bloque:

*Los Diagramas de Bloque son gráficos que apuntan a capturar globalmente un circuito o sistema, bajo el paradigma de que la comunicación se realiza a través del flujo de documentos o formularios entre los distintos sectores que intervienen.*

*Básicamente son tres los símbolos utilizados, desplegados sobre una hoja de fondo con distintas columnas, cada una de las cuales representa a los sectores que participan.*

→	<i>Secuencia</i>
○	<i>Operación</i>
□	<i>Formulario</i>

COMPRAS



REFERENCIAS

EM	Emite
PR	Pedido de Reaprovisionamiento
SC	Solicitud de Compras
VA	Verifica Autorización
PC	Pedido de Cotización
COT	Cotización
COE	Controla y Emite
PEC	Planilla de Evaluación de Cotizaciones
ADE	Adjudica y Emite
OC	Orden de Compras

REM	Remito
FCT	Factura
RME	Recibe Mercadería y Emite
IR	Informe de Recepción
ACC	Asienta Resultado de Control de Calidad
VCC	Verifica Cumplimiento de Compra
AMR	Almacena Mercadería y Registra
RM	Recibe Mercadería
CR	Controla y Registra

Continúa en el Circuito de Pagos

Figura 3.1.

Al adoptar un nivel global, lógicamente hay detalles del circuito que deliberadamente se omiten.

- o Las distintas copias de un formulario (sólo se grafica la ruta del documento principal).
- o Los controles y las excepciones (se asumen que estas últimas no existen; y que todos los controles arrojan resultados satisfactorios, por lo que se representan utilizando el símbolo de «operación»).
- o Los archivos, tanto transitorios como definitivos.
- o Los registros.
- o Otros aspectos menores que seguramente surgirán de la confrontación con los Cursogramas (gráficos que muestran un mayor nivel de detalle, y que también serán introducidos en el presente capítulo).

Aclaración: Otros tipos de diagramas, como los DFDs (Diagramas de Flujo de Datos) por ejemplo, de creación mucho más reciente y con capacidad de captura de transacciones realizadas bajo una amplia gama de ambientes tecnológicos y de procesamiento, también serán tratados en la presente obra (en su Segunda Parte).

En la Figura 3.2. podremos apreciar un nuevo tipo de diagramas, de creación propia, los por mí denominados Diagramas Híbridos de Contexto, producto de muchos años de ejercicio de la docencia universitaria y de la consultoría en Administración de Empresas.

Sus características más salientes son:

- o Conservan el nivel global presentado en los Diagramas de Bloque.
- o Destacan las actividades y tareas que realiza cada sector.
- o Permiten relacionar cada una de estas actividades con la información necesaria (materia prima) que anteriormente debió haber producido alguno de los participantes, ya que sin ella resultaría imposible avanzar sobre la cadena de valor del proceso.

Aquí distinguimos tres tipos posibles de Diagramas Híbridos de Contexto:

- o **Centrados en formularios:** la cadena de valor se construye a partir del flujo de sus formularios y el encadenamiento sectorial.
- o **Centrados en procesos:** la cadena de valor se construye sobre los procesos seriales y paralelos definidos para alcanzar el resultado concreto (*output operativo*) que corresponda.
- o **Radiales:** un sector se constituye en pivote del proceso, y actúa como

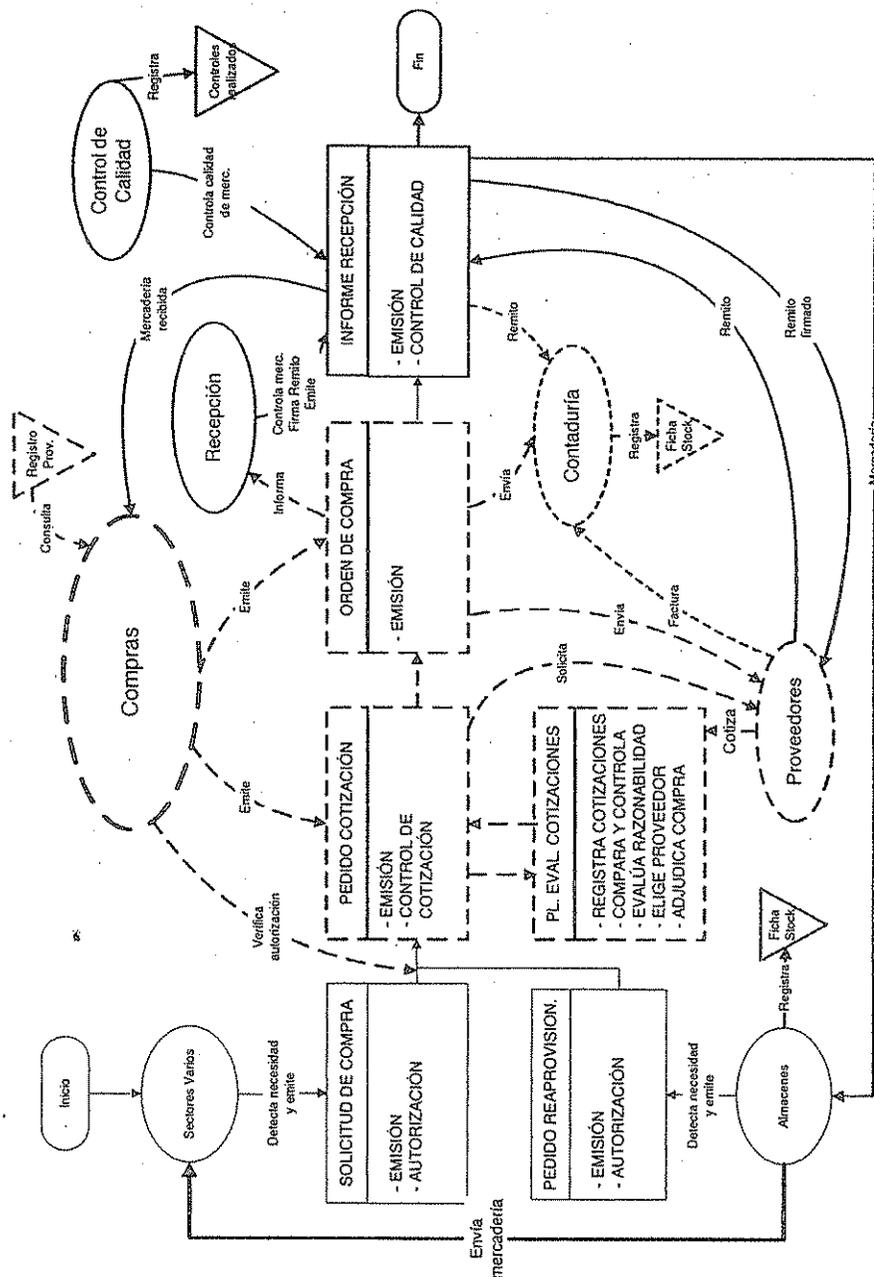


Figura 3.2.

principal ejecutor y coordinador del mismo, en su relación con otros sectores.

En esta obra, dados los objetivos planteados y su contenido temático, nos concentraremos en el primero de los tipos presentados, es decir en los **DHC Centrados en Formularios**.

Los símbolos utilizados son:

	Formulario
	Secuencia del proceso, a través de la emisión y control de formularios, y consulta a los registros y sistemas que correspondan
	Sectores que intervienen.
	Soporte de Tarea: sistema, archivo o registro que brinda el soporte de información necesario para que el sector pueda realizar la tarea.

pudiendo, según el caso, agregarse el indicador de comienzo/fin del sistema, circuito o proceso (rectángulo con bordes redondeados).

## 2. LA FUNCIÓN DE COMPRAS/SEPARACIÓN DE FUNCIONES/INCOMPATIBILIDADES (Ver Figura 3.3.)

La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación.

En algunas empresas de gran envergadura la función de Compras llega a constituirse en gerencia de primer nivel, generalmente adoptando la denominación de Abastecimientos.

Con el objeto de formar un ambiente de control adecuado para llevar adelante un circuito tan sensible como el de Compras, hemos de observar los siguientes recaudos y segregación de funciones:

La función de Compras deber estar segregada de las de:

- recepción, control de calidad y almacenamiento de la mercadería.
- control y aprobación de facturas de proveedores.
- pagos a proveedores.
- registraciones contables de las operaciones de compras y pagos.

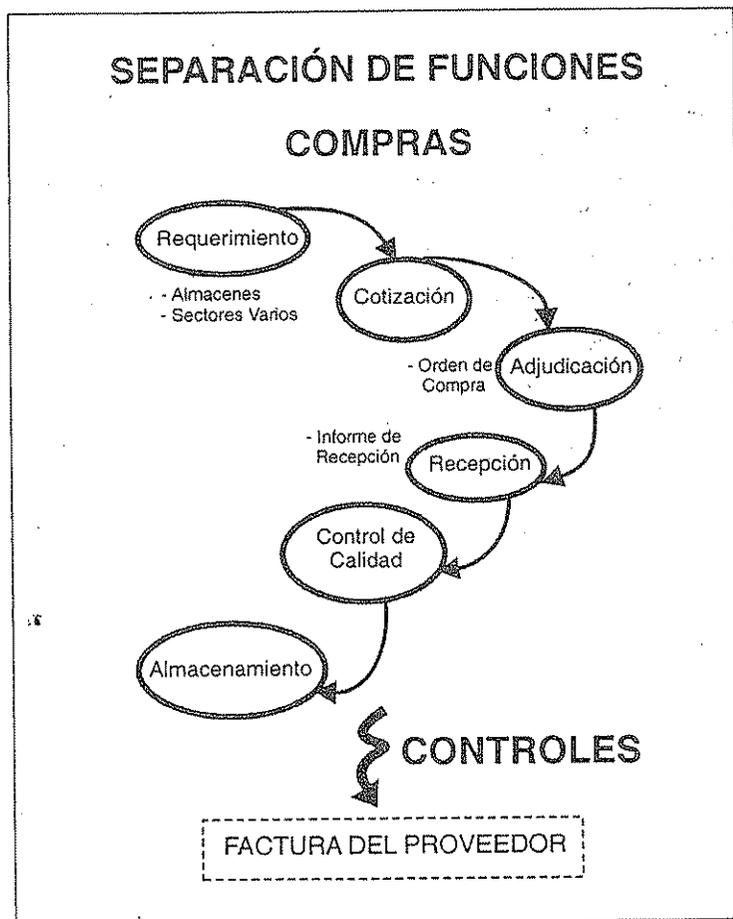


Figura 3.3.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Para una mejor comprensión del circuito de Compras y Cuentas a Pagar hemos dividido su consideración en cuatro módulos o grandes bloques homogéneos de operaciones; ellos son:

- Módulo 1 - Detección de la necesidad de Compras.
- Módulo 2 - Selección del proveedor y adjudicación de la compra.
- Módulo 3 - Recepción: control y almacenamiento.
- Módulo 4 - Control de la compra y registración.

A su vez y dentro de cada módulo abordaremos sus principales rutinas y operaciones, haciendo mención de los formularios usuales que intervienen (con algunos ejemplos de ellos también) más algunos comentarios relativos a variantes, aspectos importantes de destacar, aclaraciones de conceptos que se estiman útiles, etc.

Para cumplir tal objetivo, es necesario utilizar la técnica de *Cursogramas*, la cual se encuentra ampliamente difundida en los ámbitos profesionales y académicos.

*«Los cursogramas constituyen la representación gráfica de los circuitos administrativos, es decir del flujo de la información a través de los distintos sectores de la organización, los controles y/o operaciones y/o registros que se realizan en cada uno de ellos, el archivo de determinada información –en forma transitoria o definitiva– y la generación de otras informaciones».* (Pungitore, 1997) (Pungitore, 1985).

Es importante agregar que los cursogramas cumplen acabadamente su objetivo en ambientes donde las transacciones y el flujo de información se realizan fundamentalmente a través del transporte físico de los formularios que las contienen; en esta obra también se tratarán otros tipos de diagramas, más aptos para ambientes con otras características. Al lector que desee profundizar el estudio de la técnica de cursogramas y sus reglas de diagramación, lo remitiremos al capítulo 8 del libro *Herramientas de Sistemas de Información* (Pungitore, 1997, Editorial Su Libro, Buenos Aires).

#### 4. MÓDULO 1: DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE COMPRAS

##### 4.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 3.4.)

(Ver Cursograma en la Figura 3.5.)

Todas las compras de bienes superiores a un determinado monto deben realizarse por escrito. Los orígenes de las solicitudes de compra son dos: el sector Almacenes para la reposición de artículos para los que se mantiene un stock permanente (Pedido de Reaprovisionamiento), y cualquier otro sector de la empresa para productos sin stock (Solicitud de Compras).

##### 4.1. Artículos con stock

El sector Almacenes, responsable de la custodia de las existencias, es el encargado de emitir un Pedido de Reaprovisionamiento (Figura 3.6.) cuando el Stock de los Artículos vulnere su Punto de Pedido.

Pero creemos conveniente aclarar algunos términos:

**Stock Mínimo:** corresponde al consumo estimado de un producto durante su período de reaprovisionamiento (el tiempo que tarda en reponerse un producto, desde que se detecta la necesidad hasta que efectivamente ingresa la compra a los depósitos de la empresa).

Si la empresa comenzara la reposición de un artículo determinado cuando su stock alcanzara su stock mínimo, la entrega del proveedor arribaría justo al llegar su stock a cero.

Es por ello que el reaprovisionamiento debe comenzar antes, es decir en un punto de mayor existencia que su stock mínimo, y ese punto es el ...

**Punto de Pedido:** esta posición queda definida como el stock mínimo más un margen determinado de seguridad, el que variará en función de la importancia del producto y la calificación del proveedor, pero fundamentalmente por el daño que podría llegar a causar su falta para el normal desarrollo de la producción o las operaciones de la empresa.

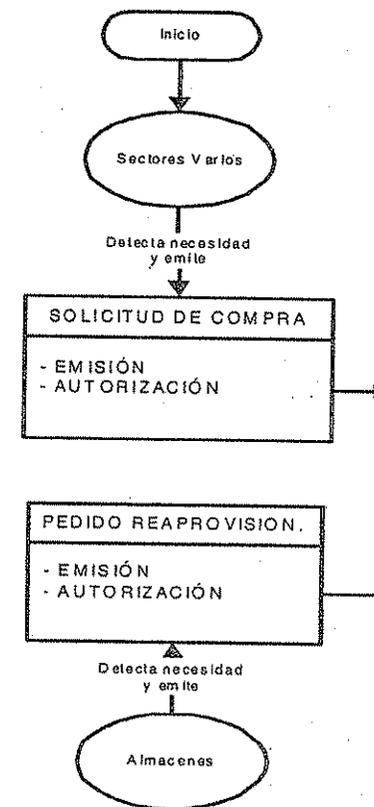


Figura 3.4.

##### 4.2. Artículos sin stock

Sin embargo otros sectores pueden llegar a necesitar productos de consumo no habituales (para los cuales la empresa no registra stock). Tales casos pueden ser distintos tipos de bienes de uso, consumos especiales para eventos determinados, etc. Los distintos sectores emitirán a tal fin el formulario Solicitud de Compra (o denominación similar como por ejemplo -entre muchos otros: pedido interno de compra, requisición de compra, pedido de materiales, etc.).

Módulo 1 - Detección de la necesidad de compras.

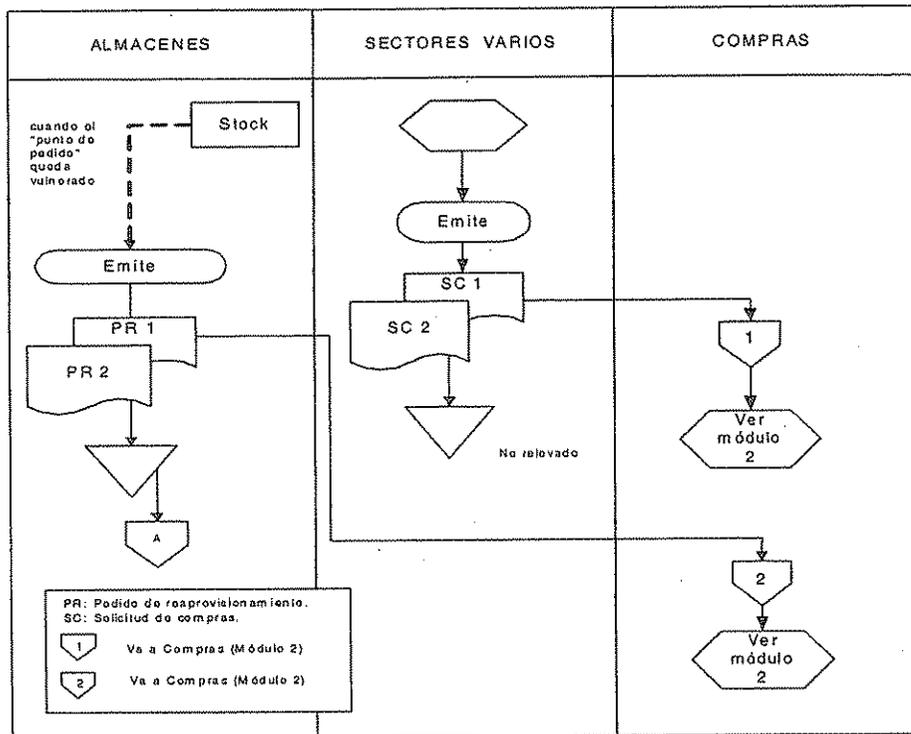


Figura 3.5.

### 4.3. Límites para la autorización de Compras

Aquí es de aplicación específica la norma general de Límite de Autorización de Operaciones.

Recordemos que los límites deben ser precisos, y relacionados tanto con el nivel jerárquico como con la especialidad del funcionario que pueda autorizar la compra. Mucho influirá sobre la decisión el hecho de si la compra se encuentra incluida en el presupuesto de la empresa (por lo cual por su pertinencia ya ha sido aprobada juntamente con él), o si se trata de un agregado posterior o un imprevisto.

No pocas veces se utilizan tretas para eludir los controles referidos al límite de autorización, y uno de ellos es el desdoblamiento de una compra en dos

Nombre de la empresa

**PEDIDO DE REAPROVISIONAMIENTO**

Número

Repetitiva       Compra de nuevo stock  
  
 No repetitiva       Reposición de stock

Fecha

Requerido para el -----/-----/-----

Cod. de material	Cantidad pedida	DESCRIPCIÓN	Cantidad entregada

Solicitado	Aprobado por		Controlado por	
	Almacenes	Compras		
Aclarar firmas				

Pedido cumplido

Figura 3.6.

o más parciales. Recomendamos evitar este tipo de prácticas que de hecho vulneran el espíritu contenido en la norma sobre autorizaciones.

## 5. MÓDULO 2: SELECCIÓN DEL PROVEEDOR Y ADJUDICACIÓN DE LA COMPRA

### 5.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 3.7.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 3.4.)  
(Ver Cursogramas en las Figuras 3.8. y 3.9.)

Recibidos los originales de los formularios de Pedidos de Reaprovisionamiento y Solicitudes de Compras que le envían el sector Almacenes y los diversos sectores de la empresa respectivamente, Compras procede a:

- cotejar las firmas insertas en dichos formularios con el Registro de Autorizaciones y Firmas (RAF).
- consultar el Registro de Proveedores (RP) con el objeto de seleccionar aquellos más afines a la naturaleza del pedido, para proceder a solicitarles cotización.

El Pedido de Cotización (Ver Figura 3.10.) se realiza por escrito y la Cotización del proveedor también se recibe por este medio, en los casos de compras muy importantes; el otro extremo está dado por aquéllas que, por su falta de significación, no se requieren consultas de precios a proveedores. En casos de compras de mediana importancia, pueden realizarse consultas telefónicas.

Recibidas las cotizaciones, y luego de una evaluación en la que no sólo se toma en cuenta el factor precio, sino también la calidad de los productos ofrecidos, las condiciones de pago y los plazos de entrega (entre otros), se adjudica la compra emitiéndose el formulario Orden de Compra. (Ver Figura 3.11).

En casos de compras de mediana importancia en las que se ha solicitado la cotización telefónicamente, ésta también es la vía por la cual se comunica la adjudicación de la compra. A los efectos de una comunicación interna eficaz a los restantes sectores que intervienen en el circuito, es usual en estos casos emitir una Orden de Compra Interna a fin de informarles respecto a las características de la contratación.

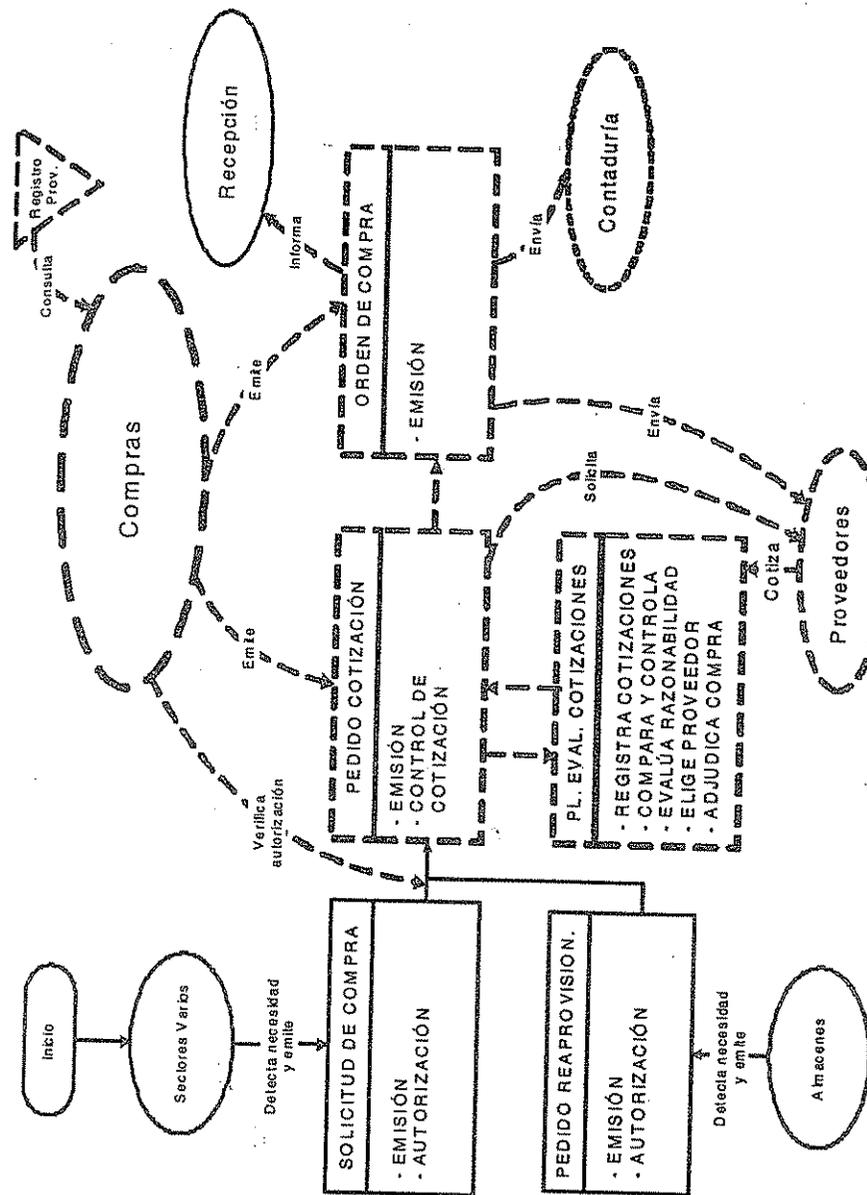


Figura 3.7.



Pedido de cotización a distintos proveedores

Membrete de la empresa

Día	Mes	Año
Pedido de Cotización		
Nº		

Señor(es): .....

Ref.: Solicitud de Compras ..... / .....  
 Pedido de Reaprovisionamiento ..... / .....

De nuestra consideración: Nos dirigimos a Uds. a fin de solicitarles procedan a cotizar los elementos que a continuación detallamos:

Ítem	Cantidad	DESCRIPCIÓN

Rogamos indicar:

- (a) Fecha estimada de entrega, en días corridos contados a partir de la fecha de recepción de la Orden de Compras.
- (b) Precio unitario sin incluir impuestos.
- (c) Precio total con impuestos incluidos y discriminados.
- (d) Mantenimiento de la oferta en días corridos contados a partir de la fecha de su cotización.
- (e) Condiciones de pago indicando descuentos por pago contado y otros.

La cotización debe observar INDEFECTIBLEMENTE las características detalladas y puede ser remitida por correo o personalmente.  
**EL SOBRE DEBE REMITIRSE CERRADO.**  
 Este pedido debe ser recepcionado antes de la fecha indicada en el sobre que se adjunta EN CASO DE NO COTIZAR ROGAMOS IGUALMENTE CONTESTAR.

.....  
SELLO Y FIRMA

Figura 3.10.

Membrete de la empresa

ORDEN DE COMPRA

Nº
Fecha

Señor(es): .....

Sírvanse proveernos los siguientes elementos, de acuerdo con su cotización Nº ..... de fecha ..... / ..... / .....

Código Artículo	Cantidad	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	TOTAL
TOTAL				

La mercadería debe entregarse en:

Antes del		
Día	Mes	Año

Para cualquier consulta dirigirse a:

Enviar factura a:

CONDICIONES DE PAGO

Son pesos: .....

.....  
Sello y firma

Figura 3.11.

### 5.1. Solicitud de cotización a distintos proveedores

Como se ha mencionado anteriormente, por lo general existe un importe límite pequeño, por debajo del cual no se considera necesario pedir cotizaciones (ya que se estima que los gastos y el tiempo que tal tarea demandará no justifica el posible ahorro a obtener al contratar un mejor precio).

Pero para los casos de compras mayores, es fundamental solicitar a los distintos proveedores cotizaciones por escrito que contengan –al menos– los siguientes requisitos:

- o Cantidad y calidad requerida.
- o Precios.
- o Impuestos que graban la operación y que deban facturarse en forma segregada (IVA, Internos y otros).
- o Condiciones de pago.
- o Fecha de entrega.
- o Plazo de mantenimiento de la oferta.
- o Garantías.

Las compras por montos importantes se organizan bajo la forma de «concursos de precios» en donde la empresa emite un pliego de condiciones, y los proveedores (sólo los invitados –en el caso de concursos privados– o todos los que deseen presentarse –en el caso de concursos públicos o licitaciones–) cotizan según los formatos y pautas allí establecidos. Las ofertas se hacen en sobres cerrados (proporcionados por la empresa compradora para que no pueda identificarse el oferente si no se abre el sobre) que se depositan en una urna o buzón, hasta el momento en que son abiertos (todos al mismo tiempo) en un «acto de apertura de ofertas». Todas las formalidades citadas son de fundamental importancia para cuidar la seriedad del acto y mostrar que no existe predilección por ningún proveedor en especial. La adjudicación de la compra a un proveedor que no ofertó el menor precio debe estar plenamente justificada, debiendo esta decisión encontrarse amparada –al menos– por el responsable máximo del sector.

### 5.2. Registro de su comportamiento a lo largo del tiempo

La selección de los proveedores a los que se les solicitará cotización generalmente surge de sus características particulares (y de las del producto

que se está solicitando), aunque también de su comportamiento anterior. Seguramente serán dejados de lado en futuras consultas los proveedores a los que se les requirió cotización en una gran cantidad de oportunidades y nunca sus precios resultaron satisfactorios.

Las fichas que se exponen en las Figuras 3.12. y 3.13. nos muestran el registro del comportamiento de un proveedor ante distintas solicitudes de precio, como así también la actuación de todos los oferentes frente al requerimiento de un determinado artículo; ellas constituyen elementos de ayuda en el momento que deban seleccionarse los proveedores a los que se invitará a cotizar.

PROVEEDOR: .....

PERFORMANCE EN CONCURSOS DE PRECIOS

Fecha	Ref.	Monto de la operación	Puesto obtenido	% sobre la cotización ganadora

Figura 3.12.

### 5.3. Proceso de Selección

La selección de ofertas parece –en un primer momento– una tarea sencilla; pero no lo es cuando se dan situaciones en las que quien ofrece el menor precio no garantiza el mejor plazo de entrega, calidad, etc.

Un proceso tan sensible requiere de una adecuada documentación que permita dejar plasmados los motivos que se priorizaron al tomarse la decisión. Es por ello que se expondrá un ejemplo de Planilla de Evaluación de Presupues-

ARTÍCULO: .....

**ESTADÍSTICA CONCURSOS DE PRECIOS**

Fecha	Ref.	Monto de la operación	Puestos obtenidos por proveedores		
			1	2	3

Figura 3.13.

tos (Figura 3.14.) que permita documentar adecuadamente el proceso de selección, y evitar que se adjudiquen compras a proveedores por motivos de antecedentes y conocimiento anterior, sin haber efectuado previamente un análisis de las ventajas ofrecidas por otros cotizantes.

#### 5.4. Adjudicación de la Compra/Su comunicación

Las adjudicaciones de las compras importantes se realizan emitiendo el formulario Orden de Compra (Figura 3.11.), mediante el cual se le comunica al proveedor que su oferta ha sido aceptada, y se le solicita proveer la mercadería solicitada, bajo las condiciones especificadas en su cotización.

Los naturales destinatarios de una Orden de Compra son:

- 1 el Proveedor.
- 2 el sector Contaduría, para que comience a armar el Legajo de Compras (se utiliza para el control de la compra), que luego se convertirá en el legajo que amparará el correspondiente pago.
- 3 el sector de Recepción, de forma tal de poder programar y coordinar la fecha de la entrega, y también controlar la mercadería a recibir.
- 4 el propio sector Compras (recordemos que es natural que todo sector que emite un formulario se quede con una copia de él a los fines de control).

Membrete de la empresa

**PLANILLA DE EVALUACIÓN DE PRESUPUESTOS**

N°

Fecha

Solicitud de Compras N°: .....

Fecha: ...../...../.....

Pedido de Reaprovisionamiento N°: .....

Fecha: ...../...../.....

Pedidos de cotización emitidos		

Material requerido para : ...../...../.....

Código Artículo	Detalle	Seleccionado compras		Precio cotizado por proveedor N°				
		N°	Precio	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>								

CONDICIONES GENERALES								
Pago								
Mantenimiento de oferta								
Fecha de entrega comprometida								

Aprobado por


Aclaración de firmas


OBSERVACIONES


En caso de resultar insuficiente este espacio, continuar al dorso.

Figura 3.14.

En los casos en que no se emita Orden de Compra (aunque la compra sea relativamente importante) es destacar la práctica de emitir Órdenes de Compra Internas (OCI) para así comunicar a los sectores intervinientes (fundamentalmente Contaduría y Recepción) las características del pedido realizado.

### 5.5. Prenumeración de formularios intervinientes

Como habíamos señalado al referirnos a las normas de control interno de aplicación general, es fundamental que todos los formularios intervinientes (aun los de circulación interna dentro de la empresa) se encuentren prenumerados de imprenta.

### 5.6. Control numérico de las órdenes de compra por parte de los sectores receptores

La prenumeración de los formularios que intervienen en el circuito permitir —entre otras cosas— el control de recepción por parte de los sectores destinatarios.

En el presente módulo se estiman de vital importancia los controles que efectúan los sectores:

- a) Compras: respecto de las Solicitudes de Compra y los Pedidos de Reaprovisionamiento recibidos.
- b) Contaduría y Recepción: respecto de las Órdenes de Compra emitidas.

con el objeto de asegurar que no se ha extraviado ni perdido ningún ejemplar en el camino, lo que asegura:

- 1) en el primer caso, la recepción íntegra de las necesidades de compra de los distintos sectores.
- 2) en el segundo caso, la recepción íntegra de las compras encargadas a proveedores, para una adecuada planificación de actividades, su seguimiento y control.

### 5.7. Revisión de los precios de compra por personas ajenas al sector

A pesar de todas las medidas adoptadas respecto al cuidado de la forma en que se realizan las cotizaciones a proveedores (para así obtener los mejores

precios posibles), pueden darse circunstancias de círculos viciosos en los que se consulten precios siempre a las mismas empresas, éstas se pongan de acuerdo cotizando siempre precios altos, ganando la que cotiza los precios menos exagerados.

Para evitar abusos por acuerdos de proveedores es que consideramos muy importante que —además de las medidas especificadas en los puntos anteriores— los precios de compra sean controlados por personas o sectores ajenos a la función de Compras. Tal hecho agregará elementos de control independientes que no se encuentren sumergidos en la operatoria diaria del sector.

### 5.8. Rotación de empleados del sector

Existen muchas empresas (fundamentalmente de origen extranjero) que rotan a sus compradores (excepto aquellos muy especializados, en los que sobresalen sus cualidades técnicas) cada dos o tres años. Esta medida apunta a lograr que la severidad de sus evaluaciones no se vea disminuida con el transcurso de largos períodos de tiempo realizando similares tareas.

## 6. MÓDULO 3: RECEPCIÓN: CONTROL Y ALMACENAMIENTO

### 6.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 3.15.; sólo en la parte agregada respecto de la Fig. 3.7.)  
(Ver Cursograma en la Figura 3.16.)

La entrega de las mercaderías se produce en el sector de Recepción, quien ante esta circunstancia y luego de efectuar los controles del emite el formulario Informe de Recepción.

Salvo casos de excepción, la mercadería sufre un control de calidad con anterioridad a su almacenamiento.

Tanto el sector Control de Calidad como Almacenes dejan constancia de su intervención sobre las copias del Informe de Recepción.

A través de los diversos ejemplares en circulación del Informe de Recepción, los sectores de Compras y Contaduría toman conocimiento de las operaciones que están ocurriendo en la empresa (recepción de la mercadería, su control de calidad y su almacenamiento) lo que les permite:



- a) a Compras: dar por concluida la gestión de compras correspondiente a los artículos recibidos.
- b) a Contaduría: prepararse adecuadamente para las tareas que le esperan en el próximo módulo.

### 6.1. La recepción y el recuento de la mercadería. Comunicación a otros sectores

Ante el ingreso de materias primas, materiales y mercaderías en general, deberá efectuarse un control de recepción de las mismas a fin de verificar la corrección de los ítemes recibidos y la integridad del envío.

Asimismo, tal ingreso estará respaldado por la emisión de un Informe de Recepción. En este formulario deberá constar la cantidad y descripción de los bienes recibidos, como así también la calidad de la entrega (compra realizada a un proveedor, recepción de un lote de mercadería en calidad de préstamo, en consignación, en calidad de muestra, etc.).

Este formulario debe permitir que los sectores de Compras, Almacenes y Contaduría tomen conocimiento del ingreso ocurrido para así, con posterioridad al correspondiente Control de Calidad, poder:

- o Compras: dará por concluida la gestión de compras por las mercaderías recibidas. Tal situación se materializa al recibir una copia del Informe de Recepción, dando de baja el cuadruplicado de Orden de Compra archivado transitoriamente en el archivo de Compras Pendientes, y archivando ambos definitivamente en el archivo de Compras Concluidas. En el caso de entregas parciales, las Órdenes de Compra se mantendrán en el archivo de Compras Pendientes (juntamente con la copia recibida del Informe de Recepción) hasta tanto la compra no se cumpla totalmente.
- o Almacenes: proceder a la registración del ingreso de la mercadería, y almacenarla o derivarla al sector solicitante, según el caso.
- o Contaduría: ir completando otro ciclo en la tarea de armado del Legajo de Compras.

### 6.2. El control de calidad

Es sumamente aconsejable dejar constancia (sobre los Informes de Recepción) del control de calidad efectuado a los diferentes artículos ingresados físicamente a la empresa.

En el caso de que el mencionado control no pueda realizarse instantáneamente en el momento de la recepción (como es de suponer en la mayoría de los casos), se recomienda la inserción de la leyenda «CONTROL DE CALIDAD PENDIENTE», «MERCADERÍA REVISAR» o similar sobre el original del remito del proveedor.

Esta recomendación tiene por objeto evitar perjuicios ocasionados por la no realización oportuna (o simplemente su omisión) de la tarea de control de calidad. Un perjuicio típico sería el de aceptar materiales en mal estado, sin que el proveedor posteriormente considere el reclamo que pudiera efectuarse.

### 6.3. El almacenamiento de la mercadería

Al recibir el sector de Almacenes la mercadería ingresada juntamente con copias del Informe de Recepción más el Remito del proveedor, es importante destacar dos tratamientos distintos. Para aquellos artículos (con stock constante) solicitados por Almacenes, se ha de registrar el ingreso en el Kardex del sector para posteriormente almacenarlos adecuadamente. Cuando el destinatario es otro sector de la empresa, procede a entregarle el envío, previo pase en el Registro de Mercadería Ingresada (el cual también debería estar firmado por el responsable del sector receptor).

En ambos casos el sector Almacenes deja constancia de su intervención en el Informe de Recepción, y envía una copia de éste más el Remito recibido del proveedor al sector Contaduría.

### 6.4. El control numérico de informes de recepción por parte de los sectores receptores

En este módulo cobran importancia (para asegurar la integridad de las comunicaciones entre sectores) los controles que sobre los Informes de Recepción efectúan los sectores de Compras, Almacenes y Contaduría.

### 6.5. Registración de la operación

Son muchas las empresas que registran contablemente el ingreso de mercaderías, no sólo con el objeto de asentar una operación que ya está perfeccio-

nada (la venta de una cosa mueble se perfecciona con la entrega) sino de establecer una base de control para poder realizar un eficiente seguimiento de la compra.

Un asiento contable típico para estos casos podría ser:

Materias Primas  
Materiales

a Provisión para Compras

Por el importe consignado en la Orden de Compra, excluido el I.V.A.

para luego proceder -al momento de la recepción de la Factura del proveedor- a cancelar la cuenta de Provisión y a debitar la cuenta de I.V.A. correspondiente contra la cuenta Proveedores, por el importe total de la factura.

### 7. MÓDULO 4: CONTROL DE LA COMPRA Y REGISTRACIÓN

#### 7.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 3.2.; sólo en la parte agregada respecto de la Fig. 3.15.)  
(Ver cursograma en la Figura 3.17)

El sector de Contaduría va reuniendo los documentos representativos de los distintos pasos desarrollados del circuito de Compras; ellos son:

- Orden de Compras (duplicado)
- Orden de Compras Interna (original)
- Informe de Recepción (original)
- Remito del proveedor (duplicado)

Al recibir la Factura del proveedor procederá a su control y registración, para luego dejar archivado todo el Legajo en un archivo transitorio de Cuentas a Pagar.

#### Módulo 4 - Control de la compra y registración

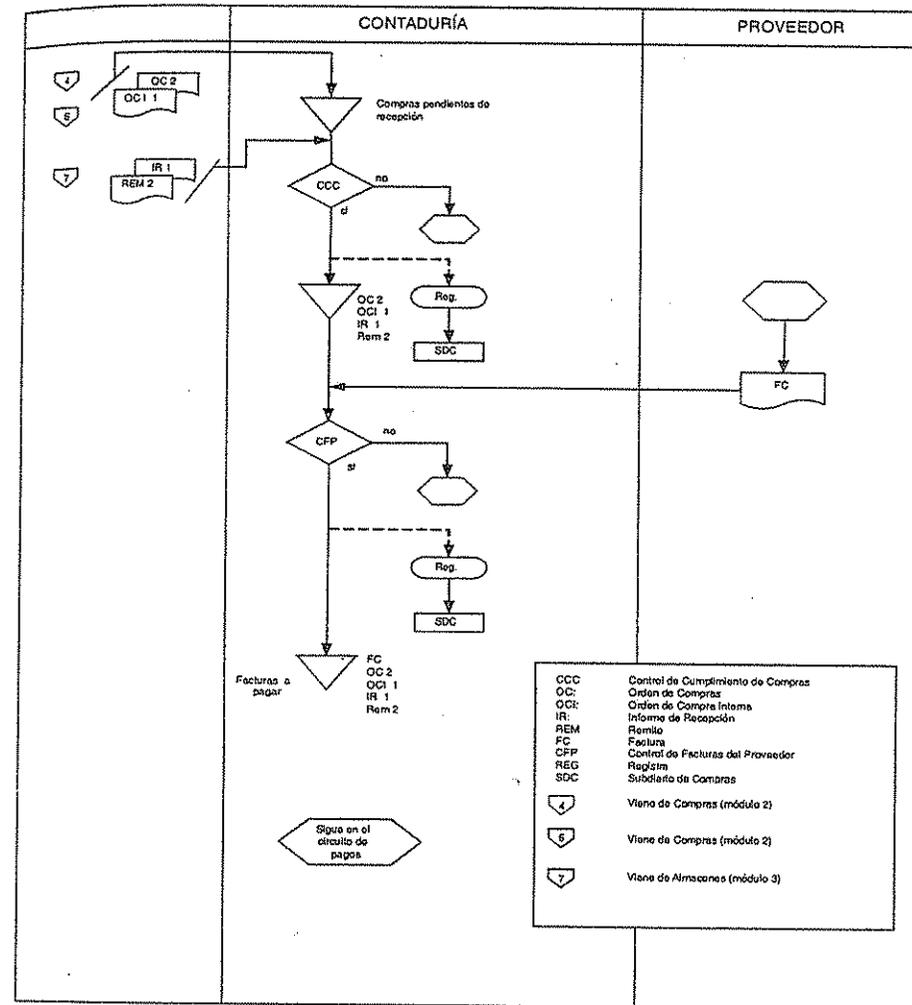


Figura 3.17.

### 7.1. Armado del Legajo de Compras y su composición

El Legajo de Compras se arma con la documentación mencionada precedentemente, teniendo a la Factura del proveedor como elemento pivote. En los puntos siguientes se expondrán los controles claves que efectuará el Sector Contaduría para asegurarse de que se pagará sólo por *la mercadería efectivamente ingresada y almacenada, en la cantidad y calidad solicitada, y por el precio y las condiciones convenidas*.

### 7.2. Admisión únicamente de originales de Facturas

Los sectores de Contaduría y Tesorería no deberían proceder a la liquidación y pago de Legajos de Compra cuya documentación de respaldo no estuviese constituida por los comprobantes ORIGINALES.

El riesgo de admitir copias de distinta índole está en el hecho de que posteriormente los originales pueden «aparecer» y ser procesados nuevamente (voluntaria o involuntariamente), corriéndose el riesgo de que se reitere el pago.

### 7.3. Identificación precisa de duplicados o fotocopias

Todas las copias adicionales de Facturas de proveedores y otros documentos deberían identificarse claramente mediante la inserción de leyendas tales como «DUPLICADO», «TRIPLICADO», etc.

Muchas veces las empresas —por diversos motivos— requieren copias adicionales de determinados comprobantes y las obtienen simplemente sacando fotocopias a los originales. En estos casos, recomendamos indicar claramente su naturaleza sobre las mismas, mediante la inserción de una leyenda «FOTOCOPIA - INVÁLIDA PARA FORMAR PARTE DE LEGAJOS DE PAGOS» o similar.

### 7.4. Control de Facturas de proveedores

El sector Contaduría debería dejar adecuada constancia de la revisión a efectuar sobre las liquidaciones y/o Facturas de proveedores, antes de proceder a la confección del Legajo de Pago definitivo. El eje del control será la Factura del proveedor, cuidando los siguientes aspectos:

- a) que sus cantidades concuerden con las solicitadas (en la Orden de Compra) y con las efectivamente ingresadas a la empresa (Informe de Recepción y Remito del Proveedor).
- b) que la calidad de sus artículos concuerde con lo solicitado (Orden de Compra) y con lo expresado en el Informe de Control de Calidad (Informe de Recepción).
- c) que sus precios unitarios coincidan con los especificados en la Orden de Compra.
- d) que sus cálculos (multiplicaciones y sumas fundamentalmente) se encuentren bien realizados.
- e) que el I.V.A. y/o otros impuestos que graven la operación se encuentren adecuadamente aplicados y en un todo de acuerdo con lo expuesto en la Orden de Compra.
- f) que las condiciones de pago concuerden con las fijadas en la Orden de Compra.

Asimismo Contaduría deberá cuidar que las Facturas presentadas por los proveedores cuenten con los requisitos establecidos por las distintas resoluciones de organismos estatales de control (en Argentina, la A.F.I.P.: Administración Federal de Ingresos Públicos).

Esta recomendación apunta a evitar inconvenientes ante inspecciones por parte de esos organismos de control, ya que los documentos de respaldo que no cumplan dichos requisitos podrían ser impugnados de las correspondientes declaraciones juradas de impuestos.

### 7.5. Sello «únicamente para fines de control interno»

El cumplimiento del control mencionado en el punto anterior podría documentarse mediante la inserción de una inicial o firma de quien lo efectúa, sobre un sello (similar al que se detalla a continuación) adecuadamente estampado sobre la liquidación o Factura.

Únicamente para fines de control interno	
Control	Inicial
CCRIR	
CC	
CPOC	

## Referencias:

CCRIR:	Controló Cantidades con Remito e Informe de Recepción
CC:	Controló Cálculos
CPOC:	Controló Precios con Orden de Compra

El objetivo perseguido es documentar adecuadamente los controles realizados; adicionalmente, el hecho de colocar firmas e iniciales sobre la imagen estampada a través del sello, clarificará la naturaleza de la operación y demostrará que no se trata de una Factura conformada por la empresa a su proveedor (recordemos que durante mucho tiempo, y en distintas jurisdicciones del país, las facturas conformadas -por tratarse de un reconocimiento de deuda tal como si fueran pagarés- se encontraron alcanzadas por el Impuesto a los Sellos).

### 7.6. Registración de la Deuda/Aprobación del pago de facturas

Sólo una vez que se hayan cumplido con todos los requisitos de control enunciados precedentemente, se registrará definitivamente la deuda, liberando el Legajo de Compra para proceder al pago de la Factura a la fecha de su vencimiento.

### 7.7. Aprovechamiento de descuentos: análisis financiero

Este es uno de los aspectos que a veces es dejado de lado, a pesar de que simplemente consista en evaluar, en el caso de que el proveedor proponga más de una forma de pago, la alternativa que más convenga a las finanzas de la empresa.

Generalmente este análisis consiste en comparar el costo financiero (explícito o implícito) que propone el proveedor en cada una de las alternativas de

pago, en relación con el que tendría que abonar la empresa en caso de tomar financiación de otras fuentes del mercado.

Un error tonto pero muy frecuente, que no está de más reiterar, consiste en comparar las tasas de descuento por pronto pago que propone el proveedor, versus las tasas de interés que cobra una entidad financiera de plaza por préstamo de dinero. Y aquí vale aclarar que para que la comparación sea posible y válida, previamente la tasa de descuento ofrecida por el proveedor debe ser convertida a tasa de interés, utilizando las muy conocidas fórmulas de equivalencia que nos proporciona la Matemática Financiera.

### 7.8. Control de Facturas de servicios (fletes, honorarios, publicidad, etc.)

El control de los servicios prestados por proveedores presentan la particularidad de que escapan un poco al esquema general planteado en las páginas anteriores, aunque no es para nada complejo.

Los precios de servicios tales como publicidad y honorarios de asesores son controlados en función de contratos firmados, o cartas-propuesta o presupuestos emitidos por el proveedor y aprobados por la empresa.

Los servicios recurrentes por los que el proveedor emite una Factura mensual (los casos de asesoramiento profesional y de publicidad son los más frecuentes) son controlados utilizando registros especiales creados a tales efectos, en los que se anotan periódicamente las facturas recibidas, como así también las verificaciones realizadas referentes a la prestación del servicio.

En el caso de campañas publicitarias, las Facturas de los proveedores son controladas en cuanto a la prestación del servicio con recortes de diarios y revistas (si se trata de publicidad escrita), o con testimonios (a través de memorandos) de funcionarios de la empresa que escucharon o vieron el mensaje publicitario, en el medio y con la periodicidad acordados y facturados por la agencia de publicidad.

### 7.9. Conciliación de cuentas de control con cuentas analíticas

Una sana práctica administrativa consiste en mantener constantemente conciliadas las cuentas contables de control (las que figuran en el plan de cuentas y son volcadas al libro Mayor General) con la suma de las cuentas analíticas

(en el Circuito de Compras están representadas por las cuentas con cada uno de los Proveedores).

Una continua tarea de análisis de cuentas que logre mantenerlas conciliadas al día (es decir, sin atrasos) permitirá prevenir a la empresa de los perjuicios producidos por errores en la registraciones y otras situaciones anómalas.

Como veremos más adelante, muchos son los paquetes de software que incorporan módulos de cuentas corrientes con proveedores, de una manera totalmente integrada con la contabilidad general; en esos casos se requerirá de los usuarios la imputación (indicación de las facturas, notas de débito y notas de crédito aplicados a los pagos que cancelan).

## 8. MODIFICACIÓN DE LA SILUETA DEL CIRCUITO ANTE LA INTRODUCCIÓN DE UN COMPUTADOR PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS COMPRAS

La participación de un equipo computador generalmente no sólo recorta la silueta del circuito, sino también suprime y altera pasos, evita la emisión de algunos formularios para la transmisión de información entre sectores (ya que la información queda grabada en archivos a los que ambos sectores —emisor y receptor— tienen acceso, y también puede modificar la distribución de tareas y la importancia relativa de algunos sectores en la carga total de trabajo. Estos últimos casos son los de aquéllos con fuerte carga de tareas repetitivas y programables, que por supuesto son absorbidas por el computador.

Pero convengamos en que distinta será la nueva silueta del circuito según sea el grado de integración del sistema que se haya instalado en la empresa.

Un Sistema de Información Integrado es aquél que permite que todo dato ingresado permanezca adecuadamente almacenado y disponible para ser utilizado por otro proceso (del mismo sistema, o de otro); de este modo se alcanza el objetivo perseguido, que es evitar la carga redundante de datos.

Realizaremos los siguientes comentarios respecto de los módulos 1 a 4 descriptos en este capítulo, suponiendo un alto grado de integración de los distintos componentes del sistema computadorizado adoptado.

## COMENTARIOS

### 8.1. Módulo 1: Detección de necesidades de compra

Tanto el sector de Almacenes como los restantes que requieran la compra de artículos para la empresa, podrían canalizar sus pedidos emitiendo los Pedidos de Reaprovisionamiento y las Solicitudes de Compra a través del computador.

Este hecho no es trivial, sino que nos asegura que:

- La información sobre los artículos requeridos ha sido ingresada al computador, y ya se encuentra alojada en archivos de solicitudes pendientes de cumplimiento.
- Toda posterior utilización de esa información (para emitir Pedidos de Cotización u Órdenes de Compra, por ejemplo) no tendrá que ser nuevamente digitada para su ingreso al sistema.
- Antes de ser aceptados los datos sobre los artículos requeridos (especialmente su descripción y calidad), seguramente habrán de ser validados con la información contenida en los archivos maestros de compras.

### 8.2. Módulo 2: Selección del Proveedor y Adjudicación de la Compra

El sector Compras, contando ya con las solicitudes y requerimientos de compra de todos los sectores (tanto en formularios de papel como en archivos accesibles a través del computador), puede abocarse a la tarea de:

- Seleccionar los proveedores más convenientes (utilizando archivos maestros de proveedores debidamente cargados en el computador a medida que se inicia la relación comercial con ellos).
- Emitir Pedidos de Cotización (y posteriormente Órdenes de Compra) aprovechando tanto los archivos de solicitudes de compra y pedidos de reaprovisionamiento como de los proveedores, disponibles en el computador.

La distribución de formularios no presenta mayores variantes respecto a lo oportunamente especificado al tratar originalmente el presente módulo.

### 8.3. Módulo 3: Recepción, Control y Almacenamiento

Conceptualmente hablando, este módulo no presenta significación respecto de su versión original.

Sin embargo, es importante destacar que los sectores de Recepción y Control de Calidad podrían aprovechar la información ya contenida en los archivos del computador para confeccionar más fácilmente sus informes respectivos.

Al generar estos informes a través del computador, alimentarán el proceso y generarán archivos que podrán ser utilizados posteriormente (fundamentalmente por el sector Contaduría) en la tarea de control de la compra, registración y pago.

### 8.4. Módulo 4: Control de la Compra y Registración

Las tareas de control, dada su significativa importancia, podrán recibir ayuda del computador si se utilizan mecanismos previamente programados, aunque su parte más importante seguirá siendo realizada por el personal de Contaduría.

En cuanto a las registraciones, es muy grande la ayuda que se puede recibir; tanto es así que en la segunda parte de este trabajo se dedican capítulos enteros a aplicaciones tales como Contabilidad y Stocks.

## CAPÍTULO 4

### PAGOS

#### 1. ALCANCE

El presente capítulo tratará sobre los Pagos, fijándose sus límites desde la determinación de la deuda con el proveedor (su factura ya fue recibida, controlada y registrada) y hasta el envío al proveedor del cheque correspondiente por su pago, entregándonos éste su recibo correspondiente.

En la Figura 4.1. podemos apreciar el Diagrama de Bloque, y en la Figura 4.2. el correspondiente Diagrama Híbrido de Contexto.

#### 2. LA FUNCIÓN DE PAGOS/SEPARACIÓN DE FUNCIONES/INCOMPATIBILIDADES

La función de Pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, de servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal, etc.

Aunque en este capítulo en general comentaremos todo tipo de pagos, haremos especial énfasis (a través de la graficación del cursograma correspondiente) en los pagos de las compras realizadas.

Con el objeto de formar un ambiente de control adecuado (Ver Figura 4.3.), hemos de observar ciertos recaudos en la segregación de las siguientes funciones:

- Pagos
- Compras y relaciones con proveedores
- Recepción, control y almacenamiento de la mercadería



Y respecto de los Pagos en particular:

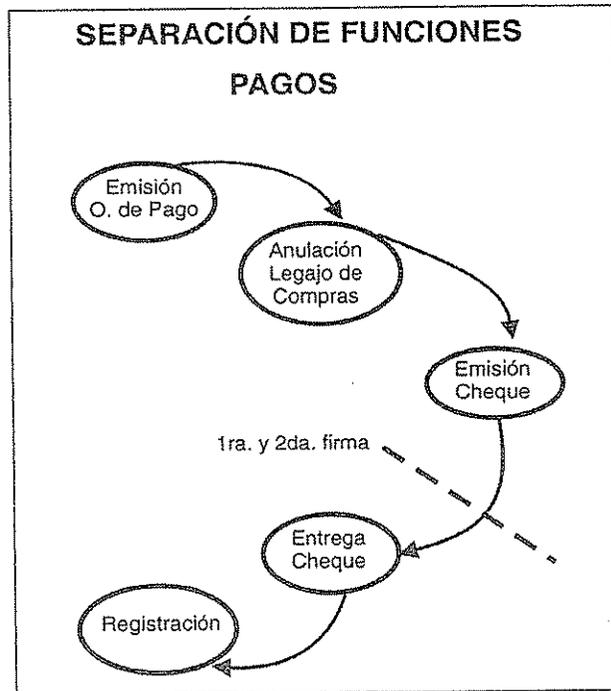


Figura 4.3.

- Control de facturas de proveedores y autorización de los pagos
- Emisión de Órdenes de Pago
- Emisión de Cheques

las que no deben recaer sobre la responsabilidad del mismo sector o funcionario.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Para una mejor comprensión del circuito de Pagos hemos dividido su consideración en tres módulos o grandes bloques homogéneos de operaciones, ellos son:

- Módulo 1 - Determinación de la fecha de vencimiento de la factura y emisión de la Orden de Pago.

- Módulo 2 - Emisión del Cheque.
- Módulo 3 - Distribución de la documentación y registración del pago.

A su vez y dentro de cada módulo abordaremos sus principales rutinas y operaciones, haciendo mención de los principales formularios que intervienen (con algunos ejemplos de ellos también) más algunos comentarios relativos a variantes, aspectos importantes de destacar, aclaraciones de conceptos que se estiman útiles, etc.

### 4. MÓDULO 1: DETERMINACIÓN DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE LA FACTURA Y EMISIÓN DE LA ORDEN DE PAGO.

#### 4.0. Descripción del Módulo

(Ver DHC en la Figura 4.4.)

(Ver Cursograma en la Figura 4.5.)

El presente módulo consiste simplemente en la emisión de la Orden de Pago (Figura 4.6) en función del Legajo de Compras (armado y controlado durante el Circuito de Compras), una vez que se ha detectado como próxima la fecha de vencimiento de la Factura del proveedor, suponiendo que no existen dificultades financieras para disponer el pago.

Recordemos que el Legajo de Compras se encuentra compuesto de:

- Factura del proveedor (original)
- Orden de Compra (duplicado)
- Orden de Compra Interna (original)
- Informe de Recepción (original)
- Remito del proveedor (duplicado)

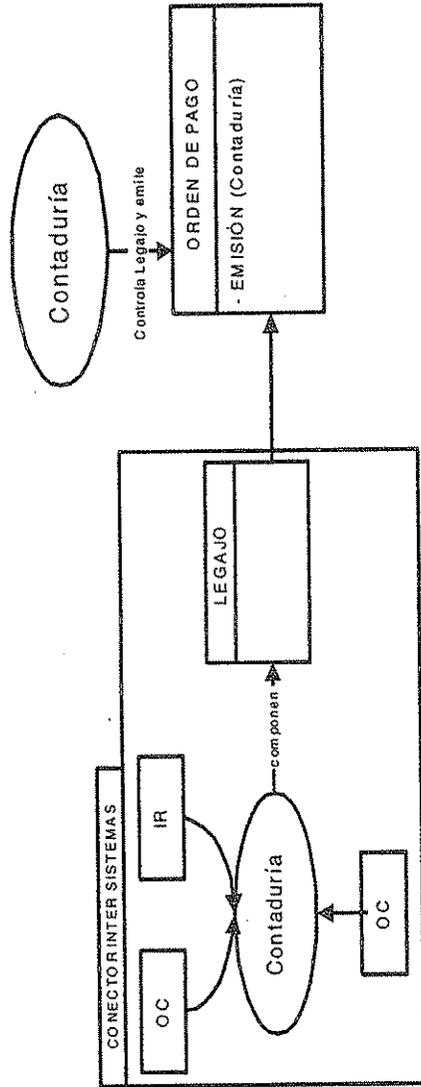
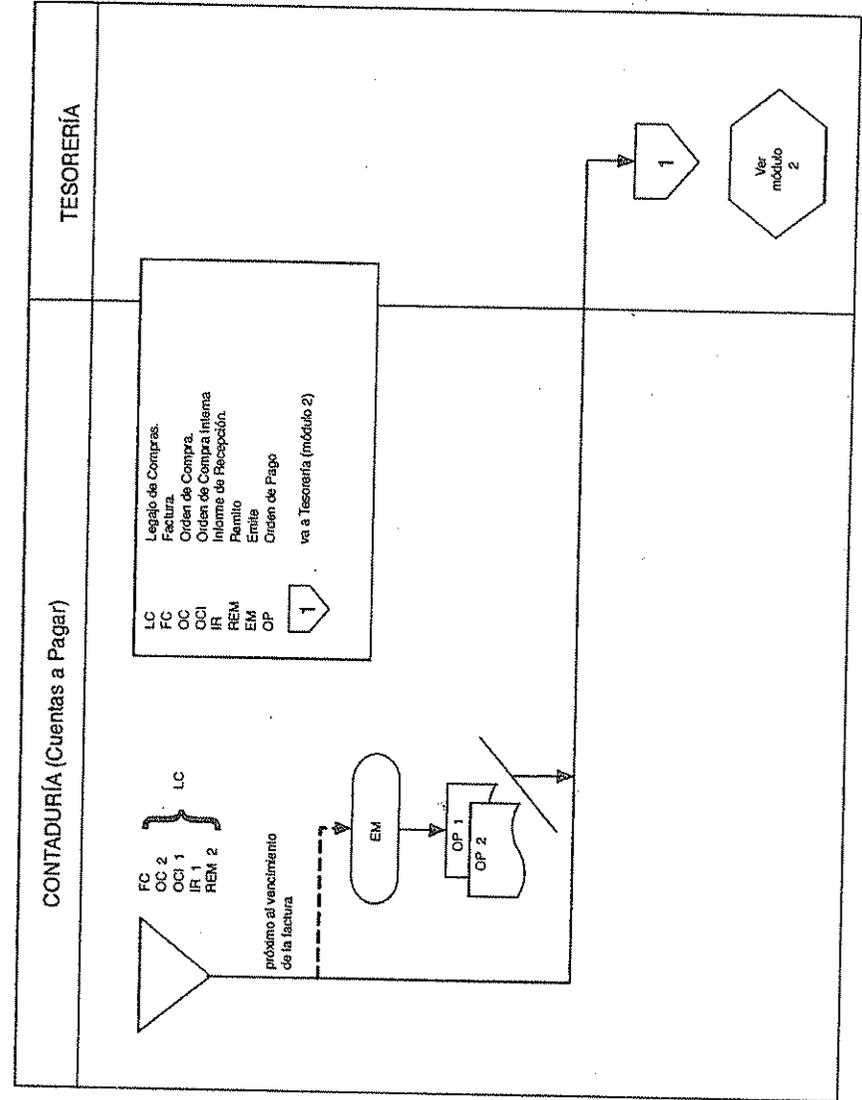


Figura 4.4.



Módulo 1: Determinación de la fecha de vencimiento de la Factura y emisión de la Orden de Pago

Figura 4.5.



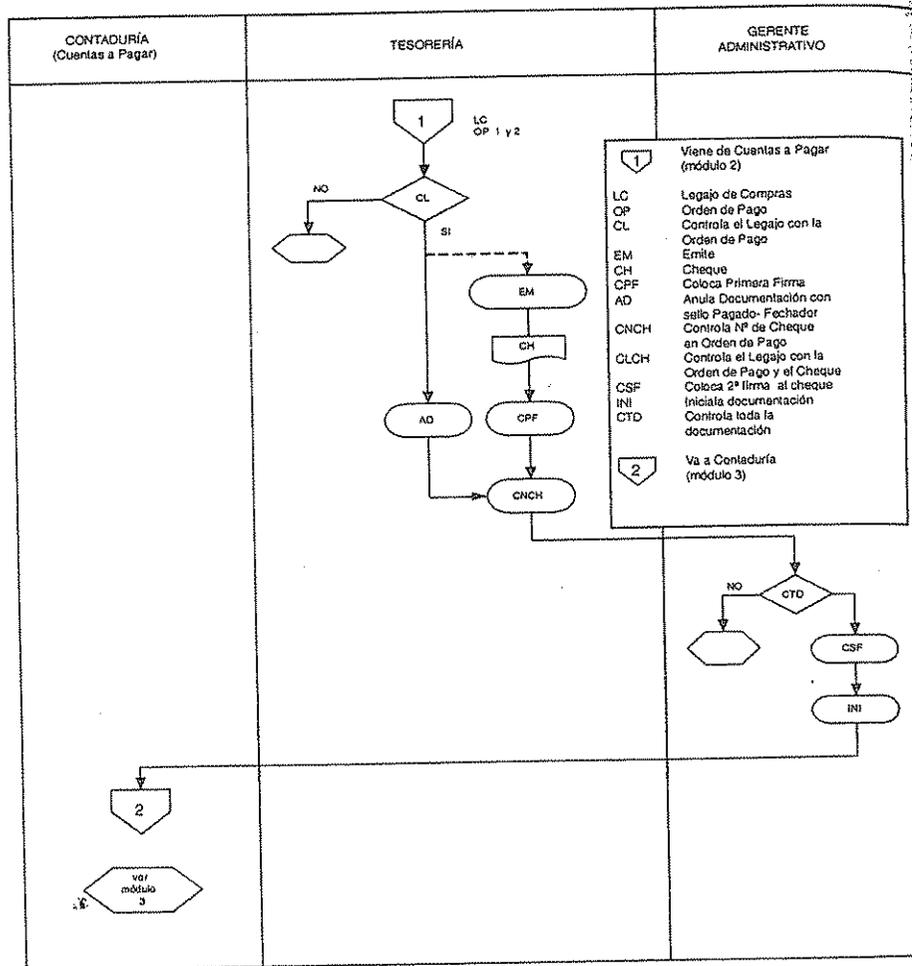


Figura 4.8.

oportunidad; y juntamente con los dos ejemplares de la Orden de Pago y el Cheque emitido se derivan al Gerente Administrativo.

El Gerente Administrativo coloca la segunda firma al cheque luego de examinar la documentación sin encontrar objeción al pago. Como medida adicional de control, coloca alguna marca (generalmente un tilde) sobre el sello «Pagado-Fechador» de forma tal de poder controlar que la documentación de respaldo no sea presentada para amparar otro pago.

Posteriormente, toda la documentación se deriva a Contaduría (sub sector de Cuentas a Pagar) para su distribución.

### 5.1. Emisión del Cheque con dos firmas

Con el objeto de incrementar y concentrar el control justamente en el momento más importante del circuito, consideramos conveniente que la emisión de cheques requiera de dos firmas para tener validez.

Muchas empresas han adoptado este tipo de mecanismos, comunicando a los bancos dos listas de firmantes (lista A y lista B) y las combinaciones de firmantes que tendrán validez.

Por lo general la lista A contiene a los principales directivos de la empresa, y la lista B al Tesorero y otros gerentes funcionales que puedan actuar en su reemplazo.

Casi siempre las combinaciones válidas son aquellas que se dan entre:

- un firmante de la lista A y un firmante de la lista B
- dos firmantes cualesquiera de la lista A

### 5.2. Cláusulas de emisión de cheques

Los cheques deberían emitirse incluyendo la cláusula «no a la orden» seguida del nombre del beneficiario del pago.

La legislación vigente limita la emisión de cheques al portador y el endoso de cheques. No resultará asombroso ver un cheque al portador circulando en nuestra plaza debido fundamentalmente al tema de los endosos: el beneficiario final le coloca su nombre y lo cobra.

Esta práctica puede resultar riesgosa pues de obrar así no sabremos la identidad del beneficiario final, ocasionándonos problemas ante la eventualidad de tener que probar un pago realizado de la forma descripta.

Con esta norma se persigue que el cheque sea cobrado únicamente por el beneficiario, ya que la cláusula «no a la orden» impide su endoso.

Aun para casos de operaciones menores como ser:

- reposición de fondo fijo
- adelantos de sueldos y otros

la recomendación es aplicable, aunque el verdadero beneficiario no sea la persona que irá a realizar el trámite de cobranza del cheque; en estos casos basta con extender el mismo «no a la orden» de la persona que irá al banco a cobrarlo.

### 5.3. Tratamiento de cheques anulados

Ante casos de cheques anulados, los mismos deberían ser adheridos al talón correspondiente de la chequera (Muchos funcionarios de empresas prefieren confeccionar una Orden de Pago especial para adherir allí el cheque anulado).

Bajo ningún concepto los cheques anulados deben destruirse, de esa forma se inhabilita la posibilidad de controles posteriores, ya que en definitiva lo que se persigue con esta norma es asegurarse de que no se haga uso indebido de los cheques anulados.

### 5.4. Anulación de documentación del Legajo de Compras

La documentación que respalda los desembolsos debería ser cancelada con un sello «Pagado-Fechador» ante la emisión del cheque para su pago; en caso contrario, el Gerente Administrativo no debería colocar la 2da. firma.

Esta norma persigue evitar que esa documentación —ya sea por error o por propósitos de fraude— sea utilizada en otras oportunidades para amparar otros desembolsos.

Asimismo es altamente recomendable que los firmantes de cheques den constancia de sus intervenciones colocando su firma o su inicial sobre la documentación que respalda los desembolsos (previa inserción de un sello con la leyenda «Únicamente para fines de control interno», similar al expuesto en el capítulo anterior).

### 5.5. Cheques cobrados y devueltos por los bancos

En plaza existen ciertos bancos que luego de pagar los cheques a los beneficiarios, microfilman este documento para sus archivos y devuelven el original a la empresa emisora.

En los casos en que la empresa se encuentre operando con alguno de estos bancos, los cheques recibidos deberían ser controlados inmediatamente en cuanto a su endoso por un funcionario ajeno al manejo de fondos.

Salvo que los cheques se encuentren emitidos al portador, al dorso de los mismos deberá figurar la intervención del beneficiario, constituyendo ésta una valiosa forma de asegurarse que los cheques han sido efectivamente cobrados por sus beneficiarios, finalidad perseguida al implantarse la presente norma.

### 5.6. Custodio de talonarios de cheques sin utilizar

La custodia de los talonarios de cheques sin utilizar debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. Se hace extensivo al presente caso las consideraciones que se mencionan para la custodia de talonarios de recibos (Capítulo 6 - Cobranzas).

En todos los casos la entrega de chequeras en blanco deberá efectuarse sólo ante la rendición de las chequeras ya utilizadas.

Con esta norma se persiguen los siguientes objetivos:

- a) Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico.
- b) Evitar que puedan ocurrir situaciones anómalas utilizando cheques extraídos de chequeras que no están en uso. (Para que ello suceda tendría que ocurrir también falsificación de firmas y la emisión del cheque en forma posdatada, para demorar el descubrimiento del fraude).

### 5.7. Retenciones en los pagos

Determinados pagos, tales como alquileres, honorarios y otros, deben sufrir retenciones impositivas de acuerdo con lo establecido por la legislación vigente.

Es por ello que se recomienda prestar mucha atención a estos aspectos (la legislación y las normas que rigen las retenciones sufren reiteradas variaciones), ya que en caso de retenciones omitidas la empresa que las omitió sería responsable de su ingreso ante las autoridades fiscales, además de las penas que podrían corresponderles a los funcionarios de mayor nivel por la aplicación de la Ley Penal Tributaria.

### 5.8. Pago de impuestos y cargas sociales

Con el objeto de evitar sanciones (recargos e intereses, multas y otras) por parte de organismos de control impositivos y previsionales, recomendamos depositar los impuestos, retenciones y aportes en el término establecido.

**5.9. Prenumeración de formularios intervinientes**

Como habíamos señalado al referirnos a las normas de control interno de aplicación general, es fundamental que todos los formularios intervinientes (aún los de circulación interna dentro de la empresa) se encuentren prenumerados de imprenta.

**5.10. Control numérico de las Órdenes de Pago por parte de los sectores receptores**

La prenumeración de los formularios internos que intervienen en el circuito (en este caso nos referimos fundamentalmente a la Orden de Pago, ya que los Cheques siempre están prenumerados) permitir —entre otras cosas— el control de recepción por parte de los sectores destinatarios.

En el presente módulo se estiman de vital importancia los controles que efectúan los sectores:

- a) Tesorería: respecto de las Órdenes de Pago recibidas.
- b) Contaduría: respecto de las Órdenes de Pago y Cheques emitidos, con anterioridad a la registración contable del pago.

con el objeto de asegurar que no se ha extraviado ni perdido ningún ejemplar en el camino.

**5.11. Días preestablecidos para la emisión y firma de cheques y pago a proveedores**

Se recomienda establecer días fijos para la emisión y firma de cheques y para el pago a proveedores, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del tiempo y eficiencia administrativa.

**6 - MÓDULO 3: DISTRIBUCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y REGISTRACIÓN DEL PAGO**

**6.0.- Descripción del Módulo**

(Ver DHC en la Figura 4.2.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 4.7.)  
(Ver Cursograma en la Figura 4.9.)

Módulo 3 - Distribución de la documentación y registración del pago.

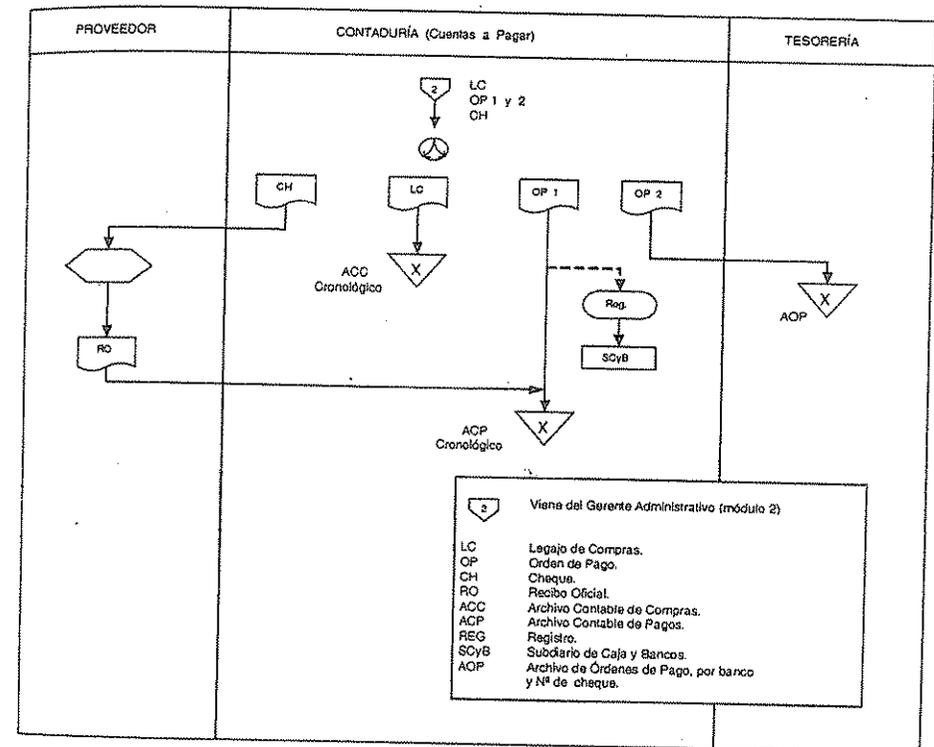


Figura 4.9.

La documentación recibida del Gerente Administrativo es distribuida de la siguiente forma:

- Cheque: al proveedor.

- Legajo de Compras: se archiva definitivamente en el sector, en forma cronológica, en el Archivo Contable de Compras.
- Orden de pago (original): se archiva definitivamente en el sector, en forma cronológica, en el Archivo Contable de Pagos, previa registraci3n de la operaci3n en el Subdiario de Caja y Bancos.
- Orden de Pago (duplicado): a Tesorería, sector que la archiva en el Archivo de Órdenes de Pago (ordenado por banco y número de cheque).

Cuando el proveedor envía el Recibo Oficial, éste es adherido al original de la Orden de Pago en el Archivo Contable de Pagos.

### 6.1. Recibo de pago emitido por el proveedor

Se recomienda exigir a los proveedores el correspondiente recibo de pago.

A pesar de que la empresa se encontraría muy cubierta por los pagos que realiza si...

... tuviese por práctica emitir sus cheques utilizando la cláusula NO A LA ORDEN y cruzándolo (de forma tal de asegurarse que sólo lo cobrará su beneficiario a través del depósito en su cuenta bancaria), ...

... consideramos que el hecho de exigir a los proveedores su correspondiente Recibo Oficial por el pago efectuado NO constituye una duplicaci3n de tareas ni una pérdida de tiempo, sino una muy importante medida adicional de control.

## 7. EROGACIONES A REALIZAR A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE FONDO FIJO

Los sistemas de Fondo Fijo han sido creados para ser utilizados únicamente en la atenci3n de un fin específico; si ese fin específico lo constituye la atenci3n de los gastos periódicos y recurrentes no significativos de un sector, una planta o una pequeña unidad operativa, deben respetarse los motivos y causales de su creaci3n, precisamente respetando sus normas.

Todo sistema de Fondo Fijo debe tener en cuenta las particularidades de funcionamiento que se mencionan a continuaci3n:

- a) Responsable del Fondo Fijo.

- b) Monto asignado, en moneda nacional y/o extranjera.
- c) Actualizaci3n periódica del Fondo Fijo por desvalorizaci3n de la moneda.
- d) Modificaciones en el monto asignado del Fondo Fijo por cambios en las necesidades, en las condiciones operativas, etc.
- e) Documentaci3n de respaldo para egresos del fondos, las que no deben diferir -en líneas generales- de las exigidas para los pagos por importes mayores.
- f) Documentaci3n «interna» de respaldo para aquellos gastos por los que los proveedores no extienden comprobantes (por ejemplo, viajes en taxi, franqueo simple, etc.) o no tiene ningún sentido conservar los comprobantes recibidos (por ejemplo, boleto por viaje en colectivo).
- g) Todos los comprobantes deberán contener el importe final en números y en letras, sin excepci3n.
- h) La documentaci3n de respaldo de los pagos realizados también deberá estar cancelada con un sello «Pagado-Fechador».
- i) La reposici3n del Fondo Fijo se gestiona generalmente cuando se consume un porcentaje importante del mismo (por ejemplo, el 70%) o al menos una vez al mes.
- j) Para gestionar la reposici3n se listan todos los gastos realizados en una Planilla de Liquidaci3n de Fondo Fijo (Figura 4.10.), a la que acompañan los comprobantes de gastos respectivos. A cambio de tal rendici3n se obtiene dinero en efectivo, o un cheque para poder retirar el dinero correspondiente del banco y reingresarlo al fondo.
- k) A través del Fondo Fijo también pueden otorgarse adelantos para realizar viajes, determinadas compras, etc. Tales adelantos deben estar amparados por vales debidamente firmados por las personas que los recibieron, y deben ser rendidos dentro de las 48 horas de cumplida la misi3n.
- l) Si sumamos el dinero en efectivo del Fondo Fijo y los comprobantes de los gastos rendidos pendientes de reposici3n, siempre deberemos obtener por resultado su monto total.
- m) Todo Fondo Fijo debe establecer un monto máximo por operaci3n, con el objeto de evitar su prematuro agotamiento (con la correspondiente carga administrativa que significa su reposici3n), y también canalizar por otros circuitos los pagos de importancia.
- n) Los funcionarios responsables de autorizar gastos, y los montos y los conceptos involucrados en cada caso deberán ser adecuadamente establecidos, de manera similar que para el caso de pagos mayores.

Membrete de la empresa

LIQUIDACIÓN DE FONDO FIJO

Fecha		
N°		

N° de orden	Descripción del concepto / Comprobante	Importe \$	Imputación contable
<i>TOTAL</i>			

Son pesos:

---

Reposición efectuada mediante:

Cheque N° \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Banco: \_\_\_\_\_ Orden de Pago N°: \_\_\_\_\_

Confeccionó	Autorizó	Registró

Figura 4.10.

### 8. MODIFICACIÓN DE LA SILUETA DEL CIRCUITO ANTE LA INTRODUCCIÓN DE UN COMPUTADOR PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PAGOS

La participación de un equipo computador generalmente no sólo recorta la silueta del circuito, sino también suprime y altera pasos, evita la emisión de algunos formularios para la transmisión de información entre sectores (ya que la información queda grabada en archivos a los que ambos sectores —emisor y

receptor— tienen acceso, y puede modificar la distribución de tareas y la importancia relativa de algunos sectores en la carga total de trabajo. Estos últimos casos son los de aquellos sectores con fuerte carga de tareas repetitivas y programables, que por supuesto son absorbidas por el computador.

Pero convengamos en que distinta será la nueva silueta del circuito según sea el grado de integración del sistema que se haya instalado en la empresa.

Suponiendo un alto grado de integración de los distintos módulos del sistema computarizado adoptado, realizaremos los siguientes comentarios respecto de los módulos 1 a 4 descriptos en este capítulo.

Los controles que hemos definido para el Circuito de Pagos presentado poco tienen de automáticos, y se estima que presentan características nítidas para ser realizados por el ser humano. Si sistematizamos los departamentos de Contaduría y Tesorería, integrándolos también a los demás sectores operativos de la empresa, quizá podremos ganar algo emitiendo las Órdenes de Pago y los Cheques por computador, aprovechando la información cargada en procesos anteriores por los respectivos sectores intervinientes, pero convengamos en que en este circuito no será excesivo el valor que podamos agregar, dadas sus particularidades. Es por ello que no debemos creer que sistematizando este circuito puedan disminuirse una cantidad de tareas, archivos y funciones que representen un monto y/o un porcentaje importante del presupuesto del sector.

Sólo se debe cuidar especialmente el tema del acceso a las opciones de menú de generación de Orden de Pago y emisión de cheques, las que sólo deberán estar disponibles para el personal autorizado de los sectores de Contaduría y Tesorería respectivamente.

## CAPÍTULO 5

# VENTAS Y CUENTAS A COBRAR

### 1. ALCANCE

El presente capítulo tratará sobre las Ventas, fijándose sus límites desde el momento en que la empresa recoge los pedidos que le efectúan sus clientes, y llegando a la facturación, la registración y el control de la operación de venta, habiendo pasado previamente por los controles de los pedidos, y el despacho y la entrega de la mercadería al cliente.

(Ver DHC en la Figura 5.1.)

(Ver Cursograma en la Figura 5.2.)

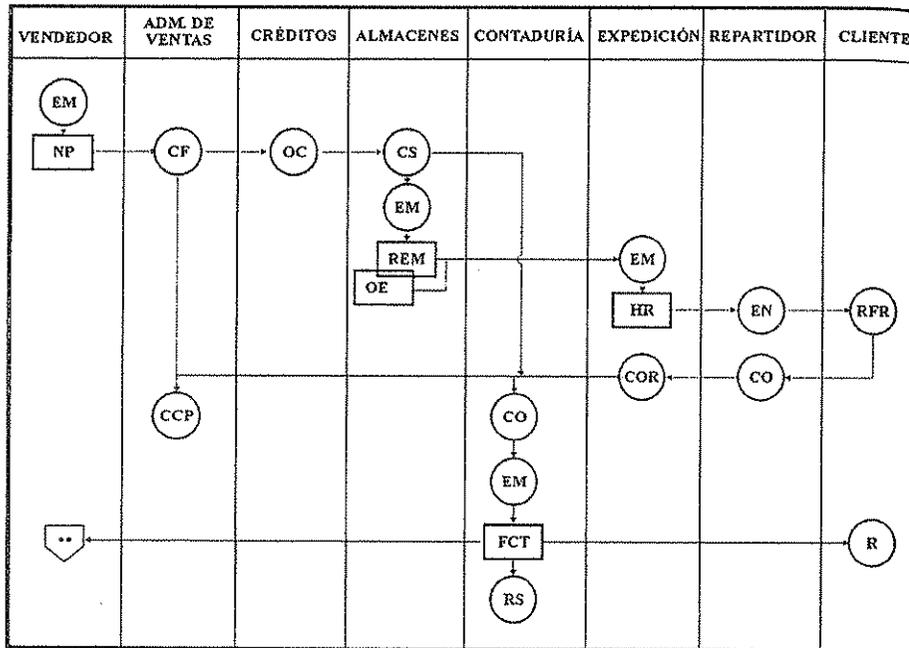
### 2. LA FUNCIÓN DE VENTAS/SEPARACIÓN DE FUNCIONES/INCOMPATIBILIDADES

Las Ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (o a un consumidor final) un bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado, generalmente en dinero o a través de una promesa de pago futuro.

En este circuito también debe cuidarse de manera especial la separación de funciones, cuidando que ningún sector o funcionario tenga a su cargo más de una de las siguientes funciones básicas (Ver Figura 5.3.):

- a) Realización y aprobación de la venta
- b) Aprobación de los créditos

VENTAS



REFERENCIAS

NP	Nota de Pedido
CF	Control Formal
CC	Control de Crédito
CS	Control de Stock
EM	Emita
REM	Remito
OE	Orden de Exposición
HR	Hoja de Ruta
EN	Entrega

RFR	Recibe y Firma Remito
CO	Controla Entrega
CON	Controla Rendición Ctas.
CCP	Control de Cumplimiento de Pedidos
FCT	Factura
RS	Registra en Subdiario
R	Recibe
..	A Circuito de Cobranzas

Figura 5.1.

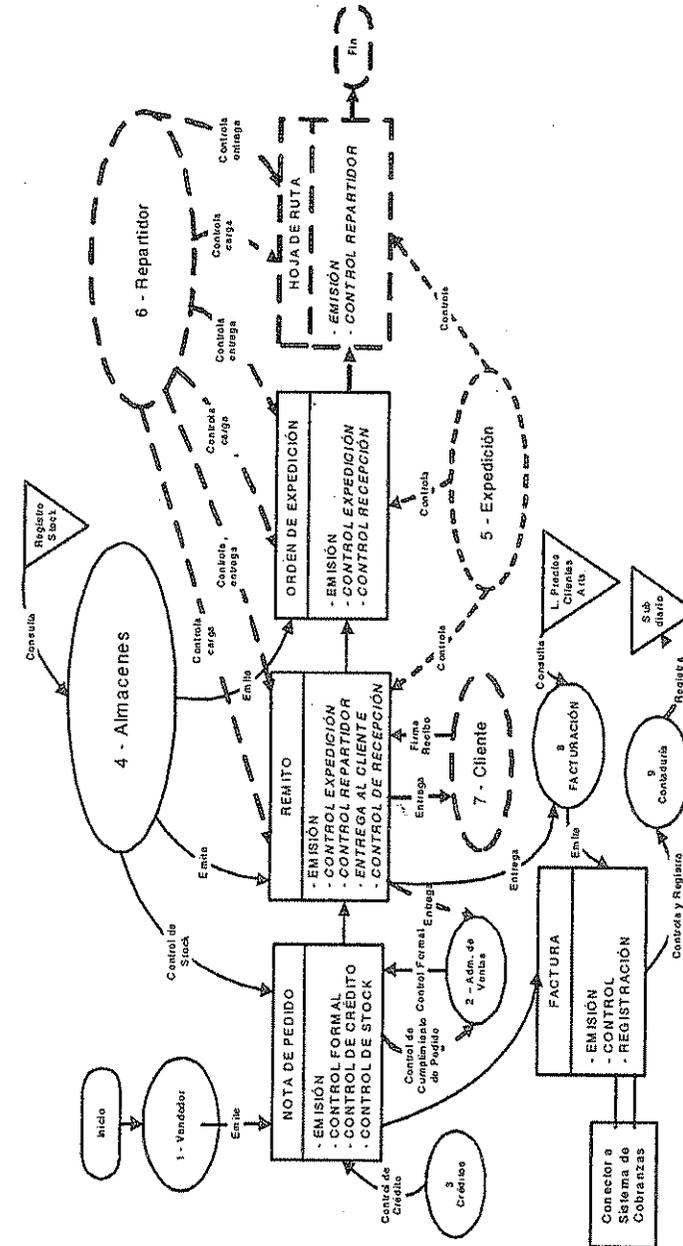


Figura 5.2.

- c) Despacho de la mercadería
- d) Facturación de la venta
- e) Cobranza de la venta
- f) Registración de las operaciones efectuadas

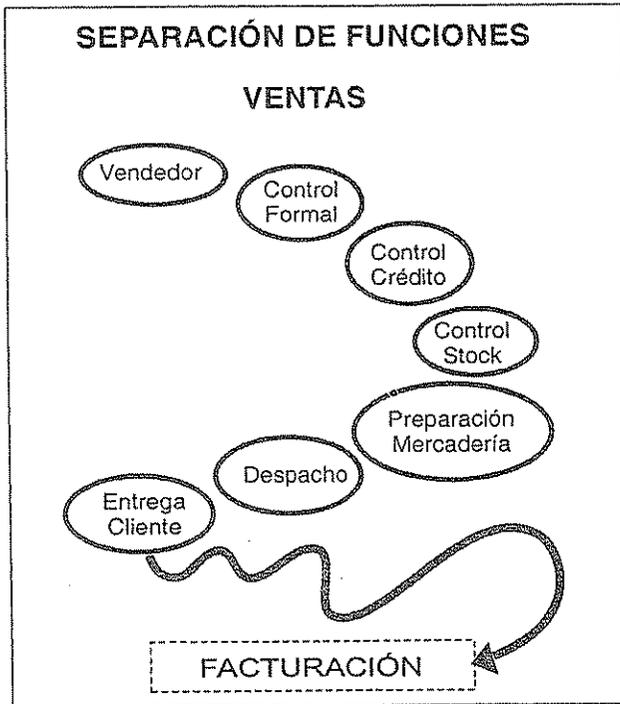


Figura 5.3.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO

Para una mejor comprensión del circuito de Ventas y Cuentas a Cobrar hemos dividido su consideración en cuatro módulos, los que agrupan bloques homogéneos de operaciones; ellos son:

- Módulo 1 - Recepción y aprobación del pedido
- Módulo 2 - Despacho de la mercadería
- Módulo 3 - Facturación, registración y control
- Módulo 4 - Seguimiento y control de los pedidos

Dentro de cada módulo se tratarán las principales rutinas y operaciones que lo conforman, los formularios que intervienen y todos aquellos comentarios que estimamos resultarán de interés para el lector.

### 4. MÓDULO 1: RECEPCIÓN Y APROBACIÓN DEL PEDIDO

#### 4.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 5.4.)

(Ver Cursograma en la Figura 5.5.)

Un cliente puede originar un pedido ante la visita recibida por parte de un vendedor de la empresa o mediante un llamado telefónico. (Los casos en que el cliente personalmente se dirige a la empresa serán tratados posteriormente bajo el rótulo de Ventas por Mostrador).

El caso más complejo es aquel en que las ventas se producen en cuenta corriente, ya que en los casos de Ventas al Contado, la mercadería generalmente no es despachada hasta tanto no se verifique la acreditación de los cheques recibidos en la cuenta corriente de la empresa.

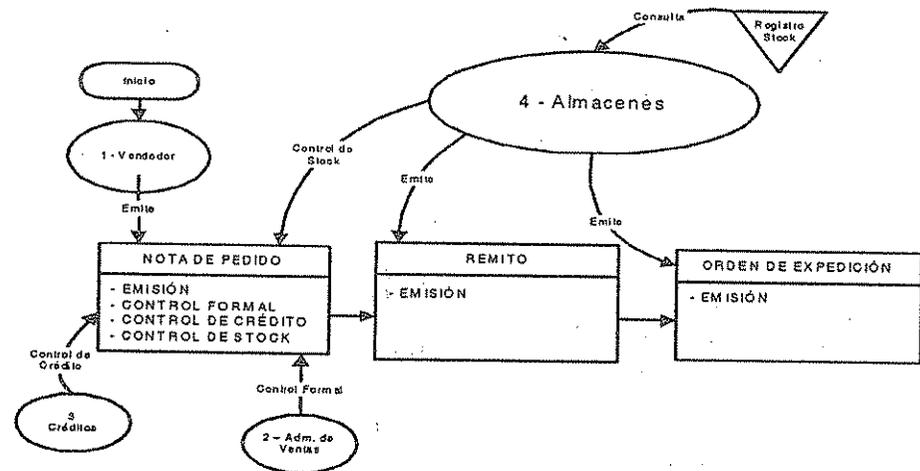


Figura 5.4.

Módulo 1 - Recepción y aprobación del pedido

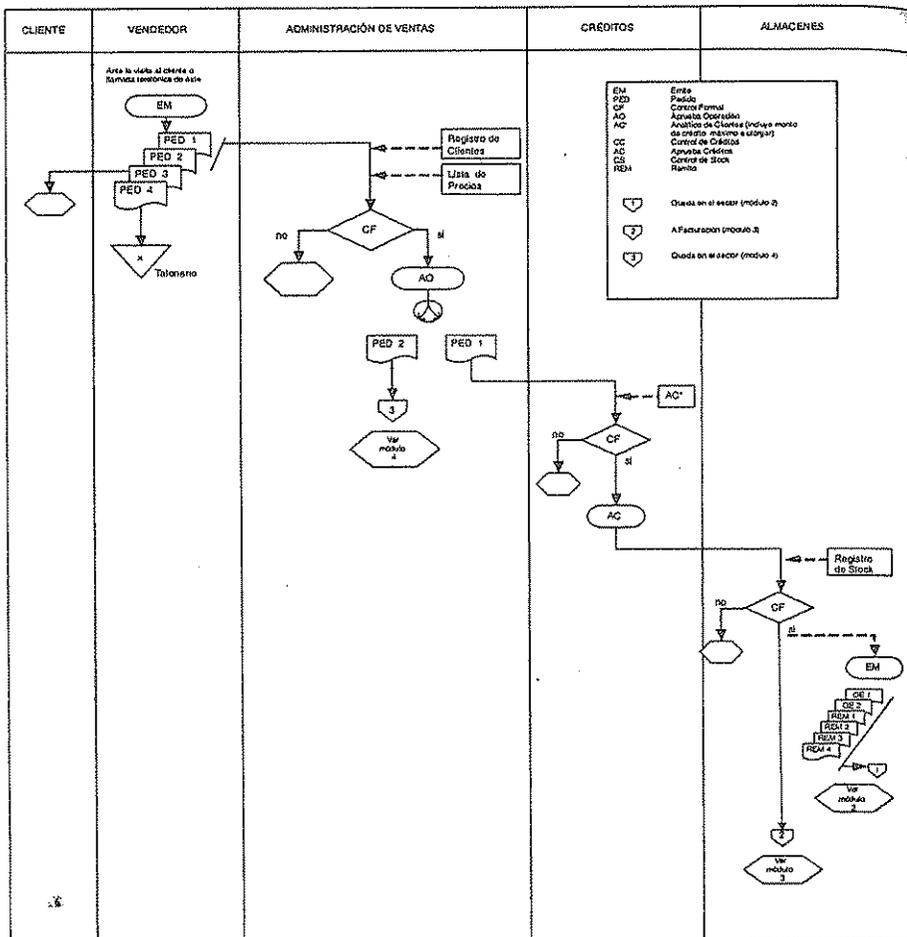


Figura 5.5.

Los vendedores materializan el requerimiento recibido a través de la emisión de un formulario denominado Nota de Pedido, o simplemente Pedido.

En todos los casos el sector de Administración de Ventas produce el denominado Control Formal, el que consiste básicamente tanto en la verificación de la existencia del cliente en los registros de la empresa, como así también de la corrección de los precios aplicados, que los códigos de artículos coincidan con su descripción, condiciones de pago, plazos de entregas, garantías, etc. Es

decir, en el control de que las formas de la operación se realicen dentro de los marcos previamente delimitados por la Dirección.

Particularmente -aunque no únicamente- en los casos de ventas a crédito es que se realiza el Control de Créditos. En los casos de ventas a crédito el motivo es obvio; sin embargo, es común que las empresas tengan por norma no realizar operación alguna con clientes que verifiquen un atraso en sus pagos, y es así que se justifica el Control de Créditos en todas las operaciones, independientemente de su forma de pago.

#### 4.1. Colocación del pedido

Los vendedores de la empresa reciben los pedidos de los clientes (ya sea en su domicilio, o cuando éstos concurren directamente a las oficinas de ventas) confeccionando al efecto el formulario Nota de Pedido (ver ejemplo en Figura 5.6.).

Con el objeto de evitar inconvenientes y confusiones, creemos conveniente que dichos pedidos cuenten con la aprobación escrita de los clientes, destinándose específicamente para ellos una copia de dicho formulario. En este caso será necesario que los pedidos se encuentren valorizados, al igual que si fueran Órdenes de Compra emitidas por los clientes.

Para determinar la cantidad de copias a emitir del formulario de Pedido, deberemos tener en cuenta a los distintos usuarios de la información, más una para el sector emisor. Sin embargo, es importante considerar si es posible que sectores con necesidades afines y/o con localización cercana dentro de la empresa puedan llegar a compartir archivos, de forma tal de no emitir ejemplares de más, ya que implican perjuicios que se reflejan en los costos de los formularios, su distribución, lugar físico destinado al archivo, etc.

Estimamos que los sectores que necesitan contar con la información contenida en los Pedidos son:

- o el Cliente.
- o Administración de Ventas, para realizar el control formal y controlar el cumplimiento del pedido.
- o Créditos, para realizar el control de créditos.
- o Almacenes, para realizar el control de stock y proceder al despacho de la mercadería.
- o Facturación, para proceder a facturar la mercadería entregada.
- o el emisor, para su control.

Membrete de la empresa

NOTA DE PEDIDO

Fecha		
N°		

Señores: .....

Domicilio: ..... Localidad: .....

Provincia: ..... Fecha de entrega: ... / ... / ...

O/C N° ..... CUIT ..... Cta. N° .....

Embalaje ..... Transporte .....

Entregar en .....

Las mercaderías detalladas se entregarán sobre Buenos Aires, corriendo por exclusiva cuenta del comprador el embalaje, flete y riesgos.

Cod.	Cant.	Serie	Medida	DESCRIPCIÓN		Precio unil.

Observaciones: ..... Lista: .....

..... Condiciones de pago: .....

..... Bonificación: .....

Controles		
Formal	Créditos	Stock

Los precios y condiciones serán los vigentes al momento de la entrega.  
 En operaciones financiadas, el costo del sellado (de existir) de los documentos estará a cargo del comprador.  
 Este pedido queda sujeto a la aprobación de la casa vendedora.

ORIGINAL
CLIENTE

Figura 5.6.

Aparentemente necesitaríamos seis copias. Sin embargo, creemos posible ahorrarnos dos, ya que los sectores de Créditos y Almacenes, podrían no necesitar quedarse con copia de la Nota de Pedido. Los restantes usuarios (Cliente, el Sector Emisor, y Facturación) necesitarán contar con una copia del formulario, para fines de control.

La Nota de Pedido generalmente contiene los siguientes datos:

- Número y nombre del cliente
- Código de vendedor
- Código del producto solicitado
- Cantidad solicitada
- Precio unitario
- Condiciones de venta
- Lugar de entrega (si en la ocasión ha de ser distinto del que figura en los registros de la empresa)
- Fecha estimada de entrega.

Los pedidos recibidos telefónicamente son volcados a formularios prenumerados que indiquen claramente su naturaleza y origen.

#### 4.2. Aprobación formal del pedido

Tal como lo mencionáramos en la descripción del presente módulo (punto 4.0.) el control formal tiene por objeto asegurar que las operaciones de venta se realicen dentro de los lineamientos definidos por la Dirección de la empresa, sólo a clientes específicamente reconocidos como tales.

Uno de los inconvenientes más comunes que suelen presentarse, se refiere a los rechazos de pedidos por motivo de «cliente inexistente».

Sin embargo, en un número importante de casos de nuevos clientes ello se debe a que se ha procedido a procesar su pedido sin haber procesado previamente el alta del cliente.

Es por ello que se recomienda asegurarse de haber procesado todas las altas, bajas y modificaciones de clientes (que afectan su Archivo Maestro) antes de proceder a realizar cualquier tipo de transacción en los que éstos intervengan.

Otra cantidad importante de casos también se refieren a discrepancias entre los montos surgidos de las listas de precios utilizadas por los vendedores para confeccionar los pedidos, y las vigentes al momento de la facturación.

Es innegable que muchos casos pueden tratarse de transacciones que deben ser rechazadas pues no se están efectuando conforme a las condiciones trazadas para su realización.

Sin embargo, también pueden existir casos de operaciones especiales aprobadas, cuya autorización no haya quedado plasmada en el formulario de Nota de Pedido.

En estos casos se recomienda no sólo la correspondiente aprobación de la operación por parte de un funcionario responsable sobre el formulario de pedido (de forma tal que habilite al sector de Facturación a utilizar precios especiales), sino también la posterior autorización gerencial sobre el resumen de facturación amparando los precios diferenciales que se hayan aplicado.

#### 4.3. Control de Créditos

En este punto es importante recordar que aunque estemos en presencia de ventas al contado, el cliente bien puede presentar atrasos en los pagos de compras anteriores, y la empresa no desear venderle a clientes morosos.

Al respecto, el sector de Créditos (también denominado Control de Créditos, o equivalente) debería fijar un límite de crédito máximo a otorgar a cada cliente, de forma tal de proteger a la empresa contra el riesgo de potencial insolvencia por sobregiro de las operaciones comerciales.

Este control persigue el objetivo de otorgar crédito sólo a aquellos clientes que se encuentren en condiciones operativas de pagarlo, en cantidad y oportunidad adecuada.

Para efectuar el Control de Crédito deben adoptarse algunas fórmulas prácticas que permitan rápidamente verificar:

- la no existencia de atrasos en las cobranzas de ventas anteriores que signifiquen la no aprobación del pedido.
- que el Límite de Crédito no ha sido vulnerado por la suma de:

	Saldos impagos a la fecha de evaluación
más:	Pedidos aprobados y no entregados
más:	Pedidos entregados pendientes de facturación
menos:	Cobranzas recibidas pendientes de contabilización
más:	Valorización del presente pedido

Asimismo, los límites fijados deberían ser periódicamente actualizados y revisados, debido a que la solvencia y capacidad de pago, base sobre la cual se otorga el crédito, es una situación sumamente dinámica.

#### 4.4. Control de Créditos: utilización de un sistema de módulos

En situaciones de alta inflación, como la que ha vivido nuestro país durante largos períodos, los límites máximos de crédito a otorgar quedaban rápidamente desactualizados y por ende desvirtuados, ya que trababan operaciones perfectamente realizables.

Es por ello que se aconseja la utilización de un sistema de módulos para mantener el valor de los límites de crédito que oportunamente se hayan establecido.

El módulo es una unidad de medida que tendrá un equivalente en pesos, y que se actualizará periódicamente en base a los incrementos producidos en los indicadores inflacionarios que se estimen más adecuados para utilizar en la operatoria.

Algunas empresas prefieren fijar estos límites en función de una cantidad determinada de mercadería que comercialicen (por ejemplo, en toneladas de acero).

Utilizando un sistema de módulos el límite de crédito sólo se incrementará realmente cuando el cliente adquiera una mayor capacidad de pago, y se reducirá con el grado de pérdida de la misma, modificando la cantidad de módulos de crédito originariamente asignada.

Ejemplos de sistemas de módulos han sido las UCS (Unidades de Cuenta de Seguros) y las UL (Unidades Libro), de uso frecuente en períodos inflacionarios anteriores al año 1991.

#### 4.5. Control de existencias

El Control de Existencias tiene por objeto permitir efectuar, una vez que el pedido se encuentre aprobado en cuanto a crédito y a sus aspectos formales, la correspondiente reserva de mercaderías en los registros de stock que impida que éstos denoten una situación de disponibilidad distinta de la real.

En caso de que el control aquí tratado arroje resultados satisfactorios, el formulario de Nota de Pedido será derivado a las áreas encargadas de confeccionar el remito y despachar la mercadería.

La baja física del stock sólo será realizada ante la emisión del remito (reflejo documental del correspondiente despacho de la mercadería), no debiendo olvidarse de dar de baja —en forma simultánea— la reserva previamente efectuada.

Veamos a través de un pequeño ejemplo cómo funciona el Control de Existencias:

	Stock		
	Físico	Reservado	Disponible
Situación inicial	300	0	300
Reserva de stock		(30)	(30)
Situación luego de la reserva	300	(30)	270
Despacho de la mercadería reservada	(30)	30	0
Situación final	270	0	270

También puede existir otra variable más a agregar a las anteriormente tratadas, y es la de considerar como productos a ingresar a stock a las compras o propia producción con entrega comprometida inmediata (puede ser 48 hs.). Ello permite hacer reservas de pedidos de clientes aun sin contar con stocks físicos disponibles; sin embargo y como es lógico suponer, una vez superado el stock físico, se deberán aguardar los ingresos comprometidos para poder continuar despachando mercadería.

#### 4.6. Control de pedidos rechazados

Un pedido puede resultar rechazado por causas que se consideren insalvables, produciéndose consecuentemente su rechazo definitivo.

Sin embargo los motivos que impiden la aprobación de algunos pedidos pueden llegar a ser removidos por diversas causas; veamos sólo algunos casos típicos:

- a) falta transitoria de stock;
- b) atraso en la cobranza de facturas pendientes, las que posteriormente son abonadas por el cliente para poder realizar nuevas compras.

Situaciones como las descriptas en realidad nos indican que los pedidos

con esas características deben ser tratados como «en suspenso» hasta tanto se verifique el hecho que ha de levantar su inhibición. Se recomienda que en el caso de que el motivo de su no aprobación no desapareciese en el término de un plazo a determinar, los pedidos en cuestión sean lisa y llanamente rechazados.

## 5. MÓDULO 2: DESPACHO Y ENTREGA DE LA MERCADERÍA

### 5.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 5.7.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 5.2.)  
(Ver Cursograma en la Figura 5.8.)

Una vez verificada la existencia de stock suficiente, el sector Almacenes procede a emitir los correspondientes Remitos. En algunos casos también se emite un formulario denominado Orden de Expedición, que tiene por finalidad resumir los Remitos que componen el envío, en cuanto a la numeración utilizada, y la cantidad de unidades despachadas por cada artículo; ello permitirá un más racional procesamiento de las salidas en el Kardex.

El sector expedición se encarga de preparar los envíos a cada cliente y de confeccionar la Hoja de Ruta, formulario mediante el cual no sólo clasifica los envíos que cada Repartidor efectuará, sino que el orden de los Remitos incluidos indicará la secuencia del recorrido del servicio de entrega en casa del cliente.

El Repartidor entrega la mercadería solicitada por el cliente y obtiene su conformidad sobre el original del Remito. Cada entrega efectuada es registrada en la copia de la Hoja de Ruta que tiene en su poder, como así también los casos en que no pudieron efectuarse las entregas (acompañados por una descripción del motivo: cerrado por vacaciones, domicilio inexistente, etc.).

Una vez finalizado el recorrido de entrega, el Repartidor rinde cuenta de la tarea realizada al sector Expedición quien, una vez efectuado los controles de entrega procede a distribuir la documentación en su poder, liberando así al Repartidor de la responsabilidad asumida por la entrega de la mercadería resumida en la Hoja de Ruta, y permitiendo que sectores como Facturación y Administración de Ventas tomen conocimiento de las entregas efectuadas y seguir adelante con las tareas previstas en el circuito.

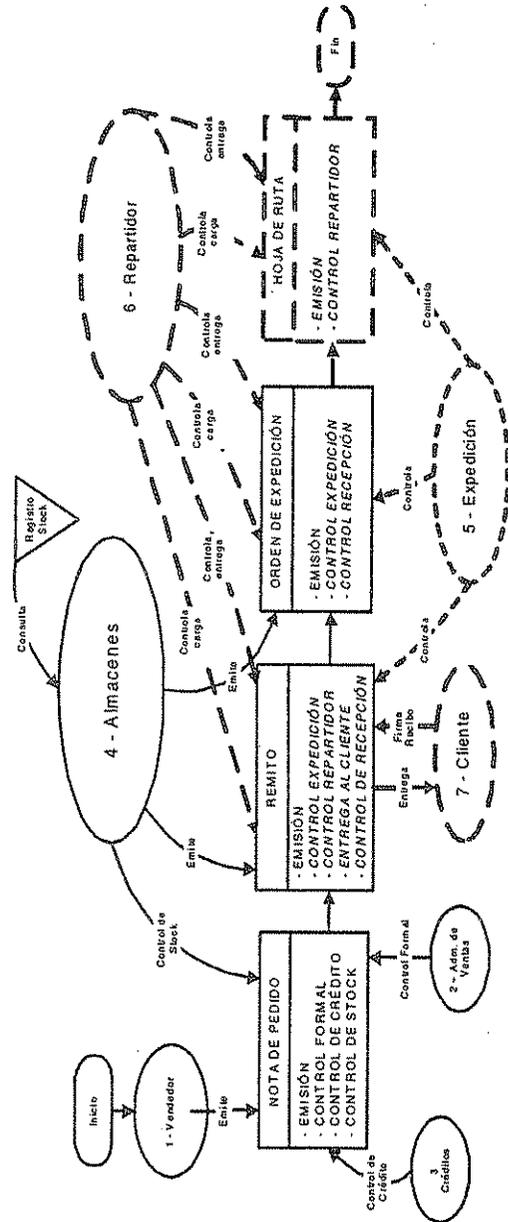


Figura 5.7.

Módulo 2 - despacho y entrega de la mercadería

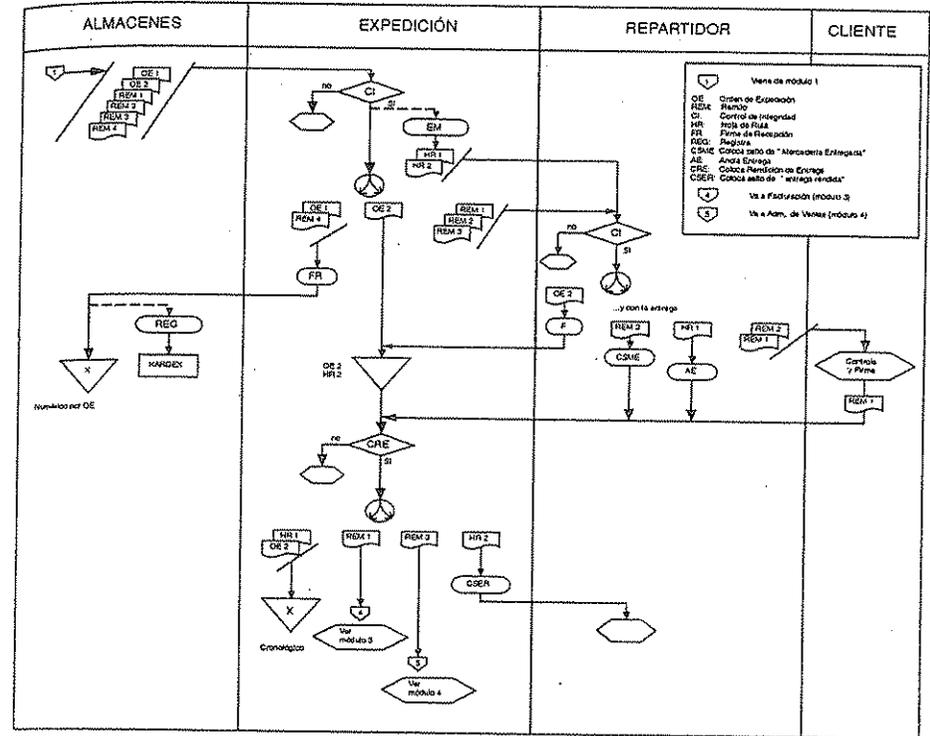


Figura 5.8.

5.1. Preparación de la mercadería/Emisión de Remitos y Órdenes de Expedición

Los remitos emitidos deberían estar prenumerados de imprenta, tal como lo indica la respectiva norma general de control interno, con el objeto de llevar un estricto control sobre las salidas y existencias de mercaderías. En caso de que los ejemplares del citado formulario se emitan utilizando medios computarizados, el control de secuencia deberá merecer un especial cuidado.

La emisión o no de Órdenes de Despacho merece una consideración aparte: en caso de que la empresa decida no utilizar este tipo de formulario, el sector Almacenes tendrá que procesar –para cada artículo– en el Kardex respectivo, uno por uno todos los remitos que contienen el artículo en cuestión (supongamos que son 30).

De emitirse la Orden de Despacho, y resumidas –para cada artículo– las cantidades a despachar, sólo tendrá que realizarse un pase al Kardex por la cantidad total.

### 5.2. El despacho y el reparto de la mercadería/La Hoja de Ruta

La Hoja de Ruta es un formulario que contiene una muy valiosa cantidad de información, útil para controlar el proceso de entrega de mercaderías a clientes, particularmente en el caso de que los medios de transporte utilizados (generalmente camiones) pertenezcan a la empresa.

Los formularios de Hoja de Ruta generalmente contienen –entre otros– los datos que se indican seguidamente:

- a) Apellido y Nombre del repartidor.
- b) Datos identificatorios del vehículo utilizado.
- c) Kilometraje del vehículo antes de iniciarse el recorrido.
- d) Distancia estimada a recorrer para realizar el reparto, y tiempo aproximado que demandará la tarea.
- e) Síntesis de los Remitos que componen el recorrido, ordenados en función de la secuencia de entrega programada.

También las Hojas de Ruta prevén lugar especialmente asignado para indicar los datos relativos a la entrega (fecha, hora, etc.) y también comentar las observaciones que pudieran surgir y/o los motivos por los que la entrega no se hubiera realizado.

### 5.3. Transporte de la mercadería/Riesgos/Seguros

La mercadería transportada está expuesta a robos, hurtos y a otros riesgos que implican potenciales daños, propios de la operación. Es por ello que se recomienda estudiar la conveniencia de contratar seguros que cubran los riesgos enunciados.

En el caso de que no se contrate seguro alguno, es conveniente fijar (dentro de las condiciones de la operación de venta) que «la mercadería viaja por cuenta y riesgo del comprador» (Ver Figura 5.6.).

Si se decidiese adoptar esta recomendación, la leyenda mencionada deberá explicitarse adecuadamente tanto en los Remitos como en las Notas de Pedido.

### 5.4. Expedición: un sector de tránsito

En muchas empresas, el sector de Expedición es un lugar convertido de hecho en un «almacén secundario» donde quedan depositados transitoriamente (a veces por mucho tiempo) las mercaderías de los pedidos que –por diversos motivos– no pudieron entregarse.

Es por eso que recomendamos que Expedición funcione como un sector de tránsito de la mercadería que va desde los almacenes de la empresa hasta los depósitos de sus clientes.

Ello implica que (salvo casos en que por problemas de tiempo no se hayan podido entregar pedidos, los que se completarán con las entregas del día siguiente), toda mercadería no entregada debe ser reingresada de inmediato a Almacenes.

De no adoptarse normas claras respecto del funcionamiento del sector, existe el gran riesgo de que éste se convierta en un foco de problemas difícil de manejar.

### 5.5. Control de entrega de la mercadería solicitada por el cliente

Con el objeto de permitir que Administración de Ventas pueda controlar las entregas de los pedidos que realizan los clientes a medida que éstas se van produciendo, una de las copias del Remito (debidamente identificada con una leyenda «Mercadería Entregada», o similar) le será enviada por el sector Expedición.

## 6. MÓDULO 3: FACTURACIÓN, REGISTRACIÓN Y CONTROL

### 6.0. Descripción General y Global del Módulo

(Ver DHC en la Figura 5.9.; sólo en la parte agregada respecto de la Fig. 5.7.)  
(Ver Cursograma en la Figura 5.10.)

El presente módulo es ejecutado fundamentalmente por el sector Facturación, quien en función de los Remitos por mercaderías entregadas (que recibe del sector Expedición) y de los precios y condiciones de venta contenidos en la

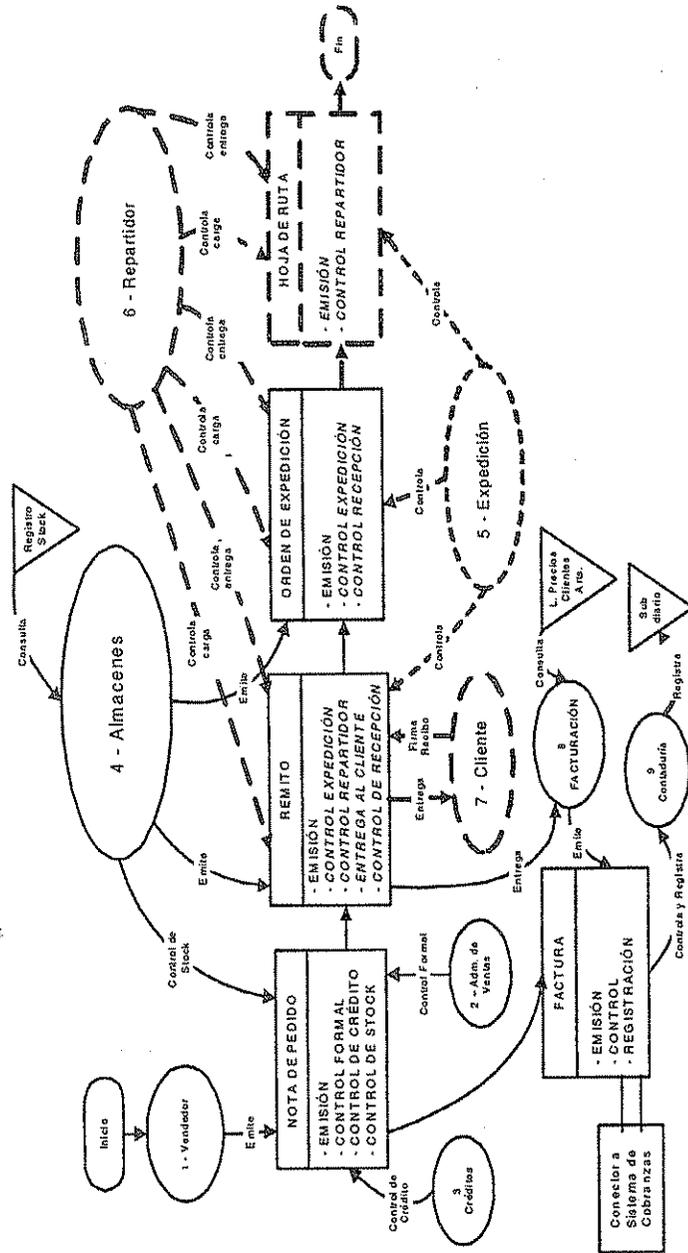


Figura 5.9.

Módulo 3 - Facturación, registración y control

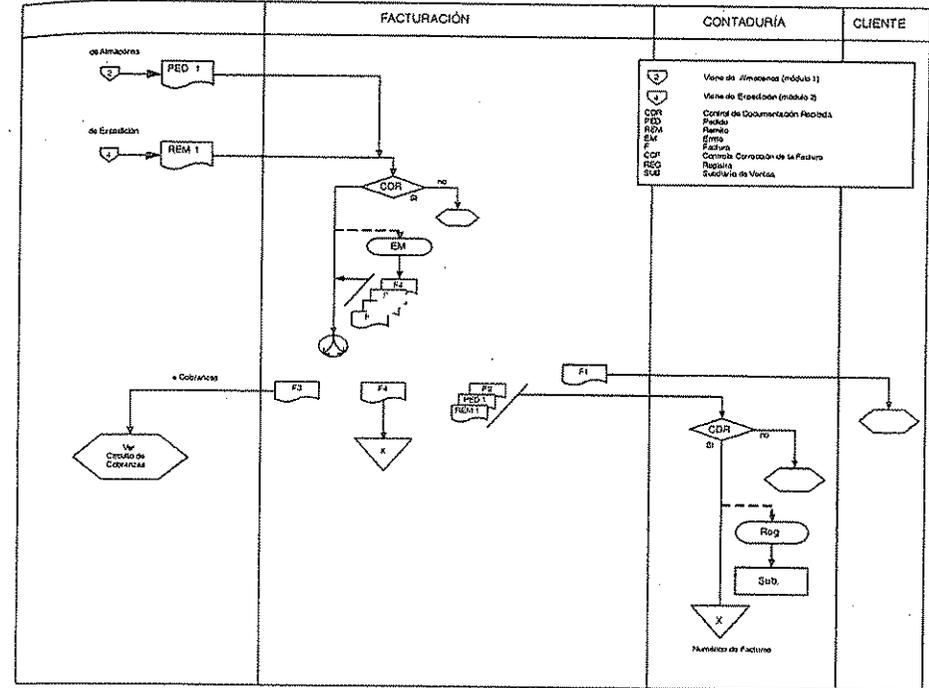


Figura 5.10.

Nota de Pedido (que recibe de Almacenes) procede a emitir las correspondientes Facturas.

La emisión de las Facturas en cuatro ejemplares es suficiente para abastecer a los distintos usuarios de dicha información. Al margen de lo que pueda establecer alguna normativa en materia impositiva, recomendamos la siguiente distribución:

- o Original: al cliente
- o Duplicado: a Contaduría, para efectuar la registración contable de la operación.
- o Triplicado: a Cobranzas
- o Cuadruplicado: se archiva en el sector

### 6.1. Facturación

La facturación es un proceso mediante el cual se liquidan las ventas realizadas, es decir, se determinan sus correspondientes importes.

Con el objeto de evitar los inconvenientes que podrían derivarse por el no cumplimiento de todas las entregas que se consignan al emitirse los Remitos se recomienda, consecuentemente, emitir las Facturas sólo ante los casos de mercaderías entregadas a los clientes (es decir, luego de que la operación de venta queda perfeccionada).

### 6.2. Precios y condiciones de venta

Es común encontrar que las empresas no tienen una sola lista de precios (incluidas las condiciones de venta) vigente, sino varias: generalmente apuntando hacia clientes mayoristas y minoristas, distribuidores y otros, localizaciones geográficas, etc.

No negamos la importancia de diferenciar los distintos blancos comerciales, pero muchas veces este hecho ocasiona problemas administrativos derivados de la variedad de listas de precios, convirtiendo en compleja una operación por demás sencilla.

Concretamente recomendamos que esos casos sean tratados a través de una sola lista de precios, tratando los casos que se quieren diferenciar (alentar, favorecer o discriminar) a través de bonificaciones y descuentos especiales.

### 6.3. Prenumeración de formularios

Se da por descontado que las facturas emitidas deberán estar prenumeradas, tal como lo indica la respectiva norma general de control interno. En caso de que las mismas se emitan utilizando medios computadorizados, el control de secuencia deberá merecer un especial cuidado.

Por otro lado, la normativa impositiva vigente en la República Argentina establece (entre otros requisitos) la obligatoriedad de la prenumeración de las Facturas o documento equivalente.

### 6.4. Control de la facturación

Es conveniente que un sector ajeno a Almacenes y a Facturación efectúe un control de integridad y corrección sobre las facturas emitidas, con el objeto de detectar posibles errores de carga y de proceso antes de que dichos documentos transpongan los límites de la empresa.

Contaduría es el sector que se encuentra en mejores condiciones de efectuar el citado control, el que operativamente consiste en:

- a) Correlacionar los Remitos emitidos con la facturación, a fin de evitar salidas de mercadería no facturadas o distintas de las cantidades facturadas.

Lo que aquí se desea destacar es la importancia de la norma de que «toda mercadería despachada debe ser facturada», pudiendo observarse que se trata de un caso particular de control de correlatividad y de integridad respecto de la tarea que realiza el sector de Facturación.

- b) Controlar la calidad de los importes de las facturas emitidas, consistente en comprobaciones globales sobre cantidades y precios.

### 6.5. Registración de la operación

La tarea de registración (obviamente a cargo del sector de Contaduría) comprende claramente dos procesos:

- proceso diario, que implica el pase de las operaciones realizadas -con los detalles exigidos por la legislación vigente- al Subdiario de Ventas.
- proceso mensual, consistente en el armado del asiento resumen de Diario en función de la información surgida del Subdiario de Ventas.

### 6.6. Resúmenes de facturación/Estadísticas

Como subproducto del proceso de facturación, en muchas empresas se emiten resúmenes y estadísticas varias, con el objeto de proporcionar información válida tanto para controlar las registraciones contables como para su análisis por diferentes niveles gerenciales y jefaturas de la empresa.

### 6.7. Control Mínimo de Facturas

Independientemente de la realización de otro tipo de controles sobre la facturación, es conveniente -antes de ser enviadas a los clientes- echarles una mirada con el objeto de detectar errores gruesos en su emisión, tales como: fallas en la impresión, importes excesivamente grandes o pequeños, clientes o artículos no conocidos, etc.

### 6.8. Nota de Venta al Contado (Tres formularios en uno)

Es importante tener presente que cuando se verifica una venta al contado y consecuentemente se emite la «Nota de Venta al Contado», dicho formulario -en realidad- está amparando tres operaciones distintas: la entrega, la facturación y la cobranza.

Y ello lo podremos apreciar al realizar alguna compra y recibir la Nota de Venta al Contado del vendedor que nos atiende, a la que se le estampará un sello de «PAGADO» al ser abonada, y un sello de «ENTREGADO» al recibirse la mercadería.

Consecuentemente, la Nota de Venta al Contado hace las veces de Remito, Factura y Recibo.

### 6.9. Venta al Contado/Separación de Funciones

Como hemos visto en el punto anterior, cuando se realiza una venta al contado estamos en presencia de tres de las funciones esenciales de todo esquema de Ventas y Cobranzas de una empresa; ellas son:

- Entrega de la mercadería
- Facturación de la venta
- Cobranza de la venta

Con el objeto de preservar el espíritu de la Separación de Funciones (tantas veces pregonada a lo largo de este trabajo), estimamos de vital importancia segregar las mismas en tantos responsables que ello implique el ejercicio del Control Cruzado por Oposición de Intereses.

## 7. MÓDULO 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PEDIDOS

### 7.0. Descripción del Módulo

(Ver DHC en la Figura 5.2.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 5.9.)  
(Ver Cursograma en la Figura 5.11.)

Módulo 4: Seguimiento y control de Pedidos.

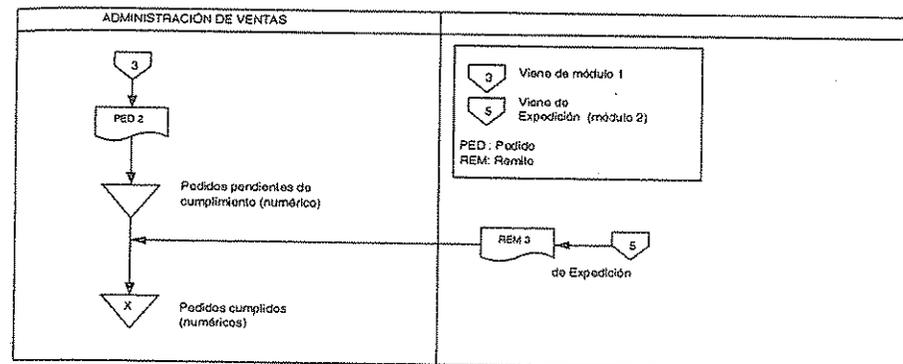


Figura 5.11.

Quizá haya sido demasiado dedicarle un módulo al seguimiento y al control de los pedidos (a realizar por Administración de Ventas), pero queremos en este acto destacar la importancia de tal función, y del servicio al cliente, lograr que tenga total satisfacción (o al menos no tenga inconvenientes) en la tarea de comprarle a nuestra empresa, .....

Administración de Ventas, al procesar las distintas Notas de Pedido recibidas de los vendedores, archivar transitoriamente una copia de los que hayan pasado el Control Formal en el archivo de Pedidos Pendientes de Cumplimiento.

Dichos pedidos irán siendo dados de baja a medida que la empresa vaya cumpliendo con las entregas; a tal fin es que Administración de Ventas recibe del sector Expedición una copia de los remitos entregados, a fin de poder cumplir oportunamente con este control, y, en caso de ser necesario, activar el proceso y tomar las medidas correctivas del caso ante las demoras en los cumplimientos de pedidos.

*Algunas variantes*

Algunas variantes respecto de las ventas a crédito a través de vendedores (principal variante tratada en este capítulo) las constituyen las ventas al contado por mostrador y las ventas por correspondencia.

La particularidad consiste fundamentalmente en que en estos casos la cobranza es casi siempre realizada con anterioridad a la entrega de la mercadería, por lo que la función de Control de Crédito pierde relevancia.

En el caso de ventas por mostrador, no se estila (ni es necesaria) la emisión de la Nota de Pedido.

Sin embargo, en las ventas por correspondencia, el pedido toma la forma de un Cupón a través del cual el cliente (generalmente un consumidor final de la mercadería) efectúa su pedido y adjunta el correspondiente pago (en forma anticipada a la entrega).

## 8. MODIFICACIONES DE LA SILUETA DEL CIRCUITO ANTE LA INTRODUCCIÓN DE UN COMPUTADOR PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS VENTAS

La presente sección tratará sobre cómo se modifica la silueta del circuito, las distribuciones de tareas y la importancia relativa de cada sector en la carga total de trabajo, con la introducción de un equipo computador.

Pensemos básicamente en el mismo sistema de Ventas y Cuentas por Cobrar expuesto en las secciones anteriores del capítulo, al que posteriormente se le introduce un computador con el objeto de sistematizar las operaciones, sin variar los alcances y objetivos del mismo.

Un análisis simplista nos diría que determinadas operaciones que se están realizando manualmente, luego se realizarán utilizando el computador.

Sin embargo, la silueta del circuito cambia, y ese cambio se produce al tratar de aprovechar al máximo las posibilidades que brinda la herramienta introducida. Pero los cambios que trae no son simplemente de reemplazo, sino que se producen:

- alteraciones,
- modificaciones en la secuencia,
- nuevo agrupamiento y orden en las funciones,

que como veremos a continuación, siguen siendo las mismas.

De acuerdo con el diagrama expuesto en la Figura 5.12, el sistema cuenta con registros (archivos maestros) de:

- Clientes
- Cuentas Corrientes
- Artículos
- Stocks
- Lista de Precios

Bajo un sistema computadorizado, los archivos maestros también se utilizan para realizar los procesos de consistencia y validación sobre los datos de entrada.

Pero ya que estuvimos utilizando algunos conceptos aún no definidos, veamos ahora detenidamente cada uno de ellos:

### Registro

Este concepto aquí se utiliza en el sentido de un elemento físico (bajo la forma de libro, conjunto de fichas o planillas, etc.) que toma nota (registra) las operaciones que le han sido definidas, y que es consultado con motivo de la realización de controles previstos en la operatoria.

### Archivos Maestros

Contienen información relativamente estable, poco volátil; es decir que sufren modificaciones, altas o bajas sólo de tanto en tanto. Ejemplos de este tipo de archivos en un sistema de Ventas son: el maestro de clientes y el maestro de artículos; y en un sistema de Sueldos y Jornales, el maestro de Personal.

Diagrama global (parcial) del sistema de ventas (desde la recepción del pedido de clientes, hasta la emisión del remito).

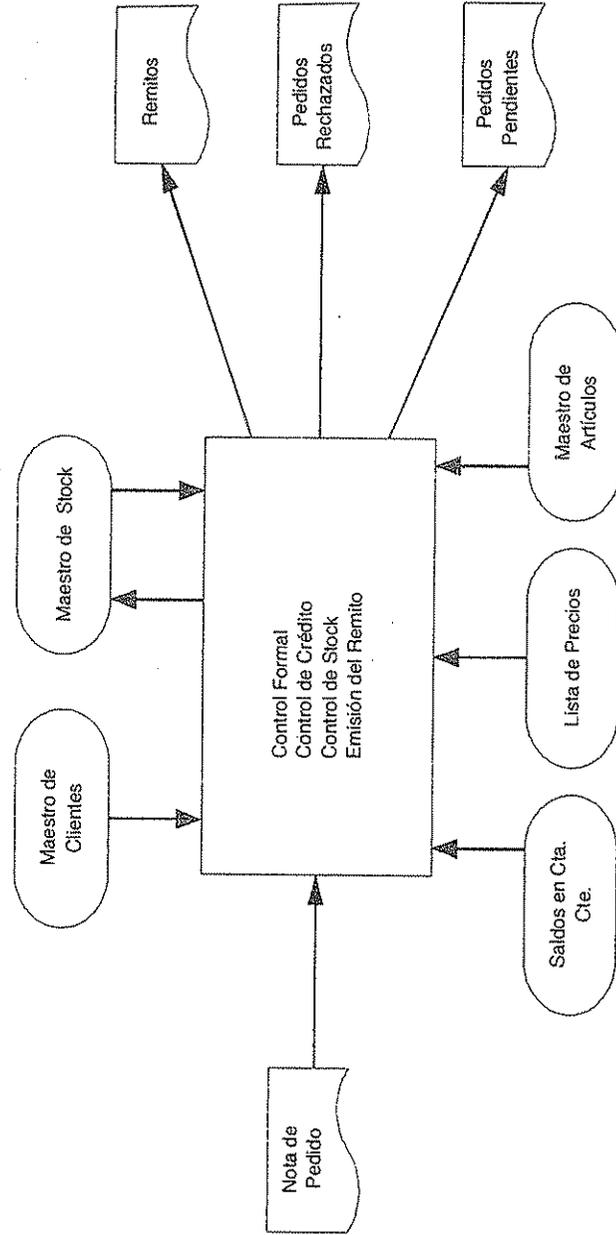


Figura 5.12.

Nota: simplemente pensemos en que toda esta tarea puede ser realizada por una sola persona (perteneciente al sector de Administración de Ventas, por ej.) sentada frente a la terminal del computador.

**Consistencia**

Proceso de control mediante el cual se controla la razonabilidad del dato en sí mismo. (Notemos que este control tiene por objeto habilitar datos razonables, y no necesariamente correctos).

**Validación**

Proceso de control mediante el cual se controla la corrección de un dato, mediante su cotejo con aquel ya incorporado en los archivos de la empresa como exento de error.

Por ejemplo, podemos establecer los siguientes requisitos para que un pedido sea aceptado:

- a - Que el cliente ya exista en el Archivo Maestro de Clientes, y tenga abierta una cuenta corriente. (VALIDACIÓN, pues se controla que el cliente exista mediante una consulta al archivo).
- b - Que los artículos solicitados existan (VALIDACIÓN).
- c - Que las cantidades pedidas se encuentren dentro de un rango definido previamente como «razonable» (CONSISTENCIA).
- d - Que el monto del pedido valorizado, más el saldo actual, no supere el monto máximo de crédito otorgado. (VALIDACIÓN).
- e - Que no existan facturas a cobrar vencidas. (Suponiendo que es norma de la empresa no realizar nuevos despachos de mercaderías hasta tanto el cliente no se ponga al día con su cuenta corriente). (VALIDACIÓN).

También se le puede pedir al sistema computadorizado que controle que el número de pedido que estamos ingresando no se haya procesado con anterioridad (Control de Duplicación), y asigne correlativamente -en caso de ser aceptado el pedido- el número de Remito correspondiente, procediendo a emitirlo a continuación.

Con posterioridad a los controles sobre los pedidos, un sistema computadorizado de Ventas y Cuentas a Cobrar generalmente opera como se indica a continuación:

- 1) En el caso de que un pedido sea rechazado, el sistema debe suministrar detalle acerca de las causas que produjeron tal suceso, creando un archivo de «transacciones rechazadas en suspenso». El listado de las transacciones rechazadas es enviado al Departamento de Ventas con el objeto de analizar las causas de los rechazos, y proceder a «levantarlos» en el caso de tratarse efectivamente de errores u omisiones.

El Departamento de Ventas analizará las causas de los rechazos, pudiendo dar intervención a los sectores de Créditos y Almacenes ante el caso de cuestiones propias de su incumbencia.

- 2) Respecto de los «pedidos rechazados en suspenso» originados en el procesamiento primario de los pedidos, se pueden producir las siguientes conductas:
- Confirmar el rechazo de la operación, pues efectivamente merece —por distintos motivos— ser rechazada.
  - Corregir información incorrecta obrante en las entradas y/o en los archivos al momento del procesamiento, para que así se proceda a aprobar el pedido.
  - Autorizar la operación por parte de un funcionario con suficiente autoridad para ello, lo cual significa que:
    - aplicando los mismos parámetros que para otros casos, la operación merece ser rechazada.
    - sin embargo, por motivos comerciales, institucionales, etc. un funcionario responsable de la empresa ha decidido hacer una «excepción» y proceder a autorizar el pedido.

Un sistema computadorizado de Facturación y Cuentas Corrientes debe estar habilitado para prever este tipo de situaciones y darle el tratamiento adecuado a cada una de sus variantes, dejando evidencia del proceso que desembocó en la aprobación o rechazo final de cada pedido.

- 3) Respecto al destino de los pedidos ingresados al proceso, podemos distinguirlos en tres categorías:
- Pedidos aceptados
  - Pedidos rechazados (definitivamente)
  - Pedidos rechazados en suspenso
- las que darán origen a respectivos archivos de transacciones.

Los archivos de transacciones son creados periódicamente con motivo

del ingreso de novedades (datos recolectados) a proceso, y generalmente aportan su contenido —entre otras cosas— para la actualización de los archivos maestros.

Los pedidos aceptados (los que han sufrido control formal, control de crédito y control de stocks, y han salido airosos) generarán la emisión de remitos, los que permitirán la preparación de la mercadería y su posterior despacho y entrega a los clientes.

Es importante enviar a la Dirección de la empresa detalle de los pedidos rechazados, y aquellos demorados por más de xx días.

Con el paso anterior, hemos dado fin al proceso computadorizado de procesamiento de pedidos y emisión de remitos. El próximo paso consiste en el procesamiento de los remitos conformados por los clientes con el objeto de emitir las facturas correspondientes.

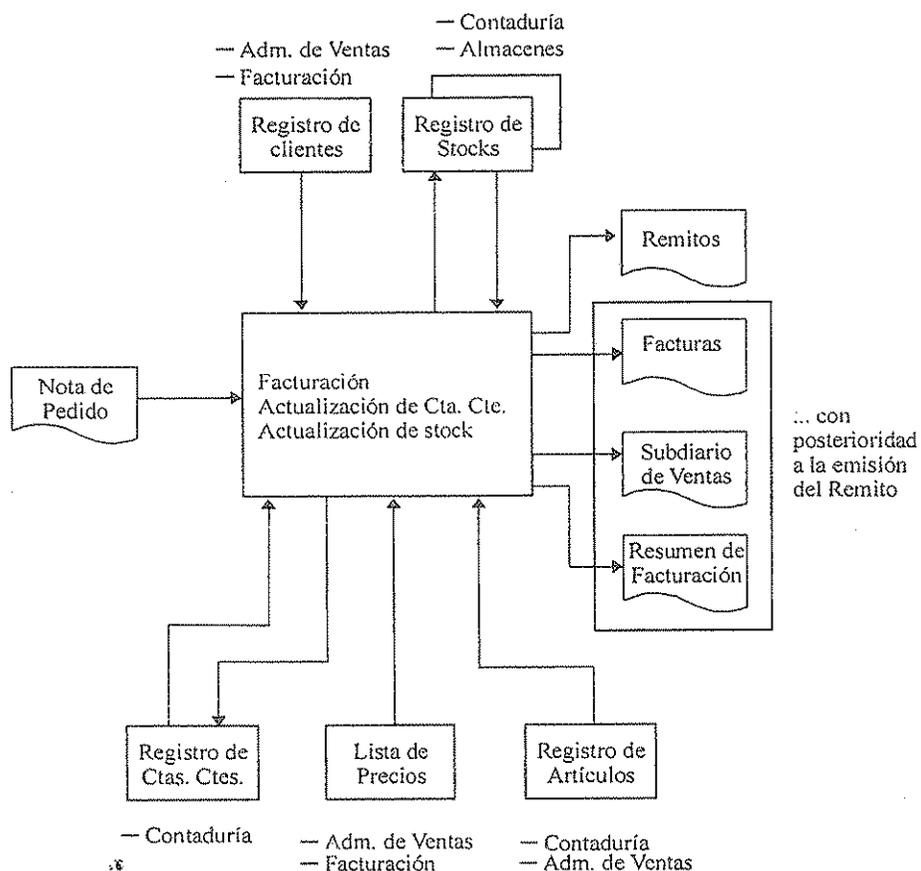
En aquellos casos de pedidos rechazados por falta de stock, muchos sistemas crean archivos especiales de transacciones, que se procesan día tras día, de forma tal de proceder a despachar la mercadería tan pronto como haya existencia suficiente en los depósitos.

Resumamos en un Diagrama Global (Figura 5.13.) las salidas, procesos, entradas y archivos que intervienen en el control de pedidos, hasta la emisión del correspondiente Remito.

- 4) Cada remito aprobado genera una factura. Pensemos que el registro del remito contiene toda la información necesaria para emitir una factura, aunque sin valorizar. Por lo que este proceso se limitará a:
- consultar los precios unitarios correspondientes en el Archivo Maestro Lista de Precios.
  - consultar la categoría respecto del Impuesto al Valor Agregado (u otros) que reviste en el Archivo Maestro de Clientes.
  - hacer los cálculos aritméticos del caso.
  - calcular la fecha de vencimiento de la factura, en función de la fecha de entrega de la mercadería y de las condiciones de venta imperantes en la empresa.

Con posterioridad el sistema procederá a emitir la factura correspondiente. Cada operación será acumulada en diferentes archivos, con el objeto de conectar el resultado de este proceso con otros que le seguirán:

Diagrama global del sistema de ventas



Notas: (1) A los fines de este ejemplo sólo se incluyen las salidas operativas.  
 (2) Los registros intervinientes se denotan con rectángulos, exponiéndose sobre los mismos el nombre del sector (o de los sectores) encargado(s) de su consulta y/o actualización

Figura 5.13.

- Descarga del archivo de remitos pendientes de facturación.
- Incorporación a un archivo que luego dará origen al subdiario mensual de Ventas.
- Incorporación al archivo de Cuentas a Cobrar.

9. INFORMES ADICIONALES QUE PODRÍAN SURGIR CON MOTIVO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

Generalmente existe en los archivos información almacenada suficiente para dar origen a —entre otros— los siguientes informes:

- Listados de Ventas, clasificados por: Producto, Familia de Productos, Zona Geográfica, Vendedor, Categoría de Cliente, etc.;
- Listados de productos a reponer;
- Informes sobre pedidos pendientes;
- Listados de comisiones a vendedores.

Sin embargo, éste es un tema que será específicamente tratado en el Capítulo 13, perteneciente a la Segunda Parte de este trabajo.

## CAPÍTULO 6

# COBRANZAS

### 1. ALCANCE

El presente capítulo tratará sobre los Cobranzas, fijándose sus límites desde el momento en que se determina el vencimiento de la factura (el día de su emisión), hasta su cobro, y posterior depósito bancario del dinero, registración y control de la operación.

(Ver Diagrama de Bloque en Figura 6.1.)

(Ver DHC de Cobranza por Cobrandores en Figura 6.2.)

(Ver DHC de Cobranza por Correspondencia en Figura 6.3.)

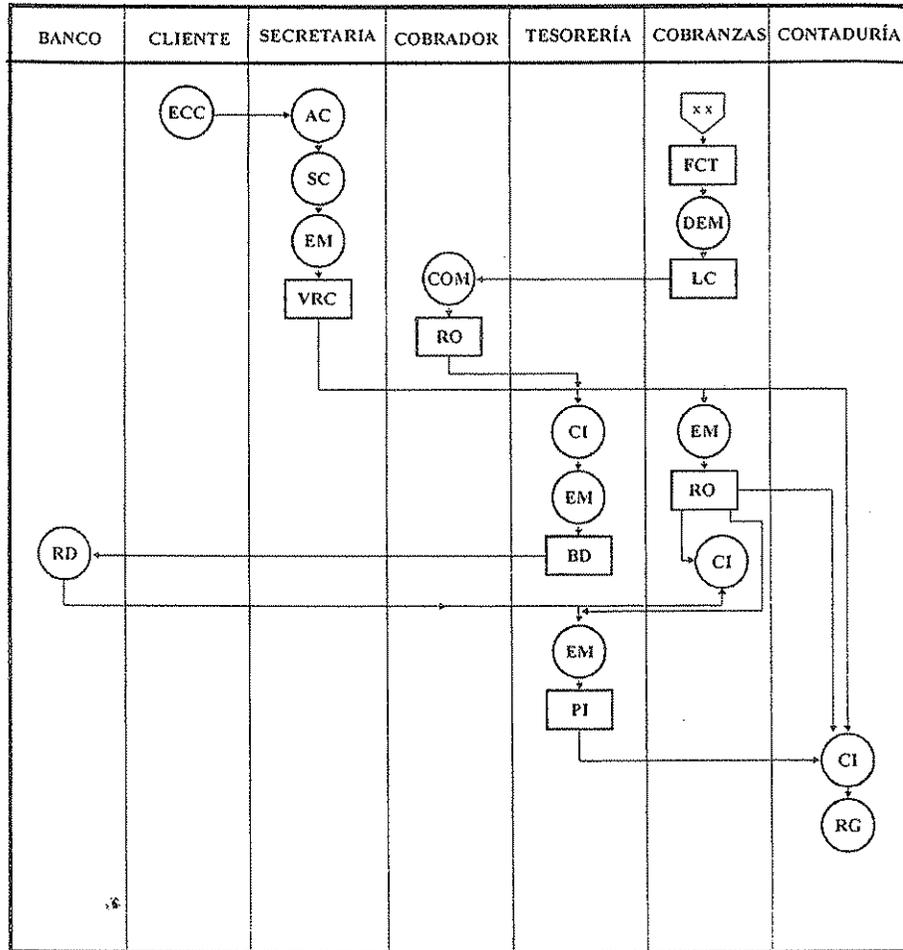
### 2. LA FUNCIÓN DE COBRANZAS/SEPARACIÓN DE FUNCIONES/ INCOMPATIBILIDADES

La operación de Cobranzas se refiere a la percepción efectiva (en dinero o equivalente) del precio pactado en la operación de Venta.

Con el objeto de formar un ambiente de control adecuado, es conveniente observar los siguientes recaudos y segregación de funciones:

- Cobranzas
- Ventas
- Aprobación y otorgamiento de Créditos
- Despacho/expedición de la mercadería

COBRANZAS



REFERENCIAS

ECC	Emite Cheques por Correspondencia	DEM	Determina Factura que vence y Emite
AC	Abre Correspondencia	LC	Listado de Cobranzas
SC	Separa Cheques	COM	Cobra y emite
EM	Emite	RO	Recibo Oficial
VRC	Valores Recibidos por Correspondencia	FCT	Factura
CI	Controla Integridad	BD	Boleta de Depósito
	Viene del Circuito de Ventas	RD	Recibe Depósito
		PI	Partida de Ingresos
		RG	Registra

Figura 6.1.

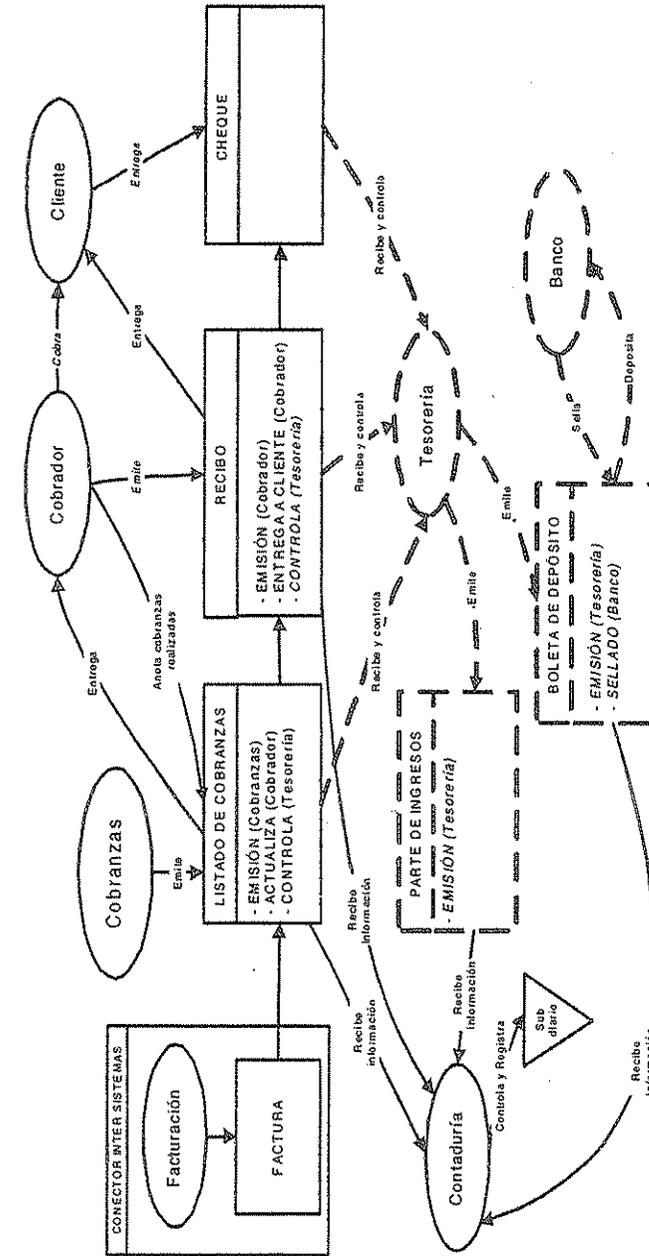


Figura 6.2.



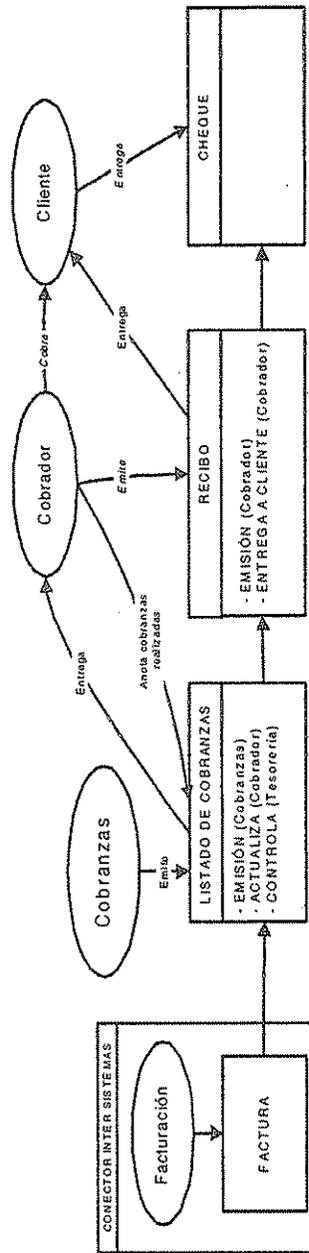


Figura 6.4.

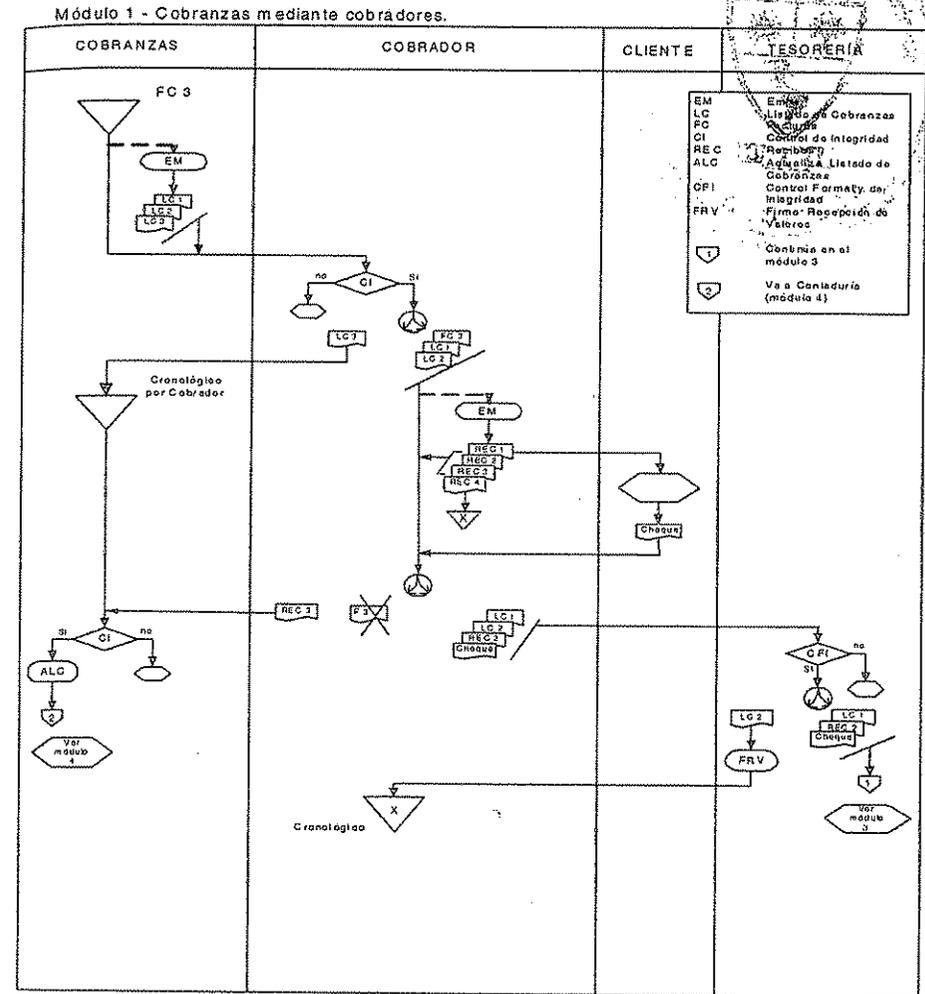


Figura 6.5.

El sector Cobranzas emite el formulario Listado de Cobranzas para cada cobrador, indicando las facturas y clientes que cada uno tiene por objetivo cobrar. Para ello le entrega al cobrador dos copias del Listado de Cobranzas y una copia de cada Factura.

Ante la recepción del pago por parte del Cliente, el Cobrador emite el Recibo Oficial en 4 copias, entregando al cliente el original.



el Recibo Definitivo (u Oficial) luego de que estos cheques son depositados y acreditados en la cuenta bancaria de la empresa.

Este procedimiento, si bien más seguro pues reconoce la cancelación de la deuda ante la efectiva percepción de la cobranza, demanda el doble de esfuerzo.

Una alternativa eficiente y válida consistiría en emitir sólo Recibos Definitivos (al recibir los cheques de los clientes), aunque con una leyenda condicional que diga:

*«Los cheques recibidos serán aplicados a la cancelación de los documentos detallados en el presente recibo, una vez que los mismos hayan sido acreditados en nuestra cuenta corriente bancaria».*

En la Figura 6.6. se puede apreciar un ejemplo de formulario de Recibo Definitivo.

**4.3. Recibos anulados: su tratamiento**

Ante el caso de recibos anulados, todas las copias deberían inutilizarse (escribiendo una leyenda que indique tal situación) y archivarse conjuntamente en el talonario correspondiente, con el objeto de asegurar que no se ha realizado uso indebido de ninguna de ellas.

Asimismo debería comunicarse tal situación a todos los sectores receptores del citado formulario que efectúan control de correlatividad.

**5. MÓDULO 2: COBRANZAS POR CORRESPONDENCIA**

**5.0. Descripción global y general del módulo**

(Ver DHC en la Figura 6.7.)

(Ver Cursograma en la Figura 6.8.)

La correspondencia es abierta por la secretaria de Gerencia General quien, tras separar las cartas comunes de los cheques recibidos, emite la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia.

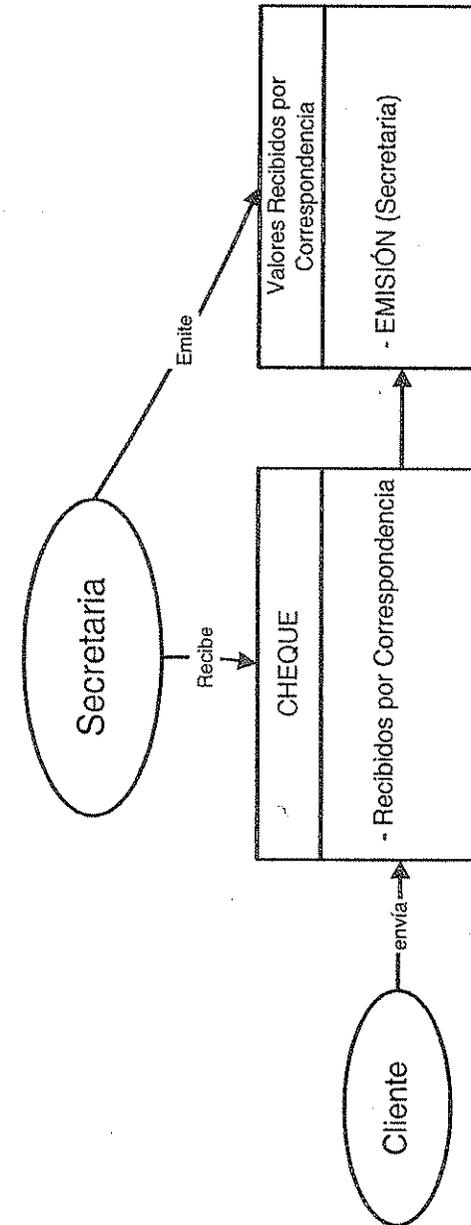


Figura 6.7.

Módulo 2 - Cobranza por correspondencia

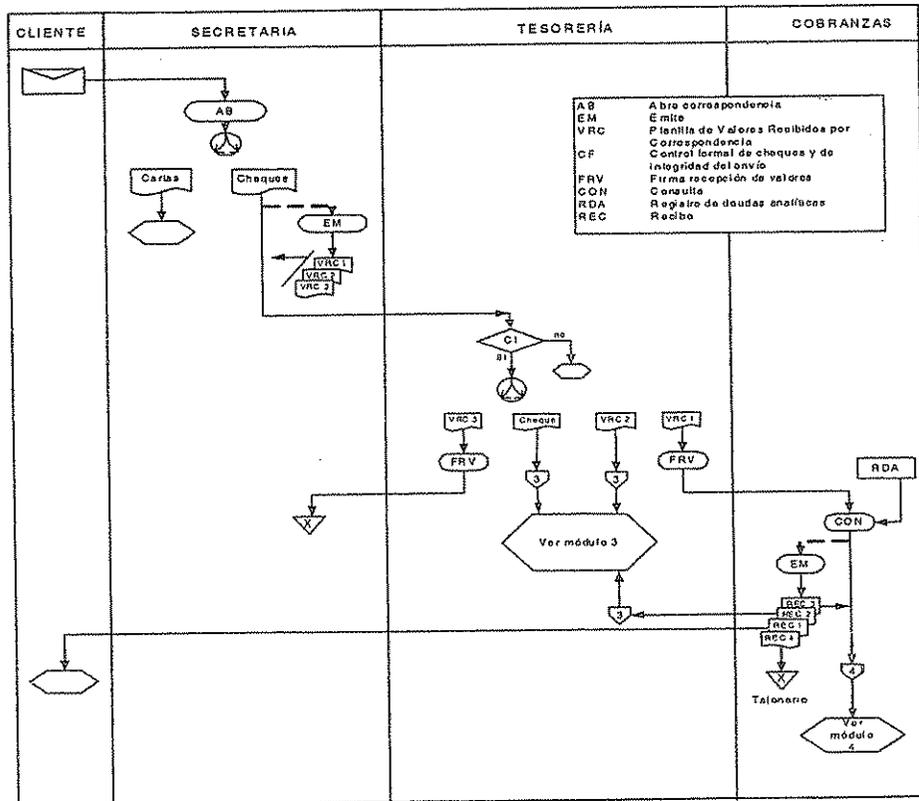


Figura 6.8.

Los cheques son enviados directamente a Tesorería para su inmediato depósito.

Una de las copias de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia, debidamente intervenida por Tesorería como constancia de haber recibido los cheques, es enviada al sector de Cobranzas quien, tras la consulta en el Registro de Deuda Analítica, procede a emitir los Recibos Oficiales.

5.1. Apertura de la correspondencia

La correspondencia debería ser abierta por funcionarios de alto nivel, o por sus secretarías, dada la alta sensibilidad de la información que podría contener, al margen de los cheques enviados por clientes que generalmente incluye.

La información que puede fluir a través de la correspondencia es de naturaleza muy variada, y puede estar referida al funcionamiento de los diferentes sectores de la empresa.

Es por ello que en este caso especial de cobranzas por correspondencia, destacamos sin lugar a dudas la importancia de la norma.

5.2. Listado de Valores Recibidos por Correspondencia

Los cheques de clientes recibidos por correspondencia deberían ser adecuadamente listados (con todos sus datos significativos) por el personal responsable de su apertura. Esta información es necesaria para conocimiento y control cruzado de los sectores de Cobranzas y Tesorería.

6. MÓDULO 3: CONTROL Y DEPÓSITO DE LA RECAUDACIÓN

6.0. Descripción del Módulo

(Ver DHC de Cobranzas por Cobradores en la Figura 6.9., sólo la parte agregada respecto de la Figura 6.4.)

(Ver DHC de Cobranzas por Correspondencia en la Figura 6.10.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 6.7.)

(Ver Cursograma en la Figura 6.11.)

Tesorería es el sector líder de este módulo, ya que se encarga de depositar tanto las cobranzas ingresadas a través de los cobradores (rendidas a través de Listados de Cobranzas) como por correspondencia (a través de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia).

Una copia de esta planilla, debidamente firmada por Tesorería (como constancia de haber recibido los cheques), habilitará al sector de Cobranzas para emitir los Recibos Oficiales. De esta forma, no se han de producir demoras en el depósito de los valores atribuidas a la tarea de emisión de Recibos.

6.1. Boletas de depósito: copia del detalle de valores depositados

Es muy importante que en la empresa quede copia de los valores depositados, porque en caso de no ser así se dificultaría enormemente la posibilidad de



Módulo 3: Control y Depósito de la Recaudación

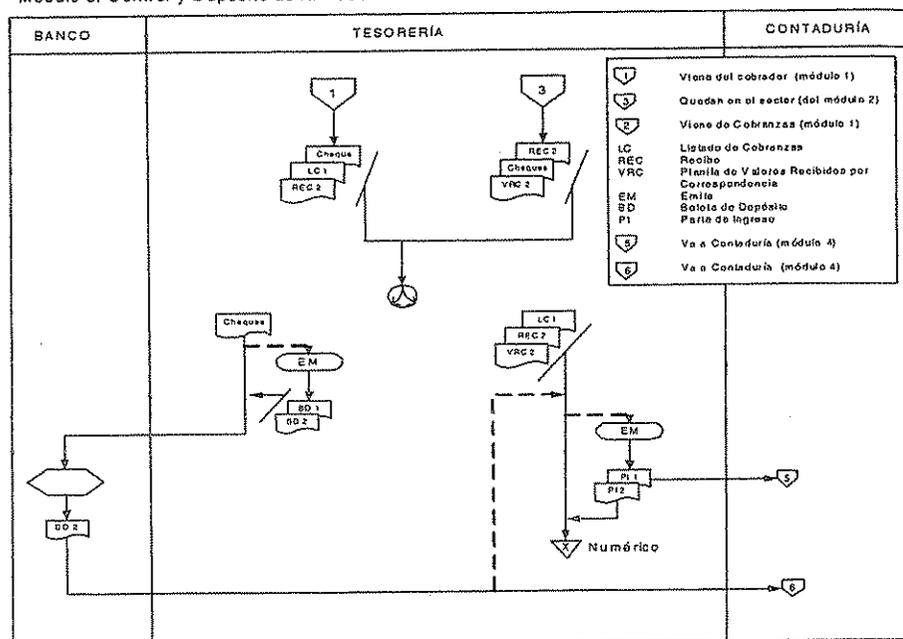


Figura 6.11.

realizar eficientes controles y revisiones posteriores de las operaciones de caja.

Esta aclaración se hace ya que en muchos formularios bancarios de boletas de depósito, el detalle de los valores depositados figura solamente en la copia que queda para el banco.

### 6.2. El Parte de Ingresos

El Parte de Ingresos es un formulario en que podemos notar nítidamente dos partes:

- la primera, en la que se consignan los totales de cobranzas (importe bruto, descuentos e importe neto) que surge de los Listados de Cobranzas (uno por cada cobrador) y de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia, importes éstos que se encuentran amparados -en cada caso- por un conjunto de Recibos Oficiales.
- la segunda, conteniendo el detalle de los depósitos realizados (por la totalidad de la cobranza).

Como es lógico suponer, los totales que surgen de las dos partes citadas deben coincidir.

El Parte de Ingresos debe estar firmado por el sector encargado de su confección (Tesorería) e intervenido por Contaduría como señal de haber controlado el depósito completo de la cobranza recibida.

### 6.3. Depósito diario e íntegro de las Cobranzas

Las cobranzas recibidas deberían ser depositadas en el día y en forma íntegra.

El hecho de tomar parte de las cobranzas para realizar pagos diversos, dificulta enormemente cualquier tarea de control posterior que se desee realizar, por lo que recomendamos canalizar los pagos -según su importancia y modalidad- a través del Fondo Fijo o de la emisión de cheques.

### 6.4. Custodia de talonarios de Recibos sin utilizar

La custodia de los talonarios de Recibos sin utilizar debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. Se hace extensivo al presente caso las consideraciones que se mencionan para la custodia de Chequeras sin utilizar (Capítulo 4 - Pagos).

En todos los casos la entrega de talonarios de Recibos en blanco para su uso, deberá efectuarse sólo ante la rendición de los completos ya utilizados.

Con esta norma se persiguen los siguientes objetivos:

- Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico.
- Evitar que puedan ocurrir situaciones anómalas utilizando Recibos extraídos de formularios que no están en uso.

### 6.5. Prenumeración de formularios que intervienen

Como habíamos señalado al referirnos a las normas de control interno de aplicación general, es fundamental que todos los formularios que intervienen (aun los de circulación interna dentro de la empresa) se encuentren prenumerados de imprenta.

**6.6. Control numérico de Recibos, Listados de Cobranzas, planillas de Valores Recibidos por Correspondencia y Partes de Ingresos por parte del sector Contaduría**

La prenumeración de los formularios internos que intervienen en el circuito (ya que los Recibos siempre están prenumerados por exigencias legales) permitirá —entre otras cosas— el control de recepción por parte del sector Contaduría, con el objeto de asegurar que no se ha extraviado ni perdido ningún ejemplar en el camino.

**7. MÓDULO 4: CONTROL Y REGISTRACIÓN DE LA OPERACIÓN A FIN DEL DÍA**

**7.0. Descripción del Módulo**

(Ver DHC de Cobranzas por Cobradores en la Figura 6.2., sólo la parte agregada respecto de la Figura 6.9.)

(Ver DHC de Cobranzas por Correspondencia en la Figura 6.3.; sólo la parte agregada respecto de la Figura 6.10.)

(Ver Cursograma en la Figura 6.12.)

A medida que se van emitiendo, los Recibos Oficiales pasan por Cuentas Corrientes (sub sector dependiente de Contaduría), quien va efectuando las registraciones en las Fichas de Cuentas Corrientes de los clientes.

Pero aquí viene el control final del circuito, y es el que ejerce Contaduría, en función de la documentación que recibe de los diferentes sectores que intervienen en el mismo:

- de Contaduría:
  - Parte de Ingresos (original)
- de Tesorería:
  - Boletas de Depósito selladas por el banco
- de Cobranzas:
  - Recibo Oficial (triplicado)

Módulo 4 - Control y registración de la operación al fin del día

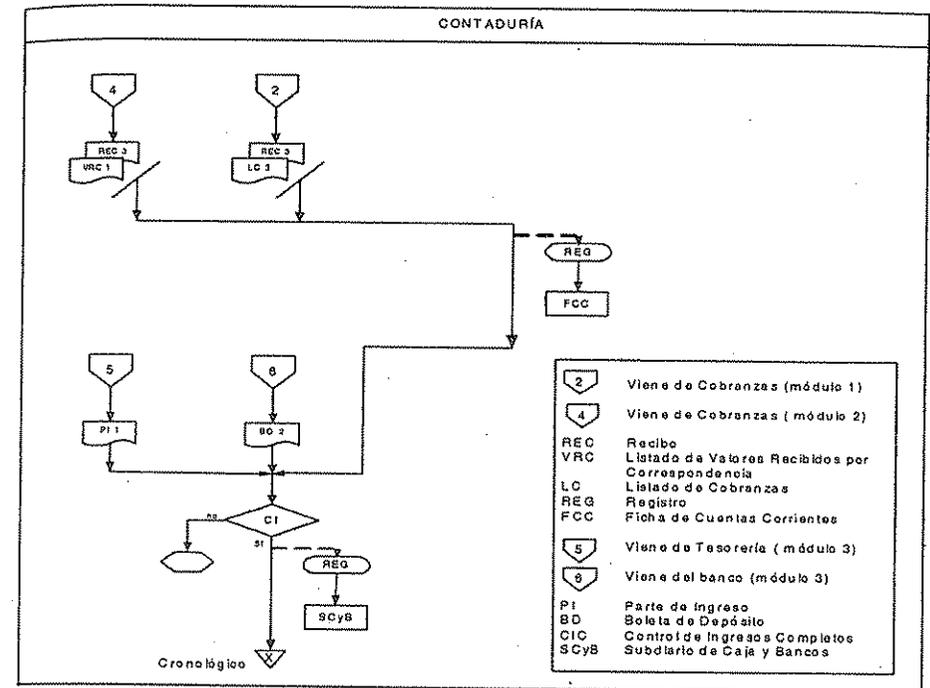


Figura 6.12.

- Listado de Cobranzas (triplicado), uno por cada Cobrador
- Valores Recibidos por Correspondencia (original)

Dichos controles toman como pivote al formulario Parte de Ingresos, y consisten básicamente en verificar:

- a) que el monto total de las facturas canceladas concuerde con las cifras consignadas en los Listados de Cobranza y en las planillas de Valores Recibidos por Correspondencia.
- b) que los totales de los Listados de Cobranza y del listado de Valores Recibidos por Correspondencia concuerden con la sumatoria de los respectivos recibos que los componen.

- c) que los descuentos hayan sido bien otorgados y adecuadamente documentados en los Recibos emitidos.
- d) que el dinero neto a cobrar, que surge por un lado de la sumatoria de los Recibos y por otro de la sumatoria de los Planillas de Cobranzas y del listado de Valores Recibidos por Correspondencia, concuerde exactamente con el total depositado según surge de la sumatoria de las distintas Boleas de Depósitos del día.

Una vez satisfechos todos estos controles, Contaduría procederá a efectuar las registraciones del caso en el Subdiario de Caja y Bancos (o también denominado de Ingresos y Egresos).

El circuito completo de Cobranzas por Correspondencia, y su integración con el de Cobranzas por Cobrador, puede apreciarse en el Cursograma de la Figura 6.13.

### 8. OTRAS MODALIDADES DE COBRANZAS

Adicionalmente a las modalidades de cobranzas específicamente consideradas en el presente capítulo (principalmente, por cobradores y por correspondencia), existen otras que en algunas empresas bien pueden adquirir una relevancia significativa; ellas son:

- a) **Por Mostrador:** es una combinación de los circuitos de Cobranza por Correspondencia (donde el cliente a través de un pagador envía valores a la empresa para abonar una deuda) y de Cobranza mediante Cobradores (un cobrador interno de la empresa lo recibe y atiende, y emite el correspondiente Recibo Oficial que luego rinde ante el sector de Tesorería. Como puede apreciarse, el circuito correspondiente a las Cobranzas por Mostrador no presenta dificultad alguna.
- b) **A través de bancos:** En estos casos debe prestarse especial atención a los detalles identificatorios de las cobranzas que el banco debe proporcionar respecto de los créditos que haga en la cuenta bancaria de la empresa como resultado de la gestión de cobranzas realizadas. De no ser así, la empresa no podría estar en condiciones de aplicar las

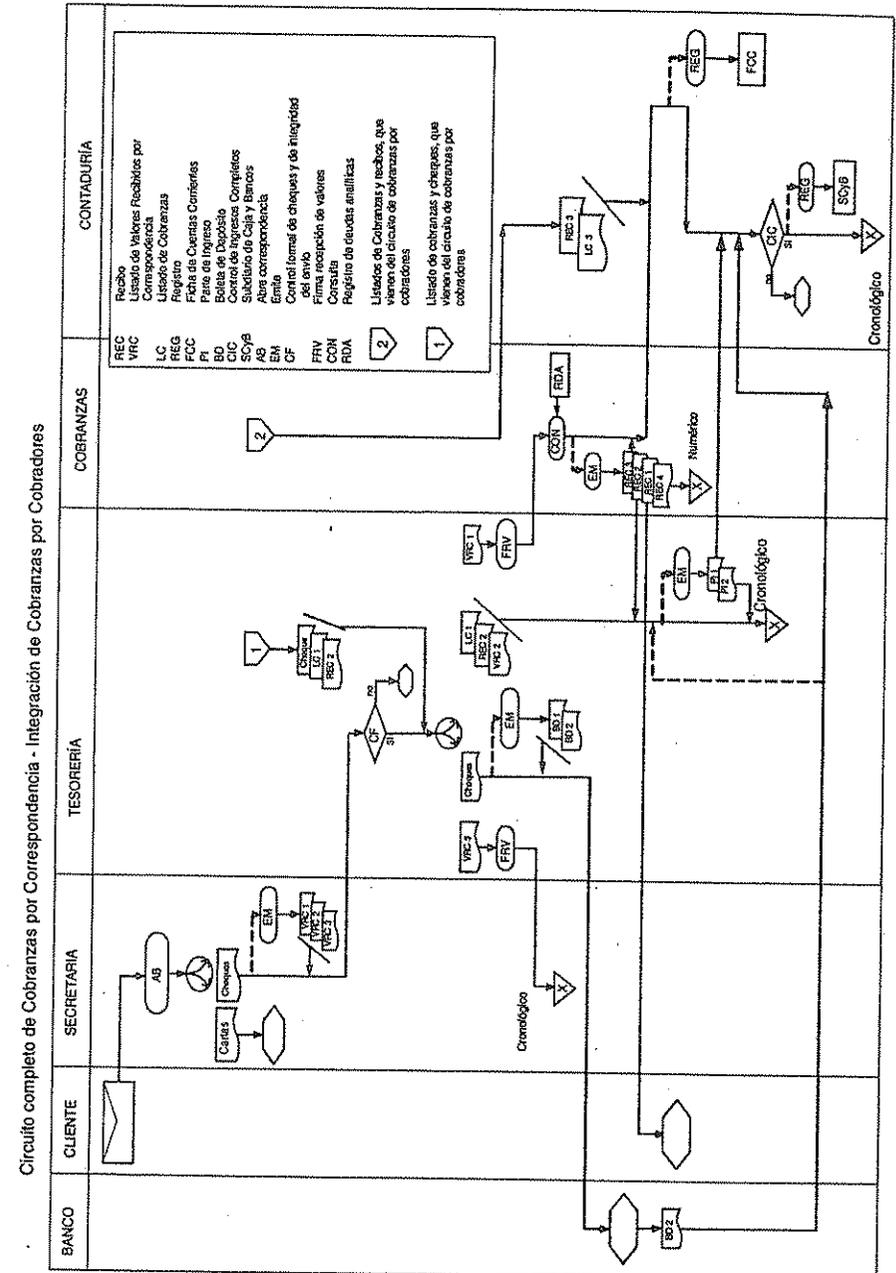


Figura 6.13.

cobranzas, y de ese modo no podría saber qué cliente ha pagado y quién no lo ha hecho.

## 9. MODIFICACIÓN DE LA SILUETA DEL CIRCUITO ANTE LA INTRODUCCIÓN DE UN COMPUTADOR PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS COBRANZAS

Tal como se ha explicado en capítulos anteriores, es necesario recalcar que la participación de un equipo computador generalmente no sólo recorta la silueta del circuito, sino también suprime y altera pasos, evita la emisión de algunos formularios para la transmisión de información entre sectores (ya que la información queda grabada en archivos a los que ambos sectores —emisor y receptor— tienen acceso), y puede modificar la distribución de tareas y la importancia relativa de algunos sectores en la carga total de trabajo. Estos últimos casos son los de aquellos sectores con fuerte carga de tareas repetitivas y programables, que por supuesto son absorbidas por el computador.

Pero convengamos en que distinta será la nueva silueta del circuito según sea el grado de integración de los distintos módulos del sistema que se haya instalado en la empresa.

Suponiendo un alto grado de integración en el sistema computadorizado adoptado, realizaremos los siguientes comentarios respecto de los módulos 1 a 4 descriptos en este capítulo.

Los controles que hemos definido para el Circuito de Cobranzas presentado poco tienen de automáticos, y se estima que presentan características nítidas para ser realizados por el hombre. Si sistematizamos los departamentos de Cobranzas, Contaduría y Tesorería, integrándolos también a los demás sectores operativos de la empresa, quizá se podría obtener algún resultado adicional emitiendo los Listados de Cobranzas, los Partes de Ingresos y los Recibos Oficiales que no emiten los cobradores, aprovechando la información cargada en procesos anteriores por los respectivos sectores intervinientes; pero convengamos en que en este circuito no será excesivo el beneficio adicional, dadas sus particulares características.

Seguramente no habrá redistribución de tareas, ni alteraciones de pasos, por lo que la silueta de este circuito permanecerá casi inalterada.

Sólo se debe cuidar especialmente el tema del acceso a las opciones de menú de generación y emisión de Recibos y Listados de Cobranzas, y Partes de Ingresos, las que sólo deberán estar disponibles para el personal autorizado de los sectores de Cobranzas y Tesorería respectivamente.

## CAPÍTULO 7

# CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA

El área de Tesorería presenta una sensibilidad muy particular dentro del esquema de control interno propuesto, ya que a través de ella fluyen los fondos de la empresa.

Es innegable que los diferentes sectores —haciéndose eco de lo que dijimos respecto del «control cruzado por oposición de intereses»— han de colaborar en la tarea de prevenir situaciones anómalas en un área altamente sensible, no es por ello menos importante que la Tesorería misma adopte un conjunto de medidas tendientes a reducir dichos riesgos.

Si bien algunas de las medidas incluidas en el presente capítulo ya han sido esbozadas (con distinto grado de detalle) en los capítulos precedentes, a continuación se enuncian algunas simples medidas de prevención (quizá no todas las que pudiesen adoptarse), desde el punto de vista de Tesorería.

Elas son:

### a) *Separación de Funciones / Funciones incompatibles*

Tal como se ha reiterado en varias oportunidades a lo largo de este trabajo (ya que la importancia de la medida de control lo justifica), la realización de tareas vinculadas al manejo de fondos es incompatible con cualquier otra.

Particularmente las incompatibilidades apuntan a dos direcciones bien claras:

- las registraciones contables

- aquellas operaciones (fundamentalmente las compras y las ventas), que en algún momento tendrán reflejo a través del flujo de fondos (pagos y cobranzas)

La recomendación de que funcionarios y empleados afectados al área de Tesorería se dediquen a ella en forma exclusiva, encuentra así su razón de ser.

**b) Prohibición del acceso del personal de Tesorería a los registros contables**

El acceso del personal de Tesorería a las registraciones contables, puede darles la oportunidad de conocer:

- cómo y cuándo se registran las operaciones
- las fortalezas y debilidades de los controles que ejerce el área contable.

Ello puede proporcionarles una «ventaja» nada despreciable ante la eventualidad de «esconder» (o hacer pasar lo más desapercibidas que se pueda) operaciones conteniendo errores o situaciones anómalas realizadas a través de Tesorería.

En caso de empresas de pequeña y mediana envergadura puede que la recomendación no resulte totalmente aplicable, al tener que compartir el personal un único y reducido ambiente físico. En ese caso el control deberá suplirse mediante un ejercicio más intenso de control por parte de la gerencia.

**c) Acceso físico a la oficina de Tesorería / Recinto cerrado**

Ya que Tesorería es un área en la que se maneja dinero (en efectivo y en cheques), además de muy importante información acerca de los movimientos de fondos de la empresa, se considera fundamental su localización en recintos cerrados que impidan el acceso de personal no autorizado.

**d) Análisis de la conveniencia de contratar seguros sobre el dinero en caja y en tránsito.**

Este no es más que un caso particular de la recomendación general relativa al análisis de riesgos y de conveniencia de contratar seguros para cubrirlos.

**e) Apertura de correspondencia**

En algunas empresas la correspondencia es abierta por personal de Tesorería, esgrimiendo como argumento que la mayoría de las cartas recibidas tienen origen en bancos, entidades financieras, clientes y proveedores, todos ellos relacionadas con el flujo de fondos de la empresa.

Como ya lo hemos mencionado al referirnos a las Cobranzas por tal vía, la correspondencia debe ser abierta por personal superior, o —en su defecto— por su secretaria.

Motiva esta recomendación el hecho de que la correspondencia contiene generalmente información de suma importancia relacionada con los distintos sectores y niveles de la empresa, por lo que es altamente inconveniente que un sector en particular (en este caso Tesorería) tome conocimiento de temas relativos al funcionamiento de otras áreas (y aun de sí misma) antes que lo haga la Dirección Superior.

**f) Depósito diario e íntegro de la cobranza**

Recordamos aquí nuevamente que las cobranzas deben depositarse diariamente y en forma íntegra, acudiendo a los distintos Fondos Fijos o a la emisión de cheques en caso de necesitarse dinero para distintos fines.

**g) Detalle en la boleta de depósitos de los cheques incluidos**

Con el objeto de facilitar el seguimiento y control de los cheques incluidos en boletas de depósito, se recomienda guardar detalle adjunto a la copia que queda en poder de la empresa.

**h) Control de Talonarios de Recibos y Cheques que no están en uso**

La custodia de talonarios de Recibos y de Cheques que no están en uso no debe recaer en Tesorería.

Generalmente esta tarea se le asigna, pues esta área cuenta con una caja fuerte; aunque justo es reconocer que ésta no es una función que le compete.

Los talonarios de Recibos y de Cheques, bajo la custodia de un funcionario responsable ajeno al manejo de fondos, deben ser provistos a sus sectores usuarios (Cobranzas y Tesorería respectivamente) a medida que los vigentes se van consumiendo.

**i) Recuentos diarios de Caja por parte del personal afectado a las tareas de movimientos de fondos**

El personal del sector afectado al manejo de fondos debería realizar diariamente un arqueo de los valores que obran en su poder, dejando debida constancia escrita de la tarea realizada, y conciliando dicho recuentos con los registros propios del sector.

De esta forma Tesorería podría ejercer un control efectivo respecto de los fondos que maneja, y también evitaría la existencia de diferencias de caja que se acumulan, situación ésta que una vez aparecida implica un trabajo de búsqueda con resultados poco satisfactorios.

**j) Firmantes dados de baja**

El sector de Tesorería debería actualizar los registros de firmas en las instituciones bancarias con que opera la empresa, toda vez que se produzcan altas, bajas o modificaciones de firmantes (A/B/M).

Particularmente en el caso de bajas de firmantes, esta medida tiende a evitar la posibilidad de que personas ajenas a la empresa tengan acceso al manejo de sus fondos.

**k) Canje de cheques**

En caso de que funcionarios o empleados de la empresa acudan al área de Tesorería con el objeto de «canjear» cheques personales por dinero en efectivo, la operación debería realizarse sólo bajo la autorización escrita de un funcionario responsable.

**l) Correspondencia de los bancos: Extractos Bancarios y Avisos de Cheques Devueltos**

Tanto los extractos bancarios como los avisos de cheques devueltos (es decir, depositados y no acreditados) por los bancos deberían ser derivados directamente a Contaduría por la persona encargada de la apertura de la correspondencia.

Una vez que Contaduría los haya recibido (y también contabilizado en el caso de los avisos de cheques devueltos), éstos serán derivados a Tesorería.

**m) Proyección de Cobranzas y Pagos para análisis financiero**

Si bien es válido suponer que:

- el sector de Cobranzas debe realizar una proyección de las recaudaciones de acuerdo con la fecha de vencimiento de las facturas
- el sector Cuentas a Pagar debe realizar una proyección de los pagos en función de la fecha de vencimiento de los compromisos asumidos con ello la tarea no queda terminada. Aún nos faltaría la integración de los flujos de fondos positivos y negativos.

Ambas proyecciones deben ser enviadas a Tesorería, ya que esta información es de vital importancia para la toma de decisiones financieras (de compras, de inversiones, de endeudamiento, etc.) por parte de la Dirección Superior.

**n) Posición Financiera Semanal**

Para que la recomendación incluida en el punto anterior se convierta en operativa, el sector de Tesorería, en forma semanal, debería emitir un «Estado de Posición Financiera» conteniendo la siguiente información:

- o Disponibilidades al inicio de la semana
- o Más: Ingresos (operativos, financieros, extraordinarios, etc.)
- o Menos: Egresos (ídem anterior)
- o Disponibilidades al cierre de la semana

Una planilla modelo del Estado de Posición Financiera podría ser la siguiente:

	1	2	....
Saldo inicial de disponibilidades			
(+) Ingresos por cobranzas Otros ingresos			
(-) Egresos por pagos a proveedores Egresos por sueldos y jornales Egresos por cargas sociales Otros egresos			
Subtotal			
(+/-) Movimientos financieros (+) Recupero de colocaciones (+) Financiación obtenida (-) Colocación de excedentes (-) Pago de deudas financieras			
Saldo final de disponibilidades			

## CAPÍTULO 8

### CONTROLES Y CONCILIACIONES

Para poder cerrar adecuadamente el conjunto de medidas que hemos propuesto sobre las operaciones básicas de una empresa, es de vital importancia que determinadas medidas de control sean aplicadas por un sector independiente para evaluar no sólo la evolución de las operaciones, sino también la implantación del ambiente de control al que nos hemos referido reiteradas veces a lo largo de esta obra.

Auditoría Interna sería un sector ideal para ejercer estos controles; sin embargo, y dado que no queremos dejar fuera de la posibilidad de este enfoque a las Pequeñas y Medianas Empresas (las que, por cuestiones de envergadura generalmente no cuentan con Auditoría Interna), es que consideramos que un sector de Contaduría poderoso (con personal adecuado, en cantidad y calidad) podría realizar con total éxito la tarea encomendada.

Sin embargo, el círculo de control necesariamente deberá ser completado, y una capa adicional de control independiente será necesaria para controlar a Contaduría y evaluar la calidad de los controles que aplica y del ambiente de control que ésta haya creado. En este sentido, el Auditor Externo —en forma adicional y como complemento de la emisión de informes sobre la razonabilidad de los estados contables que le son sometidos para su examen— tiene por misión intervenir en forma efectiva en la arquitectura de control que estamos presentando; pero este es tema de otra especialidad, y se escapa a los objetivos de la presente obra.

Continuando con el sector Contaduría, hemos clasificado los distintos controles de acuerdo con las operaciones básicas que comprenden; ellos son:

## 1. SOBRE «VENTAS Y CUENTAS A COBRAR»

### a) Control de custodia de documentos a cobrar (también válido para títulos públicos, etc.)

La custodia física de los documentos a cobrar, títulos públicos, acciones, etc. Debería recaer sobre funcionarios que sean ajenos a las registraciones contables y al manejo de fondos.

Además —y en forma totalmente sorpresiva— deberían efectuarse arqueos, controlando la numeración identificatoria particularmente en el caso de títulos y acciones.

Contrariamente a lo que generalmente se supone, el sector de Tesorería no debe ser el encargado de custodiar los documentos a cobrar ni los títulos y acciones de la empresa, pues al tener distintos ya asignados tipos de fondos bajo custodia, podría llegar a producirse un potencial manejo anómalo, «confundiéndose» y cubriendo eventuales faltantes con la gran variedad de recursos a su cargo.

Además se persigue cumplir con el precepto de división de funciones que hemos pregonado, en lo que respecta a las tareas de registración y custodia física, evitando los perjuicios que toda concentración de tareas puede acarrear.

Lo que siempre se aduce para defender la posición de Tesorería, es que este sector tiene una caja fuerte, quizá la única de la empresa; sin embargo, los documentos, títulos y acciones bien podrían guardarse dentro de esa caja fuerte de Tesorería, pero compartimientos a los que sólo tengan acceso los encargados de su custodia.

### b) Resúmenes de cuenta a Clientes y Proveedores

Es conveniente el envío periódico de resúmenes de cuenta a clientes y proveedores, de ser factible combinados con una solicitud de conformidad de saldos.

Las diferencias surgidas por discrepancias en los saldos, deberían ser analizadas al máximo nivel de control de la empresa.

La implantación de esta norma persigue:

- Verificar la real existencia de los clientes y de los proveedores.
- Controlar la conformidad de los saldos.
- Corregir los registros internos de la empresa (en caso de errores) y tomar las medidas correctivas del caso para evitar su nueva comisión.

El envío de Resúmenes de Cuenta y Confirmaciones de Saldos debería incluir tanto a las cuentas corrientes como a las cuentas documentadas.

La verificación de la real existencia de clientes y proveedores es de una importancia vital en las empresas que tienen políticas definidas respecto del perfil que deben tener estos terceros.

*Por ejemplo, para ser cliente de una empresa X se debe cumplir con un volumen anual de compra superior a cierto importe; el resto de las ventas se realizará a través de los clientes que actúen como distribuidores (que por supuesto, facturarán la mercadería a los negocios minoristas a un precio superior al que factura la empresa.*

*Esta restricción puede dar lugar a la «creación» de clientes inexistentes por parte de los vendedores, para beneficiarse personalmente en la venta a minoristas.*

### c) Análisis de antigüedad de las Cuentas a Cobrar

La demora en la cobranza de facturas pendientes tiene algunas lecturas de interés:

- El innegable deterioro de un activo de propiedad de la empresa, aún en épocas de baja inflación o nula (recordemos que el dinero tiene un costo)
- El posible error en la evaluación del cliente, en su capacidad y/o voluntad de pago, a lo que se le puede sumar que...
- ... el no pago de la factura puede «esconder» un problema aún mayor: la disconformidad del cliente por las mercaderías o servicios recibidos.

A la luz de estos comentarios adquiere una relevancia aún mayor el análisis de antigüedad de las cuentas a cobrar.

### d) Conciliación de cuentas de Mayor General (cuentas corrientes y cuentas documentadas) con subcuentas analíticas

Periódicamente debería realizarse la conciliación y control entre:

- La suma de todos los deudores por ventas individuales (y también de los documentos a cobrar) que arrojan las correspondientes subcuentas, con...
- ... el total que surge del mayor general.

La realización periódica de conciliaciones posibilitará detectar los errores

u omisiones que pudiesen haberse producido y asegurar la corrección de los saldos de dichas cuentas.

#### e) Control en los créditos otorgados y de excesos

La función de asignación de créditos a los clientes dista mucho de ser una tarea que se realiza una vez y para siempre; tiene una carga fuertemente dinámica a la luz de las modificaciones que podrían sufrir la capacidad de pago del cliente, su estructura patrimonial, y otros indicadores de solvencia.

El papel de control al respecto apunta:

- A verificar que periódicamente se evalúa la capacidad de pago del cliente;
- A analizar las moras en las cobranzas, y a correlacionar tal hecho con los límites de crédito asignados y a la fecha de la última evaluación de crédito de la cuenta del cliente.

#### f) Control de las renovaciones de Documentos a Cobrar

Debemos puntualizar que al hablar de documentos a cobrar, lo común (o lo que se espera), es que los mismos sean abonados a su vencimiento; es decir, que se renovación (su reemplazo por otro documento a más plazo) constituiría un hecho excepcional.

De este modo señalamos que la renovación de documentos no debería ser un hecho automático; la evaluación del crédito, la capacidad de pago del cliente, y otros factores resultarán elementos de juicio válidos para que un funcionario responsable tome la decisión que estime más adecuada.

#### g) Devolución de Documentos a Cobrar a clientes, una vez que éstos han sido cancelados

La no devolución de documentos a cobrar una vez que éstos son cancelados, o la demora en su realización, constituyen hechos que dificultan el control de la cartera al:

- Hacer más engorrosa aún la tarea en el caso de eventuales arqueos;
- Dificultar el hecho de detectar posibles faltantes o anomalías al respecto.

Las situaciones en que estos casos ocurren se refieren a clientes de localidades alejadas; las medidas de control deberían apuntar a establecer normas (y a controlar su cumplimiento) que contemplen mecanismos automáticos de devolución de documentos una vez que se ha verificado su pago.

#### h) Sellado de Documentos a Cobrar

En épocas de vigencia del Impuesto de Sellos, y con el objetivo de evitar recargos y multas ante eventuales inspecciones impositivas, se recomienda sellar los documentos en los plazos y formas establecidas en la legislación impositiva vigente.

### 2. SOBRE «COMPRAS Y CUENTAS A PAGAR»

#### a) Resúmenes de cuenta a Proveedores

Los comentarios que podríamos realizar sobre este punto son similares a los descriptos en la sección 1 de este capítulo bajo el título «Resúmenes de cuenta a Clientes y Proveedores».

#### b) Conciliación de cuentas de Mayor General (proveedores en cuenta corriente y cuentas documentadas) con subcuentas analíticas

Comentarios similares a los vertidos en la sección 1 bajo el título similar.

### 3. SOBRE LOS MOVIMIENTOS DE FONDOS (Cobranzas y Pagos)

#### a) Conciliación de las cuentas corrientes bancarias/Análisis de las partidas pendientes

Las conciliaciones de cuentas corrientes bancarias deberían ser confeccionadas periódicamente y también ser objeto de los análisis y ajustes correspondientes.

La no realización de las recomendaciones formuladas podrían llegar a acarrear pérdidas de control sobre los saldos bancarios, imposibilidad de detectar en forma oportuna errores y anomalías. Además, es importante mencionar que —por norma del Banco Central— los bancos pueden llegar a negarse a aceptar reclamos (aun por errores comprobados) pasada una cierta cantidad de días.

#### b) Comprobantes bancarios/Su recepción dentro de la empresa

Los comprobantes de operaciones que los bancos envían a las empresas (avisos de cheques rechazados, extractos, notas de débito y crédito diversas,

etc.) deberían ser recibidos por el sector Contaduría; y una vez determinada su procedencia, contabilizadas de inmediato las operaciones correspondientes.

Con ello se persigue evitar que cualquier sector de la empresa (especialmente Tesorería) que reciba en forma indebida la documentación mencionada precedentemente, haga retención indebida de la misma, produzca en ella adulteraciones, etc.

La presente medida propuesta, se encuadra perfectamente dentro del esquema de control cruzado entre sectores.

#### c) Revisión interna de las operaciones de movimientos de fondos

Las operaciones que originen movimientos de fondos deberían ser controladas con cierta frecuencia (no periódica) por parte de un funcionario o sector que no tenga participación en la realización y registración de las mencionadas operaciones. Las tareas de revisión propuesta incluyen —por supuesto— la toma sorpresiva de arquezos.

De esta forma se persigue detectar y prevenir posibles errores o situaciones anómalas de distinta índole; también contribuir a crear un ambiente de control que desaliente cualquier tipo de especulación, y que haga elevar el cuidado con que los sectores operativos desempeñan su labor diaria.

#### d) Control del depósito diario e íntegro de las cobranzas

El sector de Contaduría —con anterioridad a la registración— debería cerciorarse del depósito diario e íntegro de las cobranzas.

De esta forma Contaduría controla el cumplimiento de las normas en vigor, y ejerce el control cruzado por oposición de intereses, uno de los pilares del sistema de control interno.

### 4. SOBRE LAS REGISTRACIONES CONTABLES EN GENERAL

#### a) Asientos de diario en formularios preimpresos

Los asientos de diario deberían prepararse en formularios preimpresos (con una clara indicación de su concepto y/o referencia a la documentación de origen) y con número de serie preasignado, con el objetivo de que no sea olvidada —por motivo alguno— ninguna registración.

Un claro ejemplo podría estar dado por la siguiente prenumeración:

05-01 Ventas mes de mayo

05-02 Compras mes de mayo

05-03 Sueldos mes de mayo

Etc.

El formulario también debería prever un espacio especialmente destinado para la firma del funcionario responsable de la autorización de la registración.

#### b) Registros contables permanentemente actualizados

Control de actualización periódica de los registros contables (ya sean éstos rubricados o no), ya que de no existir registros contables actualizados muy pocas son las medidas de control que se pueden realizar.

La mencionada recomendación también se extiende a los libros de Actas de Asamblea, Actas de Directorio, Registro de Accionistas y Registro de Asistencia a Terceros.

### 5. EXISTENCIAS DE BIENES DE CAMBIO Y COSTO DE VENTAS

#### a) Sistema de inventario permanente

Se considera fundamental para poder controlar adecuadamente las existencias de los bienes de cambio de la empresa, y también sus movimientos (compras, producción, ventas, etc.), la implantación de un sistema de inventario permanente.

Para completar el control propuesto, se considera conveniente que los listados mensuales de existencias que arroje el sistema, sea cotejado con los registros (Kardex, Fichas de Stock o Estante, etc.) que lleva el sector de Almacenes.

#### b) Toma de inventarios físicos

La toma de inventarios físicos, no debe ser una tarea a realizar ineludible y únicamente con motivo del cierre del ejercicio.

Los inventarios periódicos a lo largo del año (realizados en forma rotativa y selectiva) darán una idea de cómo marchan las cosas, permitirán corregir desvíos sin esperar el cierre del ejercicio, pudiéndose además adelantar buena parte de la tarea que generalmente se concentra en esa fecha.

**c) Registro y control de mercaderías en consignación**

También las mercaderías en consignación deberían ser objeto de un preciso control. En caso de implantarse un sistema de inventario permanente, éste bien podría aplicarse tanto para el control de la mercadería en existencia en los depósitos de la empresa como aquella entregada en consignación.

**d) Identificación de mercadería dañada u obsoleta**

Deberían ser dadas de bajas de stock en forma inmediata a su identificación.

**e) Comprobaciones globales de Existencias y de Costo de Ventas**

Salvo casos excepcionales, las comprobaciones globales constituyen mecanismos adecuados (y que no demandan excesivos esfuerzos) para asegurarse —con un cierto margen de error— de la razonabilidad de las cifras que estamos controlando; en este caso particular, para el control de razonabilidad de las cifras que puede proporcionar un sistema de inventario permanente.

**6. ACTIVOS FIJOS****a) Registro permanente de Activo Fijo**

Ante el hecho de altas de bienes de uso, deberían abrirse registros (a nivel de cada bien, luego totalizados en cuentas y rubros) que contengan al menos la siguiente información:

- Número de inventario asignado;
- Descripción del bien;
- Ubicación física;
- Responsable de su custodia;
- Fecha de origen;
- Vida útil estimada;
- Valor de origen;
- Valor de origen actualizado (de corresponder);
- Amortizaciones acumuladas.

El objetivo perseguido es ejercer un control adecuado sobre los bienes de uso, a medida que éstos se van incorporando a la empresa.

Es de destacar que la presencia de registros tales como los mencionados permitirá la práctica necesaria de periódicos recuentos físicos, cuyas ventajas en materia de control no merecen discusión.

**b) Libros en Biblioteca**

Los libros en biblioteca son activos fijos muy particulares, que en algunas organizaciones un papel relevante.

Su tratamiento general no debería diferir del de los restantes bienes de uso; aunque existe un caso particular, y se refiere al caso de que la biblioteca sea circulante, con préstamos de libros que se retiran del ámbito de la biblioteca. En ese caso, el control del préstamo y de la devolución del libro en buenas condiciones y en fecha oportuna debe agregarse a los controles ya especificados.

**c) Montos mínimos a activar**

El concepto de materialidad debe estar presente al decidir activar un bien como bien de uso.

Muchas veces, al activarse bienes que si bien conceptualmente tienen una larga vida útil (por ejemplo, abrochadoras y perforadoras de oficina), lo que en realidad se está haciendo es colocar bajo una esfera especial de control (con sus costos asociados) a un conjunto de bienes que en realidad son insignificantes.

**7. SUELDOS, JORNALES Y CARGAS SOCIALES**

Se estima que estas medidas corresponden ser implantadas particularmente en el caso de que exista un Departamento de Auditoría Interna, aunque no se descarta que el sector Contaduría, dotado de la capacidad y autoridad necesaria para llevar a cabo la tarea, pueda realizarla.

**a) Comprobaciones globales**

Ya antes nos hemos referido a las bondades de las comprobaciones globales, y esta ocasión es especial para ellas ya que con muy poco esfuerzo:

- Partiendo de las liquidaciones del mes anterior,
- Sumándole las altas de personal, y

- Restándole las bajas,
- Computando los aumentos de sueldos,
- .... horas extras
- .... y remuneraciones especiales.

razonablemente hemos de llegar a los montos de las liquidaciones del presente mes.

Otras comprobaciones globales pueden realizarse para cargas sociales, vacaciones, sueldo anual complementario, etc.

#### b) Cuidado de requisitos legales: Libro de Sueldos y Recibo de Sueldos

El libro de Sueldos debe rubricarse en la delegación del Ministerio de Trabajo que corresponda y, como todo registro, mantenerse permanentemente actualizado al día.

Tanto el Libro como los recibos deben tener un formato acorde a las disposiciones de la legislación vigente en la materia.

#### c) Pago de Remuneraciones

El tema del pago de las remuneraciones siempre ha tenido aspectos importantes de control a considerar:

- Asegurarse que quien realmente cobra es el beneficiario del sueldo.
- Evitar en todo lo posible el tránsito físico de dinero en efectivo.

Estas consideraciones adquieren particular relevancia cuando las nóminas de personal son sumamente extensas.

La implantación de sistemas de pago en los que se abran cuentas bancarias a nombre de los beneficiarios, y se depositen en ellas los montos correspondientes parece haber sido una solución sencilla, eficaz, cómoda y económica (al margen de su exigencia legal) tanto para la empresa como para sus empleados.

#### d) Autorización de horas extras

Las horas extras del personal deben encontrarse adecuadamente autorizadas por su supervisor inmediato y, en caso de ausencia de éste, por quien le sigue en la línea jerárquica ascendente.

#### e) Constancias para la liquidación de Subsidios Familiares

A los beneficiarios de Subsidios Familiares debería exigírseles, además de la correspondiente declaración jurada de cargas de familia (que es obligatoria para todos, aun aquellos que no tengan cargas de familia), la presentación de los respectivos comprobantes de matrimonio, nacimiento y escolaridad de hijos, etc.

#### f) Control de asistencia del personal

La asistencia de personal debería controlarse en forma diaria, ya sea a través de tarjetas de reloj, tarjetas magnéticas o informes por excepción (sobre ausencias) realizadas por los superiores inmediatos.

#### g) Control de las remuneraciones del personal

Las modificaciones en las remuneraciones del personal deberían quedar documentadas a través de planillas en las que conste la firma del funcionario responsable de establecerlas.

### 8. ASPECTOS GENERALES APLICABLES SOBRE TODOS LOS CONTROLES ESTABLECIDOS EN CADA UNO DE LOS CIRCUITOS

Para que las normas de control establecidas en cada uno de los circuitos considerados no se transformen en un mero elemento decorativo, es fundamental ejercer un continuo y permanente seguimiento y control de cumplimiento.

Es común que con el transcurso del tiempo las normas puedan llegar a dejarse de lado (total o parcialmente), modificadas a criterio del personal de los sectores afectados a las operaciones, desvirtuados en cuanto a los objetivos originalmente perseguidos, y también fosilizadas (es decir clavadas en el tiempo y no aceptadas a las circunstancias y realidades cambiantes).

Si queremos que ello no ocurra, los controles de cumplimiento no deben ser obviados bajo ninguna circunstancia.