



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE LA CAJA VENTA Y TARJETAS A COBRAR, EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DURANTE SU PROCESO DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

Autor: Medina, Sergio Eduardo

Director: Assaf, Diego

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

Prólogo

Luego de 10 años de desempeñarme en casi todas las funciones operativas en el ente del cual hablaremos, este trabajo de Seminario se empezó a desarrollar mucho antes de ser plasmado en el papel.

La experiencia operacional y la base académica son una excelente fórmula. La misma me permitió desarrollar el trabajo con un punto de vista muchísimo más amplio y poder ir formándome en la función de Auditor Interno, una función ya incluida actualmente en esta organización, y rama profesional preferida de quien les habla.

La situación me permitió encontrarme de golpe con un cambio rotundo de vida al poder llevar a la práctica, todo lo aprendido en nuestra querida Casa de Estudio, La Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., de la cual estoy profundamente agradecido. Poder aplicar simplemente “todas” las materias de la carrera, algunas en mayor, otras en menor medida, en un constante crecimiento profesional, es impagable. Esta empresa me permitió crecer no solo interior y personalmente, sino también profesionalmente.

La práctica profesional es muy importante, y cuando la delegación de una tarea o función va acompañada de confianza, permite la libertad del criterio personal.

Es una motivación extra sentir esta confianza depositada en uno y usar nuestra iniciativa pudiendo tomar decisiones con autoridad profesional.

Nunca me coartaron, es más, hoy siguen incentivándome en mi preparación continua.

Es una necesidad personal y una motivación poder retribuir tantos años de trato familiar, entendimiento y apoyo, de todos y cada uno de los integrantes de esta empresa. El agradecimiento enorme va hacia ellos, cada uno sabe lo mucho que me ayudó en esta etapa de vida y crecimiento.

A mi profesor director, que supo ordenarme dentro de tantas cosas para contar y que a veces se llegaban a mezclar con subjetividades, la intención siempre fue mantener la visión contraria. Por su colaboración desinteresada y puesta a disposición de todos sus conocimientos y experiencia, muchas gracias.

Y a mi familia, por su apoyo incondicional y entendimiento constante, por las horas que les robe siempre, el gracias es más grande.

CAPÍTULO I

Presentación de la Empresa

Sumario: 1.-Elección de tema. 2.-Objeto del estudio.
3.-Análisis Organizacional de VS.4.Análisis FODA.5.-Análisis estructural de las cinco fuerzas de Porter.6.-Cadena de valor de la Marca VS.

1.-Elección del tema

El proceso de la elección del tema se basó claramente en las condiciones personales, básicamente en lo que respecta a la inclinación a la rama profesional aplicada, los conocimientos previos de la materia específica, el gusto personal y la experiencia laboral de muchos años que permite un conocimiento a fondo de la empresa bajo estudio.

2.-Objeto del estudio

El modelo organizacional que analizaremos en adelante es una negocio Familiar dedicado a la comercialización de Calzado Femenino al por menor. Su forma jurídica es una unipersonal, en donde su titular y dueño cumple activamente la función en la Gerente General. Como breve reseña podemos decir que es una persona idónea y muy capacitada, con muchos años de experiencia en el rubro, ya que con anterioridad a la adquisición de la firma se desempeño durante 10 años como Contador de la firma anterior. Él es el responsable directo del logro alcanzado con esta pequeña empresa tucumana. Su visión de negocio y de futuro lo llevo adquirir una firma cuya ubicación de su local, en aquella época, no era de las más valoradas. La calle Muñecas primera cuadra no tenía el volumen comercial que tiene hoy, como así también la decisión para comercializar e imponer ciertas marcas que hoy se volvieron líderes, con una imagen fuerte de calidad y comodidad en el mercado consumidor.

La Empresa, denominada "VS", tiene en la actualidad tres locales comerciales ubicados: la casa central en calle Peatonal Muñecas primera cuadra; su primera sucursal, en la Galería Paseo Norte, calle Mendoza al 600; y la segunda sucursal, en Galería Maipú, calle Maipú al 100, todos en San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán.

VS comercializa calzados nacionales e importados destinados a mujeres de clase social media. Su ubicación esta en zonas de alto tránsito con potenciales clientes, y con una vidriera de exhibición de calzado destacada, la cual es modificada en forma quincenal a fin de atraer a los clientes.

Apunta al mercado de consumo femenino al por menor, por lo que se diseñan estrategias y promociones especiales que generen diferenciación y atractivos entre sus clientes, en desmedro de la competencia.

3.-Análisis organizacional de VS

3.1.-Misión

La Misión de VS es ser una compañía persistentemente competitiva, que sus productos satisfagan, sobre todas las cosas, los deseos de sus clientes y de ser identificados por su inocuidad constante.

La obsesión por el servicio, haciendo hincapié en la satisfacción al cliente, generando permanentemente una fidelización perdurable. Por tal motivo su personal son profesionales entrenados y formados para asesorar y establecer un vínculo con los clientes. Esto se logra con estabilidad del personal y con rotación nula del mismo.

Añadir valor al producto de manera que los consumidores se beneficien en el aspecto material y emocional.

3.2.-Visión

La Visión es posicionar es poder posicionarse entre las líderes del sector, a través de estrategias que amplíen en forma sostenible, su participación en el mercado local.

Ser en los próximos años, la Empresa con mayor reconocimiento en el canal Venta de calzado Femenino, en el mercado local y regional, diferenciándose por su desarrollo y expansión de la marca VS, su cuidado por el producto, servicio al cliente e innovación permanente.

3.3.- Valores

Espíritu constructivo

Respeto hacia los demás

Profesionalismo

Excelencia en el logro de objetivos

Ética y honestidad comercial

4.-Análisis FODA ⁽¹⁾

4.1.-Fortalezas

- Personal capacitado y comprometido con los objetivos.
- No existe rotación del elemento humano, los mismos tienen antigüedades importantes, supera los 6 años el empleado más nuevo.
- Excelente ambiente de trabajo, basado en el respeto desde todos los niveles jerárquicos.
- Venta de productos novedosos.
- Precios accesibles ante los potenciales clientes.
- Únicos en el segmento especializado de la señora mayor
- Excelente servicio al cliente proporcionado por gente calificada.
- 17 años de experiencia y gran conocimiento del segmento en el que opera.
- Locales bien distribuidos, con grandes vidrieras de exhibición.
- Proveedores conocidos desde hace muchos años, que mantienen estándares de calidad y márgenes de beneficio óptimos. Conocer directamente a los proveedores ha supuesto una garantía de excelente relación comercial, buen funcionamiento y ventas.
- Variedad de productos y de gran demanda.
- Localización estratégica en el centro comercial de la capital.
- Zona de concentración de comercios, destinados a compradores de diversos productos.

4.2.-Oportunidades

- Innovación constante en productos ofrecidos.

(1) Koonts-Wehrich, Cannice – “*Administración una perspectiva global y empresarial*” - Mac Graw-Hill – XII Edición-(México, 2008)

- Expansión al mercado regional, con la apertura de nuevas sucursales.
- Desarrollo de productos y de la marca VS, creando nuevas tendencias de moda en el mercado de zapatos.
- Ampliación hacia nuevas líneas de productos, conservando el concepto principal.
- La imagen positiva que tiene el consumidor de VS.
- Locales en calles muy transitadas, con negocios, oficinas, Bancos, etc.
- Aumento poblacional progresivo de la provincia.
- Alternativa para mujeres y jóvenes de clase media en la zona.
- Progresivo aumento de consumo de calzado por la sociedad, consecuencia de la creciente preocupación por la estética y la apariencia.
- Auge sin precedentes de la ciudad como destino turístico, lúdico, Cultural y comercial.

4.3.-Debilidades

- Falencias claramente visibles en organización y administración contable, como así también en contabilidad y gestión, sumamente necesarias en este momento de expansión y crecimiento.
- Búsqueda constante de comercialización de productos nuevos apostando a marcas aun no reconocidas 100% en el mercado.
- Limitado número de empleados en el local y en la administración.
- Dependencia de los proveedores para los modelos de los zapatos.
- Gran competencia del sector moda, calzado y complementos.
- Falta de publicidad de los dos locales nuevos.
- Proveedores fundamentalmente de Buenos Aires y del exterior del país.

4.4.-Amenazas

- Aparición de competencia con productos sustitutos.
- Inestabilidad económica.
 - Existencia de mucha competencia dentro del rubro calzado, y sobre todo en el segmento femenino.
 - Fácil ingreso al mercado para la competencia.
 - Saturación en el mercado de productos sustitutos.
 - Otras zonas comerciales, como ser en Yerba Buena.
 - Grandes Tiendas multimarcas.
 - Comercio electrónico, aun de escasa utilización en la sociedad tucumana.
 - Establecimiento de franquicias de ropa y calzado.
 - Tendencia al aumento del índice de dotación comercial en el centro.

5.-Análisis Estructural de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter⁽²⁾

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Este marco de referencia, conocido como cruz de Porter, nos ayudará a llevar a cabo este análisis. Este modelo se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria.

Porter establece que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de la empresa para elevar los precios y obtener mayores ganancias. Una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que deprime las utilidades, en cambio una débil puede considerarse como una oportunidad puesto que nos permite

(2) Consulta en Internet: Porter, Micheal- "*Competitive Strategy*"- (New York, 1980)

obtener mayores utilidades.

5.1.-El riesgo por el ingreso de potenciales competidores:

Generalmente dentro de esta fuerza se mide cuáles son las barreras que impide que un nuevo competidor ingrese al sector, siendo varios los factores que influyen.

El dueño debe conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar, sus fortalezas y debilidades. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales, etc.

Hay que conocer e identificar a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales. Tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico etc.

Respecto de los competidores, quedan patentes los comercios que ejercen competencia directa sobre VS.

Mención especial como competidor merece El Sportsman, con un gran número de clientes que, al margen de comprar en tiendas de firma, se acercan a sus locales a ver / comprar productos de marca. El Sportsman tiene la ventaja de ofrecer variedad de marcas, junto a otros productos más económicos; en contra, sin embargo, tiene el hecho de que se trata de una gran superficie sin atención personalizada.

Otra competencia es la Iara Calzados, negocio ubicado en la misma cuadra de la casa central y que compite directamente comercializando una de las marcas más importante dentro la estructura de venta de VS.

5.2.-Rivalidad entre empresas establecidas en la industria:

En cuanto a esta rivalidad se la ha determinado como “alta”, dado que la cantidad y variedad de este tipo de negocio dentro del comercio es de considerable tamaño; también es oportuno mencionar que VS se ubica con 3 locales en el corazón de la zona comercial de la capital de Tucumán, caracterizada por la abundancia y dinamismo de su actividad comercial, con gran concentración de comercios dedicados a la venta al por menor de prendas de vestir y calzado.

Este hecho provoca que, junto con una actividad competitiva entre los comercios, se posibilite la concentración de todo tipo de compradores, que para realizar sus adquisiciones se desplazan al centro con el objetivo de encontrar y comparar antes de realizar sus compras.

Es por ello que la rivalidad se ha definido como “alta”.

5.3.-El poder de negociación de los compradores:

Hoy en día el cliente que se dirige a una caza de calzados se encuentra con una gran variedad de productos, por lo que esta gran variedad de alternativa y de opciones hacen que el poder sea “alto” a la hora de la compra.

5.4.-El poder de negociación de los proveedores:

Esta variable, generalmente depende de la cantidad de proveedores disponible en el mercado. En el caso particular de VS se considera que existen proveedores tanto de origen nacional como extranjero; lo negativo es la baja posibilidad de negociación a gran escala todavía, ya que la comercialización que se maneja por ahora es pequeña. Es por ello que el poder de los proveedores se ha definido en un nivel “alto”.

5.5.-La proximidad de productos sustitutos:

Si atendemos a la posibilidad de encontrar productos sustitutos, podemos decir que todos los vendedores de calzado, ya sean pequeños establecimientos, cadenas de tiendas, hipermercados o locales pequeños, constituyen nuestra competencia, dando lugar a la cuota de mercado lineal anteriormente señalada.

Por otro lado, afinando en el perfil de cliente de VS y el tipo de producto que ofrece, encontramos como competidores más directos:

- Tiendas de ropa y calzado, que venden varias marcas o firmas. Estos comercios son la competencia directa de VS. No todas venden las mismas marcas, pero sí pueden coincidir en el estilo de calzado.
- Tiendas de calzado de firma, que sólo venden una marca, que pueden estar establecidas bajo la forma de franquicia o simplemente vender de forma independiente la misma.
- Grandes almacenes, donde además de tener sus propias marcas incorporan espacios dedicados a otras firmas.
- No podemos, finalmente, olvidar las ventas online, páginas web en las que se ofrece la posibilidad de comprar artículos de marca/firma. Muchas de ellas ofrecen hasta un 35% de descuento en colecciones de otras temporadas, actuando como outlets. La venta por Internet es, hoy por hoy, de escasa implantación en la sociedad tucumana, con el principal problema de que el consumidor no puede probarse el calzado con anterioridad a la compra.

Otro gran problema que podemos encontrar en las compras online son las falsificaciones.

Es por ello que el nivel de sustitutos es “alto”.

6.-Cadena de Valor de la Marca VS

6.1.-Actividades primarias

Están incluidas en el movimiento físico de los productos y en el proceso de ventas y subsiguientes servicios:

VS aporta los siguientes elementos:

- Local: Amplio, cálido y con una estética muy definida. Las marcas de los productos utilizan espacios previamente determinados. El mobiliario es moderno y luminoso, ofreciendo un ambiente confortable.
- Precios competitivos: Al conocer los márgenes de beneficio, puede establecer modificaciones de rebajas sobre los precios, siempre dentro de los parámetros establecidos por los proveedores.
- Colecciones muy concretas: VS se da a conocer por una línea de estética y moda muy definida, en consonancia con el local y con el gusto del cliente, sólo un estilo definido para que quién lo busque sepa dónde encontrarlo.
- Promoción y publicidad: Está en etapa de modificación del plan de marketing para implementar en el corto plazo, debido a la apertura de las dos nuevas sucursales y por el cambio de temporada. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailing, artículos y anuncios en prensa y revistas especializadas, acciones de marketing directo, página web. También se deberá contemplar todo lo concerniente a la imagen corporativa: nombre comercial, marca, logotipo, cartel publicitario del local, etc.
- Servicio post venta, garantías y atención al cliente: Cuantifica la importancia que para el cliente tiene el contar con tales servicios. Hay

que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

En VS, el trato al cliente trata de ser cercano y familiar, buscando generar confianza y la satisfacción del mismo, en un ambiente cómodo, relajado y estéticamente atractivo, buscando, en definitiva la fidelización y la buena promoción del negocio.

Se facilita al comprador la posibilidad de cambiar el producto (hecho que aparece anunciado en el establecimiento).

VS no entrega efectivo a cambio de devoluciones de artículos adquiridos, práctica común en el comercio, sino que emite un vale de compra canjeable por un periodo de 3 meses, este mayor plazo hace a la diferenciación con los competidores, al igual que el plazo para cambio, el cual se extiende a 30 días,

6.2.-Actividades de apoyo:

La mayor e inequívoca promoción que este negocio tiene es su ubicación, calle de tránsito para todo aquel que se desplace al centro para comprar, ir al teatro, visitar monumentos, comer/cenar, realizar actividades lúdicas o culturales, pasear, etc.

Pasar por sus vidrieras se convierte en un hecho habitual para muchos transeúntes y en ocasional para los turistas. Una decoración llamativa, especial, está encargada de provocar la mirada y entrada de todo aquél que guste de las últimas tendencias en moda casual urbana.

Se elaboran tarjetas, bolsas de compra muy llamativas y características, elaboradas a partir de materiales respetuosos con el medioambiente.

En épocas de rebajas, se llevan a cabo agresivas campañas de descuentos.

El trato cordial e inmejorable al cliente es el principal agente comercial de cualquier tipo de negocio de estas características. También podemos nombrar:

- Canales de distribución: Las ventas se realizan exclusivamente de forma directa, en los propios locales. A largo plazo, en función de la evolución del establecimiento inicial y de la coyuntura económica, se puede llevar a cabo una expansión con nuevos locales, pero estos supuestos no están contemplados en el presente plan de negocio.
- Variedad de marcas: Esta diferencia operará sobre aquéllos comercios dedicados exclusivamente a una marca o firma. Del mismo modo, el no posicionarse bajo la forma de franquicia les otorga más libertad en cuanto a la decoración del local: presentación de productos, etc.
- Trato al cliente: Absolutamente personal e individualizado, ofreciendo familiaridad y confianza. Sobre este punto, cabe destacar la experiencia en la venta de calzado y del personal calificado.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Sumario: 1.-Concepto de Organización Formal. 2.-Proceso de Auditoría y su aplicación pertinente. 3.-La RT nº 7. 4.-Sistema de C.I. y evaluación del C.I. 5.-Métodos para la Evaluación. 6.-Elección de los Métodos. 7.-Ocasión de la Evaluación del C.I. 8.-Las NIA y la Auditoría Interna. 9.-El Auditor Interno y las conclusiones de la Evaluación del C.I. 10.-Otros procedimientos aplicados. 11.-Tipos de Auditoria. 12.-Informe COSO.

1.-Concepto de Organización Formal:

Idalberto Chiavenato ⁽³⁾, en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, establece que la organización formal se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la

(3) Chiavenato, Idalberto – “*Introducción a la Teoría General de la Administración*” – Mac Graw-Hill Interamericana – XVII Edición, Mexico2006

que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de Organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente.

A su vez Harold Koontz y Heinz Wehrich ⁽⁴⁾, en su libro *Administración, una Perspectiva Global*, dicen que la organización formal es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente.

Teniendo en cuenta estas concepciones, podemos decir que la organización formal es el conjunto de relaciones establecidas entre los distintos órganos de la organización, ya sea un órgano - individuo, un órgano - sección, un órgano - departamento o un órgano - área, y establecidas mediante el proceso racional de planificación para lograr la adecuación de esas relaciones con los fines. Por ejemplo, el departamento de control de calidad es un grupo formal (u organización formal). Es formal dado que los sujetos que lo integran, las funciones que desempeñan y las relaciones que se establecen entre ellos, están determinadas a priori por la gerencia mediante la planificación, de tal manera que posibilite la consecución de los objetivos definidos por esta última. Por más que la gerencia haya determinado a priori todos estos elementos, no implica que no estemos frente a un grupo desde la perspectiva sociológica ya que reúnen todos los elementos que deben tener un grupo.

2.-Proceso de Auditoria y su aplicación pertinente

Para el cumplimiento de nuestra labor, fue necesario recordar y aplicar

(4) Koontz-Wehrich, Cannice – “*Administración una perspectiva global y empresarial*” – Mac Graw-Hill – XII Edición, 2008

los principios del proceso de Auditoría, los cuales se amoldaron a las circunstancias y necesidades que fueron surgiendo. Lo que se realizó, fue una combinación entre Auditoría Interna y re-organización de las funciones y operaciones existentes, debido a que era un momento de planificación y organización y aplicación inmediata de los controles básicos, Fue la finalidad perseguida, la doctrina de Auditoría y Control Interno se ven reflejadas en todo el trabajo realizado. Por ello Nuestro Marco Teórico se basara principalmente en las Normas Profesionales y doctrina internacional de Control Interno.

3.-La RT n° 7 ⁽⁵⁾

Esta RT se refiere a los principios requeridos para el ejercicio de una Auditoría Externa de Estados Contables, sin embargo en su segunda parte, pto.1 de la Introducción dice: *“Las normas incluidas en este informe abarcan aquellas aplicables a la Auditoría en general y a las que conciernen, en particular, a la Auditoría Externa de Estados Contables”*. Por ello solo expondremos lo referente a nuestro trabajo realizado de manera integral, y que no fue una Auditoría Externa, debido a la situación en particular.

Según la RT 7, *“Para obtener los elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan emitir su opinión, el auditor debe desarrollar su tarea siguiendo los pasos que se detallan a continuación:”*

1. Obtener un conocimiento apropiado de la estructura del ente, sus operaciones y sistemas, las normas legales que le son aplicables, las

(5) FACPCE *“Resoluciones Técnicas”*- RT n° 7 – Buenos Aires, TO Abril 2006

condiciones económicas propias y las del ramo de sus actividades.

Este primer punto se aplicó en el primer capítulo a través del relevamiento inicial y presentación de la empresa bajo estudio.

2. Identificar el objeto del examen (los Estados Contables, las afirmaciones que los constituyen -existencia, pertenencia al ente, integridad, valuación y exposición- o lo que debieran contener).

Se aplicó en el desarrollo de las partidas de valores de la Caja Venta

3. Evaluar la significación de lo que se debe examinar, teniendo en cuenta su naturaleza, la importancia de los posibles errores o irregularidades y el riesgo involucrado.

Se aplicó en todo el proceso, no solo por la significación actual, sino también por la futura.

5. Reunir los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar su informe a través de la aplicación de los siguientes procedimientos de Auditoría. Aquí nuestro informe sería la Carta de Recomendaciones a la Gerencia con las modificaciones a los procesos existentes. Continuando, serían:

- Evaluación de las actividades de control de los sistemas que son pertinentes a su revisión, siempre que, con relación a su tarea, el Auditor decida depositar confianza en tales actividades. El desarrollo de este procedimiento implica cumplir los siguientes pasos:
- Relevar las actividades formales de control de los sistemas que son pertinentes a su revisión.
- Comprobar que esas actividades formales de control de los sistemas se aplican en la práctica.

- Evaluar las actividades reales de control de los sistemas, comparándolas con las que considere razonables en las circunstancias.
 - Emitir, en su caso, un Informe con las observaciones recogidas durante el desarrollo de la tarea y las sugerencias para el mejoramiento de las actividades de control de los sistemas examinados.
 - Inspecciones oculares (por ejemplo: arqueos de caja, documentos e inversiones, observación de inventarios físicos; observación de la existencia de bienes de uso, observación de las operaciones).
 - Comprobaciones matemáticas.
 - Revisiones conceptuales.
 - Comprobación de la información relacionada.
 - Examen de documentos importantes (por ejemplo: estatutos, contratos, actas, escrituras y similares).
 - Preguntas a funcionarios y empleados del ente.
 - Estimar el grado de riesgo inherente que depende, en buena parte, del grado de seguridad que ofrezcan las actividades de control de los sistemas involucrados.
- Solo se transcribieron los puntos que de alguna u otra manera se aplicaron en el proceso desarrollado.

4.-Sistema de Control Interno y Evaluación del Control Interno ^{(6) (7)}

Es necesario resaltar la diferencia entre Sistema de Control interno y Evaluación de Sistema de Control Interno.

(6) *ibidem*

(7) CECYT – Informe N° 5 “Manual de Auditoría” - Lattuca, Juan Antonio, Cayetano A. Mora y Otros – 2ª Edición – FACPCE, 1991.

El SCI es implementado por la empresa y es responsabilidad de la misma. Mientras que la evaluación de dicho sistema está a cargo de un Auditor (ya sea interno o externo) con diferentes grados o niveles de alcance.

¿Cómo surge la necesidad del Sistema de Control Interno?

En pequeñas empresas el propio dueño realiza todas las funciones (comprar, vender, cobrar, pagar, etc.) y por ende no necesita implementar un sistema que lo controle. Pero a medida que crece la empresa y delega funciones se hace necesario que implemente un SCI que le permita proteger los activos, obtener información, archivar las mismas, separar las funciones, etc. Luego para mejorar u optimizar el mismo, es necesario evaluarlo.

Para Fowler Newton ⁽⁸⁾ la Evaluación del Sistema de Control Interno no es un procedimiento sino uno de los objetivos por los que se aplican los procedimientos de auditoría. Es el objetivo principal de la Auditoría Operativa o Interna y un objetivo intermedio de la Auditoría de Estados Contables (porque su objetivo principal es emitir una opinión técnica sobre la razonabilidad de la información contenida en dichos Estados)

Para la RT 7 es un procedimiento que le sirve al Auditor Externo para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad en que se aplicarán los otros procedimientos, sin embargo la evaluación del SCI le interesa a los diferentes tipos de auditoría pero con diferentes objetivos y alcance. Así tenemos lo siguiente:

A la Auditoría Interna: (y también la Operativa) lo hacen para mejorar la Eficiencia, Eficacia y Economicidad de los resultados de la gestión. El seguimiento se hace sobre todos los controles.

A la Auditoría Externa: la evaluación le sirve para determinar la

(8) Fowler Newton, Enrique - "Tratado de Auditoría"- Editorial La ley, Buenos Aires, 2004- Tomos I y II

Naturaleza, Extensión y Oportunidad con que se aplicarán los otros procedimientos. El seguimiento se hace básicamente sobre el control contable.

Según Fowler Newton, ⁽⁹⁾ del Sistema de Control Interno al Auditor le interesa fundamentalmente lo siguiente:

I. El régimen de autorización de operaciones y actividades

II. La separación entre las siguientes funciones:

- Custodia de bienes.
- Autorización de las transacciones que afecten a los primeros.
- Registro contable de sus altas y bajas.

La concentración de las mismas facilitaría la comisión de irregularidades o el ocultamiento de errores.

III. El empleo de documentos, registros y procedimientos que aseguren que las operaciones se contabilicen por los importes adecuados, en las cuentas que corresponda y el periodo correcto.

IV. El mantenimiento de archivos adecuados y seguros que permitan la reconstrucción de la historia de las transacciones importantes

V. El establecimiento de restricciones a los accesos a bienes y registros al que solo deben permitirse a las personas debidamente autorizadas

(9) ibidem

VI. La comparación periódica entre los activos contabilizados y los realmente existentes.

4.1.-Evaluación del SCI ⁽¹⁰⁾

La RT 7 establece que una vez que se evalúa, se debe perfeccionar la planificación y en su caso emitir la carta de recomendaciones. Esta evaluación no es tan minuciosa

- porque ninguna empresa pagaría un costo elevado
- por el tiempo que llevaría
- y por la existencia de un CI (la más importante).

Por todo ello es que el trabajo se hace por muestreo.

4.2.-Etapas de la Evaluación

La evaluación del SCI implica por lo menos 2 etapas previas

4.2.1-El relevamiento:

Relevamiento significa conocer o informarse sobre el funcionamiento del sistema para luego evaluarlo, porque no se puede evaluar lo que no se conoce.

Como parte del relevamiento el Auditor debe conocer

1) el contexto jurídico para saber qué tipo de empresa, o sea si es una sociedad comercial, financiera, cooperativa, etc. y para ello puede solicitar el estatuto. Luego

(10) FACPCE "Resoluciones Técnicas"-RT n° 7 – Buenos Aires, TO Abril 2006

2) conocer el contexto económico, por ejemplo volúmenes de ventas, el margen de utilidad, etc. y una vez afianzados éstos, conocer

3) el contexto administrativo

El Auditor por ello trata de conocer globalmente a la empresa a través del Organigrama, porque ahí podrá ver la dimensión y la estructura funcional, los procedimientos operativos (como ser política de ventas, políticas de compras, cobranzas) y contables (como ser el sistema de información).

Este relevamiento se lleva a cabo por medio de entrevistas con un sistema de observaciones, cuestionarios, memorando, cursogramas, revisión de los estatutos, ve como está integrado, analiza sus funciones y el circuito, en ocasiones se ve facilitado como es nuestro caso de un persona que conoce muy bien las operaciones por haberse desempeñado en ellas.

Una vez efectuado el relevamiento lo vuelca por escrito para que la empresa puede contar con herramientas escritas como ser los Organigramas, Manuales, Cursogramas, que como dijimos era un falencia existente en nuestra empresa estudiada.

4.2.2-Comprobar el funcionamiento del sistema:

O sea ver cómo funciona en la práctica ya que en la primera etapa lo que se hace es informarse de como se supone funciona el sistema. Ello se comprueba a través de las Pruebas de Cumplimiento de Control. En esta etapa se aplican procedimientos de auditoría tales como:

A) REVISIÓN DE OPERACIONES

B) OBSERVACIONES DIRECTAS.

A) REVISIÓN DE OPERACIONES: consiste en seleccionar un número de operaciones que permitan al Auditor extraer alguna conclusión acerca de que las medidas previstas se llevan a la práctica.

B) OBSERVACIONES DIRECTAS DEL FUNCIONAMIENTO (o también llamadas por Fowler Newton, observación de actividades y que es un tipo de inspección ocular) se aplica a todo lo que implique su aplicación. Básicamente es lo que más se utilizó en este caso.

4.2.3.- Evaluación:

O sea evaluar las actividades de Control que se aplican en la práctica, comparándolas con las que se consideran razonables. Esta evaluación se hace por diferentes métodos.

4.2.4- Determinar el efecto de la evaluación:

Es decir el efecto sobre la planificación de modo de replantear en caso de corresponder la organización y división de las funciones, como en este caso.

4.2.5- Emitir una carta de recomendaciones:

Esta contendrá las observaciones recogidas durante el desarrollo de la tarea y las sugerencias para el mejoramiento de las actividades de control. Aquí es donde se conecta con el trabajo llevado a cabo ya que también incluyo la puesta en funcionamiento de esas sugerencias.

5.-Métodos para la Evaluación⁽¹¹⁾

Son medios que facilitan la evaluación y a la vez sirven como constancia de que se ha efectuado. Se pueden utilizar los siguientes:

(11) CECYT – Informe N° 5 “Manual de Auditoría” - Lattuca, Juan Antonio, Cayetano A. Mora y Otros
–2° Edición – FACPCE, 1991.

5.1.-Método descriptivo:

Consiste en una descripción detallada en forma narrativa de las características del sistema que se está evaluando, como ser explicaciones referidas a:

- Funciones
- Procedimientos
- Registros
- Formularios
- Archivos
- Empleados
- Departamentos

5.1.1.-Desventajas:

- Muchas personas no tienen habilidad para expresarse por escrito en forma clara por lo que puede generar inconvenientes cuando intervienen más de una persona.
- Pueden ser muy extensos y tediosos
- La efectividad de lo escrito está sujeto al entendimiento del lector.

Aun así, debido a la situación personal de pertenecer a dicha empresa desde hace años, se prefirió en gran medida por este método como instancia preliminar del trabajo que estamos desarrollando.

5.2.-Método de Cuestionarios:

Se basa en la utilización de listas de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema.

Los cuestionarios suelen ser una lista de preguntas estándares útiles en toda Auditoría. Suelen estar divididos por áreas o secciones y las respuestas volcadas en los mismos permiten evaluar el sistema.

Existen distintos tipos de cuestionarios:

- Algunos se dirigen a que se contesten en forma narrativa
- Otros a que la respuesta sea SI/NO,
- Los mixtos o sea son la combinación de los 2 anteriores.

No se aplicó este método.

5.3.-Método de Cursogramas:

Es una representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones de cada área, a través de símbolos uniformes.

El empleo de Cursogramas implica definir los siguientes aspectos:

1- Definir los códigos o simbología a ser empleadas: generalmente es convencional y no debe provocar problemas de comprensión y una vez elegida hay que evitar cambiarla para que no se necesite una nueva explicación.

2- La forma de diagramar: hay diversos criterios pero el más común es:

- Dividir el gráfico en columnas que representan Departamentos, Sectores, Personas.
- Ordenar la secuencia de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

5.3.1-Ventajas y Desventajas:

Entre las ventajas podemos nombrar:

- Permite dar un pantallazo general del proceso del sector.
- Por lo tanto simplifica la tarea del relevamiento.
- Utiliza símbolos uniformes para una rápida comprensión.
- Exterioriza de un golpe de vista la ausencia o duplicidad de funciones.
- Evita problemas de tipo semántico.

Desventajas:

- No es útil para relevar aspectos relacionados a la estructura organizativa y la administración del personal.
- Si no es uniforme la simbología y la técnica de diagramación puede dificultar la comprensión del lector.

Solo se empleo en la etapa de recomendaciones, una vez determinadas las modificaciones sugeridas.

5.4.-Combinación de Métodos:

Ningún método por sí solo permite evaluar eficientemente el sistema de Control Interno por lo que es más conveniente aplicar una mezcla adecuada de los tres métodos anteriores. Por ejemplo, las representaciones gráficas de los Cursogramas pueden ser complementadas con narraciones escritas para aclarar puntos débiles.

A su vez como con los Cursogramas no se puede evaluar aspectos de estructura administrativa y administración de personal entonces estos aspectos pueden evaluarse con cuestionarios.

6.-Elección de los Métodos

- El AI debería tener predilección por los Cursogramas porque son más aptas para detectar debilidades.
- Al igual que el AO.
- Mientras que el AE debería emplear Cursogramas o cuestionarios según lo que haya convenido con su cliente.
- Si sólo desea evaluar aquellos aspectos relacionados con los EECC entonces debería aplicar cuestionarios porque le insumirá menos tiempo.
- Si quiere brindarle un mayor servicio a su cliente a través de la Carta de recomendaciones, utilizará Cursogramas. Esto le insumirá mayor trabajo y por lo tanto honorarios.

7.-Ocasión de la Evaluación del CI

El momento depende del tamaño de la empresa y del tipo de Auditoria.

7.1.-En la Auditoría Interna:

En este caso la evaluación es parte inseparable del trabajo diario del Auditor, por lo que se hará de manera continua sin importar el tamaño de la empresa.

7.2.-En la Auditoría Externa:

Aquí tiene bastante importancia la envergadura de la empresa ya que esto determinará el esfuerzo y costo que le demandará al Auditor y en consecuencia el auditor debe programar el número de visitas mínimas y suficientes que hará a su cliente.

Es importante resaltar que en la práctica la evaluación del CI se inicia en

la primera etapa del Proceso de Auditoría pero no es inseparable del resto de los procedimientos.

8.-Las NIA y la Auditoría Interna ⁽¹²⁾

La Normas Internacionales de Auditoria, NIAs, son emitidas por la I.F.A.C. (Federación Internacional de Contadores, International Federation of Accountants), por medio de su órgano encargado de desarrollar y emitir normas y declaraciones de Auditoría y Servicios relacionados, el I.A.P.C., Comité Internacional de Practicas de Auditoria (International Auditing Practice Comité)

Según esta NIA 610 la Auditoría Interna es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de contabilidad y Control Interno. El alcance u objetivo de la Auditoría Interna varían y dependen del tamaño de la entidad y requerimientos de la administración. Incluye uno o más de los siguientes puntos:

- Revisar los sistemas de contabilidad y de Control Interno. Aunque es una responsabilidad de la Administración, suele asignarse esta función a la Auditoría Interna la cual además de recomienda las mejoras de los mismos.
- Examinar la información financiera y de operación. Incluye revisión de los medios usados para la identificación, medición, clasificación y reporte de dicha información y la investigación específica de ciertas

(12) Auditoría, Textos Legales – Recopilación Cr .Santiago Marcos – Ediciones El Graduado, San Miguel de Tucumán, 2006

partidas por medio de pruebas detalladas de transacciones, saldos y procedimientos.

- Revisar la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones incluyendo los controles no financieros de una entidad.
- Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos, requerimientos externos e internos.

9.-El Auditor Interno y las conclusiones de la evaluación del CI

El Auditor Interno u Operativo vinculará sus conclusiones con su objetivo particular de evaluar la gestión del ente por lo tanto toda debilidad significativa tendrá suma importancia, porque representa un obstáculo para el logro de los fines.

Un buen SCI si bien previene contra el fraude y minimiza los riesgos de cometer errores e irregularidades, no basta para evitarlo o sea que no constituye una garantía absoluta contra la comisión de dichos fraudes o irregularidades.

Por ejemplo, la segregación de funciones reduce el riesgo de que se cometan fraudes pero éstos no pueden evitarse si las distintas personas que intervienen se ponen de acuerdo para cometer actos fraudulentos. No obstante los otros elementos del sistema pueden poner la maniobra al descubierto.

9.1.-Responsabilidad del Auditor

La instalación, la vigilancia y la modificación del SCI es absoluta responsabilidad de la gerencia de la empresa por lo tanto:

En el caso del Auditor Interno, como en este caso, la gerencia le delega las funciones de la instalación, seguimiento y modificación de los controles.

10.-Otros procedimientos aplicados ⁽¹³⁾

10.1.-Inspección ocular:

Estrictamente es ocular cualquier inspección basada en lo que se ve. Según este concepto también lo sería el examen de la documentación respaldatoria y el examen de documentación importante (como ser actas, contratos, etc.) Sin embargo la doctrina y la RT 7 utilizan este término para referirse a 3 procedimientos que el Auditor aplica con el propósito de constatar la existencia de los activos:

- a) La realización del recuento realizado por el Auditor.
- b) La observación por parte del Auditor de los recuentos que el cliente efectúa como parte de sus medidas de CI.
- c) La observación de otras actividades.

Como vamos a describir, el examen del procesamiento administrativo-contable de datos que se realizó, también llevo a concluir diversas falencias en esa función.

Estas observaciones permiten al Auditor sacar conclusiones pero que tienen un valor relativo por 2 razones:

- La presencia del observador modifica el campo observado.

(13) CECYT – Informe N° 5 “Manual de Auditoría” - Lattuca, Juan Antonio, Cayetano A. Mora y Otros – 2° Edición – FACPCE, 1991.

- No hay garantías de que las condiciones existentes durante la presencia del Auditor se mantengan.

10.2.-Indagación oral y preguntas a funcionarios y empleados:

Consiste en obtener informaciones verbales de empleados y funcionarios sobre aspectos específicos de las operaciones ya que éstos tienen amplio conocimiento de lo que hacen y pueden informar al Auditor y éste comprender con mayor rapidez algunos aspectos del ente auditado. Su aplicación no proporciona mayor seguridad y solo debe ser aplicada cuando no se puede corroborar por otros medios. Por ejemplo: Cuando el Auditor no puede comprobar aspectos cualitativos de ciertas mercaderías y consulta al personal técnico.

Al presenciar el inventario físico puede recabar información a los empleados encargados de la custodia sobre cuál es la mercadería pasada de moda o sin movimiento.

10.3.-Corte:

Es otro de los procedimientos de Auditoría muy importante, habitualmente utilizado y que no está enunciado por la RT 7. Consiste en determinar hasta qué operación, sea de compra, venta, cobranzas, pagos, etc. pertenece al periodo u ejercicio.

Para ello el Auditor debe tomar nota del número del último comprobante emitido correspondiente y el número de comprobante posterior a dicha fecha. Se aplicó principalmente en el Control Posterior de Cajas y en las Tarjetas de Crédito a Cobrar.

11.-Tipos de Auditoría

A pesar que el proceso administrativo ha sido descrito en numerosas formas, cuatro funciones básicas han recibido una aceptación general: planear, organizar, controlar y comunicar ⁽¹⁴⁾ ⁽¹⁵⁾

De estas funciones básicas nos interesa el Control por tener una relación íntima con la Auditoría. También define y explica los cuatro elementos del control y que según Jhonson, Kast y Rosenzweig son:

- Una característica o condición a controlar
- Un sensor para medir la característica o condiciones controladas
- Un grupo de grupo de control, que compara los datos medidos con el rendimiento planeado y determina la necesidad de corrección
- Un grupo activador, capaz de producir el cambio en el sistema operante

Existe una distinción entre los subsistema de control, sean estos de secuencia cerrada o de secuencia abierta. En los primeros todos los elementos del control pertenecen al sistema operante, no existiendo independencia de control. Mientras que en los segundos el grupo de control no pertenece al sistema que se regula, es decir, es independiente.

La Auditoría es una función de control, correctivo y retroalimentado porque su acción se dirige a influenciar un sistema en sentido restrictivo. En efecto el Auditor es el grupo de control que compara los objetivos definidos con los resultados que este produce, determina los desvíos e informa al grupo activante.

(14) *ibidem*

(15) R. A. Jhonson, F.E. Kast y J.E. Rosenzweig – “Teoría, Integración y Administración de Sistemas” – Editorial Linusa Willey S.A.- México, 1970

El Informe N° 5 hace la distinción de los distintos tipos de Auditoría basados en los diversos tipos de objetivos y finalidades. Las conceptualiza de la siguiente forma:

- Auditoría Externa de Estados Contables: es la función independiente de control retroalimentado y generalmente selectivo de los estados contables de un ente, que compara si las transacciones y el patrimonio incluidos en ellos, coinciden con la realidad y con las normas contables y comunica los desvíos a la comunidad a través de su informe

- Auditoría Interna: es la función independiente del sector auditado, establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección, midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de Control Interno. Sus funciones principales son las siguientes:
 - Revisión de las operaciones para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos
 - Control de los activos a través de los registros y comprobaciones físicas
 - Revisión de las políticas y procedimientos para evaluar su efectividad
 - Revisión de la concordancia entre los procedimientos contables y las normas contables vigentes.

- Auditoría operativa: es el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados.

De la lectura puede advertirse que existen diferencias y similitudes entre las tres. Todas ellas mantienen puntos en común, tareas similares aun cuando lo que realmente las diferencia, son dos aspectos: la dependencia o independencia y el objetivo fundamental

12.-Informe COSO ⁽¹⁶⁾

El denominado INFORME COSO sobre Control Interno, publicado en USA en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.
La definición de Control Interno se entiende como el proceso que

*(16)Consulta de Internet- Coopers & Lybrand – “Nuevos Conceptos de Control Interno-Informe COSO”
–Editorial Díaz de Santos – España, 1997*

ejecuta la Administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- Ambiente de Control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de Control (políticas y procedimientos),
- Información y Comunicación,
- Supervisión.

La implementación del Control Interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanentemente. Como paso previo, cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas. Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la Administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la Auditoría Interna o Externa, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

12.1.-Marco de Control COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

12.1.1- Ambiente de control

El Ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al Control Interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los elementos de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

12.1.2.- Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de organización (internos y externos) como de la actividad.

Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, por su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean, esta fue la razón de nuestro estudio:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

12.1.3.- Actividades de Control

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o

minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los individuos de la misma conozca individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

Análisis efectuados por la dirección:

- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re-cálculos, análisis de consistencia, pre-numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos,

la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

12.1.4.- Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los individuos conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, autoridad y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

El personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, y de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

12.1.5.- Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Alcance y frecuencia: determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la Auditoría Interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los Auditores Externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema:

- los controles existan y estén formalizados,
- se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos,
- resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación

- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los Auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

CAPÍTULO III

Relevamiento General de VS

Sumario: 1.-Método aplicado. 2.-Descripción de la Estructura de VS. 3.-Planteamiento del problema. 4.-La decisión de un cambio. 5.-La Caja. 6.-Controles típicos

1.-Método aplicado

El Método aplicado en este trabajo podrá definirse netamente inductivo, ya que estableceremos proposiciones generales inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares. Serán conclusiones empíricas sacadas de la experiencia y la observación. Estas proposiciones son concreciones que establecen como son los mismos, sus causas y sus efectos.

2.-Descripción de la Estructura

Como dijimos al principio, esta era una pequeña empresa, con un número mínimo de empleados, a saber:

- Un encargado general de la parte comercial, a la vez encargado del único negocio y responsable de las compras,
- tres vendedores de salón, donde uno tenía la responsabilidad de la recepción de la mercadería la cual se realizaba en el mismo local donde existía también el depósito.
- Una responsable administrativa, que solo se encargaba de la parte proveedores y alguna registración, y
- El dueño como gerente financiero en todo lo que respecta a custodia y pagos. La liquidación de impuestos y sueldos era tercerizado.

No se poseía manuales de funciones ni de procedimientos, tampoco organigramas, mucho menos Cursogramas de operaciones. Era simple, se hacían los pedidos, se los recibía, se ponía precio y se vendía. Al cierre del día el dueño retiraba la caja y los valores dejando un fondo fijo para el inicio del día siguiente. El control de la misma se realizaba en el momento mismo de retiro.

Uno de los pocos controles que existía era la observación in situ, cuando el dueño se quedaba en el local. No se realizaban arqueos ni tampoco inventarios, ni de control periódico ni de cierre de ejercicio. Las recepciones, control de la mercadería, remitos, guías de fletes, su manejo y custodia diaria en el departamento Almacenes, la organización de la documentación, la confección de los Informes de Recepción, su pase a Administración para control con las respectivas facturas, pedidos y listas de precios, archivos, todo sería necesario debido al movimiento interno de la mercadería que pronto se generaría. El tema bienes de cambio, su custodia y manejo de inventarios, no será tema de este trabajo, aunque también se aboco a la solución de diversos problemas de control no implementados.

Presentaremos un organigrama como parte de las propuestas, ya en el momento de la definición de la nueva estructura organizacional.

Cabe destacar que en el momento del crecimiento, ya hacia un año se había incorporado la utilización de un software, sistema de gestión, el cual fue adquirido a un programador del cual él es su creador. Se estaba llevando a cabo el proceso de sistematización de la facturación y del manejo de inventario, lo que implicaba la carga de la recepciones de mercaderías al sistema mediante colectores de códigos de barra y posterior importación al sistema. Sin embargo, las únicas aplicaciones que se utilizaban eran la de ingreso de la mercadería y la facturación, esta ultima ajustando constantemente el stock.

Aun se estaba en pleno proceso de prueba y error necesario para realizar las correcciones y plantear todos los problemas y soluciones posibles ante las potenciales situaciones. Tenía mucho que ver el tipo de rubro de la actividad, la venta de calzados. Consideraciones importantes como ser la presentación del producto, la marca, el artículo, el color y la numeración son necesarios a la hora de analizar y controlar el stock. Por ende su ingreso también, si se quiere ir definiendo las bases para un buen sistema de información, con el fin de lograr un óptimo control de inventario, rotación por marcas, modelos o colores, y conocer fehacientemente como se mueve y que se vende, todo necesario para la toma de decisiones.

Este cambio de la facturación manual a facturación a través del sistema, requeriría un entrenamiento de los cajeros y operadores.

3.-Planteamiento del problema

3.1.-Descripción de la problemática

Nuestro problema:

¿Qué sucede cuando una pequeña empresa crece rápido y las funciones de control, organización y administración, contabilidad y gestión, no acompañan ese crecimiento?

¿Cuando su nivel de organización formal es relativamente bajo?

Hasta Diciembre del 2010 existía un solo local, la casa central. Durante este último año se había tomado la decisión de apertura de una nueva sucursal, iniciándose las obras del nuevo local en esa fecha. El mismo se inauguro exitosamente en Abril del 2011. Sin embargo, en Setiembre del mismo año se había abierto la segunda sucursal, llegando a tres la cantidad de locales. En cuestión de meses la nomina de 5 empleados paso a 12. Aquí vale la aclaración de que el tercer negocio surgió de una oportunidad que no podía desaprovecharse en lo que respecta a la ubicación del local y la condiciones para su locación. Siguiendo, lo que sucedió es que las compras se triplicaron, por ende el movimiento interno de mercadería, las ventas aumentaron (aunque no en la misma proporción todavía), al igual que los pagos y cobranzas.

Fue necesario realizar una reestructuración inmediata como así también crear una nueva administración, tanto es así que se busco una nueva oficina que cumpla con los requerimientos necesarios para el trabajo de tres empleados administrativos más la gerencia. Aquí es donde entra quien les habla. Trabajo en esta empresa desde el año 2002, pero mi función era la de vendedor. Esto cambió desde la fecha especificada más arriba, con la apertura de la primera sucursal. Los primeros meses fue difícil desentenderme de la venta y de la mercadería, ya que yo era quien se encargaba también de las recepciones y manejo de la misma. Tantos años de experiencia en el desempeño de todas las tareas operativas dentro de la empresa, sea la de vendedor del salón, cajero y encargado de depósito, sumado a los conocimientos adquiridos durante tantos años en nuestra casa de estudio, me ayudaron a desarrollar esta nueva tarea.

4.-La decisión de un cambio

En este momento fue necesario desarrollar las soluciones de una cuenta pendiente y que era de conocimiento y preocupación por parte del dueño, la revisión y evaluación del Control Interno existente. Adema, lograr un principio mínimo necesario para encarar de lleno el proceso de crecimiento en pos de continuar en ese camino de cara al futuro.

La cabeza de este proceso fue y es llevada a cabo por el Hijo del mismo, un joven Contador con toda la fuerza joven y del conocimiento a través de su constante perfeccionamiento y especializaciones académicas, y que ya hacía dos años participaba y acompañaba a su padre como parte de un proceso de integración y conocimiento de la empresa. Agradecimientos a parte, fue él quien me dio la posibilidad de participar en este cambio.

5.-La Caja

Según la RT 9 de la FACPCE, La Caja y Banco “incluye el dinero en efectivo en caja y bancos del país y del exterior, y otro valores de poder cancelatorio y liquidez similar” ⁽¹⁷⁾

Una primera e inmediata preocupación, entre otras dijimos, fue la Caja Venta de los locales nuevos, no solamente por lo que implicaba la responsabilidad y custodia de los valores que ingresarían diariamente, sino también en lo que respecta a la persona en sí, su elección, idoneidad, honestidad y experiencia.

En esta empresa el cajero también cumple la función de encargado del local, o sea que también es la cara visible e imagen de autoridad.

(17) FACPCE “Resoluciones Técnicas” – RT N° 9 - Buenos Aires, TO Abril 2006

Esta función es muy arraigada en la cultura de los dueños, ya que durante todo este tiempo se baso principalmente en la confianza en la persona que la desarrollaba, con controles simples y hasta a veces inexistentes.

Los flujos de operaciones que afectan a este rubro son los ingresos y egresos de fondos, que debido a su gran cantidad de variantes que puede tener un ente, su consecuencia es la necesidad de actividades de control en sus diversas fases. ⁽¹⁸⁾

Los subsistemas involucrados son los “ingresos”, “custodia” y “egresos”, y cada una se subdividirá en subsistemas más específicos, como en este caso las cobranzas de la Caja Venta de los locales

6.-Controles típicos

Entre los controles típicos que aconseja la doctrina, tenemos para nuestro subsistema de cobranzas de la Caja Venta: ⁽¹⁹⁾

- Control de las cobranzas de la caja rendida.
- Arqueo diario
- Existencia de políticas definidas sobre monto y ocasión de los descuentos.
- Existencias de un régimen de autorización para emitir NC
- Control de los otros valores, como ser cierres de lotes de tarjetas
- Existencia de una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades
- Existencia de límites de autorización para los desembolsos de caja

(18 (19) CECYT – Informe N° 5 “Manual de Auditoría” - Lattuca, Juan Antonio, Cayetano A. Mora y Otros – 2° Edición – FACPCE, 1991.

- Desembolsos a través de Fondo Fijo. Razonabilidad de su monto
- Existencia de un sector contable par el registro de los movimientos de fondos

Sabemos que uno de los primeros criterios a aplicar por aquel que ejerce un control es el escepticismo, y que se debe despersonalizar la tarea de la persona que la realiza. Siguiendo con el problema, el único que ya ejercía y conocía la operación de Cajero era yo. Por ello, había que entrenar a algunos de los otros empleados para poder desempeñarse también en ella, tanto es así que los mismos dueños tuvieron que colaborar a veces en la caja durante ese periodo. Al principio, las mismas eran operadas por lo menos por tres personas durante la jornada, y era necesario estandarizar la operación caja, su cierre y rendición diario, los controles a implementar, el traspaso entre los cajeros, crear los sensores necesarios, etc. Con mi paso al área administrativa, mi primera tarea fue precisamente revisar el procedimiento de la Caja Venta, como así también planificar e implementar los post-controles pertinentes y la registración contable. Esta primera labor encomendada es la que desarrollare en adelante, con todas sus implicancias en la aplicación de los diversos conocimientos ya incorporados. Sera la misma, una aplicación interdisciplinaria en lo que respecta a varias de las materias de nuestra carrera, especialmente las de Organización administrativa y contable de empresa, Auditoria y Finanzas de empresas.

CAPÍTULO IV

La Caja Venta

Sumario: 1.-Puntos débiles de Control Interno. 2.- Descripción de la función Caja Venta. 3.-La Facturación. 4.-Situaciones especiales. 5.-La Planilla de Caja. 6.-La Rendición de Caja. 7.-Modo de Rendición. 8.-Soluciones Propuestas e implementadas.

1.-Puntos débiles de Control Interno

A través de la observación, la práctica y experiencia personal en la función misma, se determino las deficiencias de control interno.

Entre los puntos débiles de control interno en ese momento teníamos en la función Caja:

- Inexistencia de un manual de función.
- Falta de arqueos periódicos como control rutinario incorporado a la operación diaria.
- Falta de arqueos sorpresivos
- Falta de control integral de la planilla de caja para rendición,

- Falta de control del nuevo sistema de software, por ejemplo, que refleje la correlatividad de los comprobantes.
- Falta de control de la NC emitidas.
- Emisión de las NC sin comprobantes de origen.
- Falta de determinación de la autorización necesaria en la emisión de NC por anulación.
- El sistema de facturación permitía la modificación de los precios a la hora de facturar
- El sistema de facturación permitía modificar el monto de la NC a emitir.
- Falta de unificación de criterio a la hora de determinar la rendición de los duplicados de Facturas y NC, y del destino de las copias en las NC.
- Vales de clientes por diferencias de precios, sin numeración generados en el sistema de facturación.
- Falta de control físico y vencimiento de los Vales recibidos
- Gastos diarios pagados por caja venta, no había diferenciación entre Caja Venta y Fondo Fijo
- Falta de conciliación de los cupones de Tarjetas con los cierres de lote, entre sí y con la Planilla de Caja.
- Falta de control de los inicios de caja posterior determinados, con los que aparecen en la Planilla de Caja del día siguiente.
- Falta de seguimiento de los inicios de caja, y si son los mínimos necesarios.
- Falta de control posterior de la caja rendida, registración, explicación y seguimiento de las diferencias determinadas

2.-Descripción de la función Caja Venta

La jornada laboral comenzaba con la caja ya habilitada desde el día anterior. Cuando se hacía el cierre diario de la misma, de forma inmediata se habilitaba en el sistema de facturación, la Caja del día posterior. Esto lo

realizaba el cajero mismo, y a veces los retiros de efectivo por parte del responsable, ya se habían realizado con anterioridad.

Al final del día, la caja se rendía con:

- Efectivo,
- Cupones de tarjetas,
- Vales recibidos de clientes generados con anterioridad por diferencias de precio,
- NC.
- Comprobantes de gastos

El sistema preveía que todo cambio o devolución se realizara a través de una NC fiscal, que a la vez ajustara el stock de mercadería dentro del sistema, realizándose la nueva factura por el artículo que salía, por ejemplo en un cambio. Se generaban dos problemas: las NC se volvían una posibilidad para el fraude al poder modificarlas en su valor, y la posibilidad de emisión sin una operación de origen u comprobante, para después rendirlas como integrante de los valores del día, es decir un posible canje. Esto porque no se preveía que toda NC solo pudiera ser emitida ingresando el número de un comprobante ticket-factura de origen.

En este rubro de actividad, es común que los clientes se apersonen para el cambio del calzado diciendo, “perdí el ticket”. Con la decisión de facilitarle este servicio al cliente, se permitía realizar el cambio y no se bloqueaba el sistema para la emisión de la NC. Tampoco estaban estandarizadas las situaciones en que debían emitirse las mismas, porque no solamente eran los cambios, sino las devoluciones y las anulaciones. Además, como se rendían las misma, que copia se entregaba al cliente, la diferenciación de las situaciones en que se emitían, la autorización pertinente, estaban poco claras.

Imagínense situaciones como que no se entregara un ticket al cliente, o que este lo dejara, o se le cayera, el cajero podría emitir una NC por cambio en un día posterior e imputarla a algún otro ticket y guardarse el efectivo.

Otra situación más que tentadora, emitir la NC por el artículo que reingresa, modificar el valor por más, imputarla y guardarse la diferencia. Ningún cliente revisa el tickets que se le entrega para ver lo que dice de cómo fue abonado.

Por otro lado, se pudo verificar que la Planilla de Caja estaba diseñada de manera tal que se hacía mucho hincapié en el efectivo. El control del responsable del retiro diario, solo se realizaba sobre el efectivo. Si este estaba bien, no había diferencias, se validaba la Caja. Solo cuando había alguna diferencia por sobrante o faltante de efectivo, se controlaba los demás valores, sean la tarjetas, gastos rendidos o NC. Precisamente estas eran las razones por las cuales el dueño sabía y sentía la necesidad de control sobre esta operación. Pero había que ir despacio, los recursos humanos todavía eran escasos y la superposición de funciones, a veces hasta las incompatibles, era frecuente.

3.-La Facturación

La Facturación prevé la carga del cuerpo de la misma para el caso de si es un consumidor final o un responsable inscripto, lo que determina si esta será nominada o no. Luego:

- ingreso del vendedor
- forma de pago
- ingreso del artículo a través de una lectora de barras

- el precio (aun no se cargaban los mismos al sistema desde la administración al momento del control de las recepciones)
- Luego se accede a una segunda pantalla donde se carga la composición del pago, es decir los conceptos, sean Efectivo, Tarjeta de Crédito, NC o Vale de cliente. En el caso de las tarjetas se abre un tercer campo donde se ingresa cantidad de cuotas y número de cupón. Recién ahí se genera el ticket factura.

4.-Situaciones especiales

La Planilla de Caja se había diseñado para facilitar el entendimiento por parte de los cajeros a la hora de rendirla.

Una situación muy común era cuando por equivocación se cargaba mal la composición de un pago. ¿Qué pasaba?

Por ejemplo: lo que era un pago con tarjeta en la realidad, se cargaba como efectivo en la composición del pago. Lo que sucedía era que la planilla me informaba que debía haber más efectivo de lo arqueado, un faltante de efectivo, y menos venta con Tarjetas que los cupones reales, un sobrante de tarjeta. En realidad este no era un problema porque los valores se compensaban, siempre y cuando se buscara, arquera, controlara cada cupón y se conciliara la venta con Tarjeta, cosa que a veces no ocurría.

También sucedía que en ocasiones se pudiera sobre o sub facturar. Al no tener los precios cargado el sistema, se cobraba bien al cliente (o sea el precio de vidriera) y se cargaba por error otro precio en la facturación, por ende resultaría en un sobrante o faltante real, y si la venta era totalmente con Tarjeta, pasaba desapercibido. Solo lo que se rendía y controlaba con lo real era el Efectivo, los cupones solo se cruzaban con sus cierres de lote, y si este valor no coincidía con lo que decía la planilla, en ocasiones no se buscaba y determinaba la diferencia.

Podemos observar entonces que todo lo que pudiese haber estado ocurriendo no se podría determinar, ya que no se analizaban ni revisaban las cajas en oportunidad posterior. Lo pasado pisado, y aun más, lo pasado perdido. Determinamos que había muchas cosas que cambiar, muchos controles básicos que nos se aplicaban y que esto la podría convertir en una tentación para cualquiera que accediera a ella.

Lo que debía crearse era una función que abarque una Auditoría Interna u Operativa, según la finalidad perseguida, y que sea constante sobre las Cajas rendidas. Que pueda realizar arqueos sorpresivos y control de las mismas, análisis de los gastos rendidos, determinación del inicio posterior, su seguimiento, y las Tarjetas de Crédito, estas últimas una partida muy importante en cuanto a su volumen y proporción dentro de las ventas. Precisamente esa fue la decisión del dueño y la misma se empezó a llevar a cabo.

Estos dos temas, el Control posterior y las Tarjetas de Créditos serán específicamente desarrollados en capítulos posteriores

5.-La Planilla de Caja

Como podemos observar en el anexo de este trabajo, es una planilla muy completa, con mucha información, pero de la cual solo se utilizaba el último recuadro.

En su primer apartado tenemos el Detalle de las Facturas emitidas, con su composición de pago, número de comprobante emitido, número de vendedor e importe de la misma.

Luego, por separado, los comprobantes emitidos que responden a señas recibidas o señas retiradas, ídem a la anterior de Facturas por ventas normales.

Siguiendo, en la actualidad, después de los cambios implementados, encontramos el Detalle de NC emitidas, que es desarrollado en las soluciones propuestas.

Le continúa: Resumen de ventas por cada vendedor, (a efectos estadísticos) el Detalle de los cupones de las Tarjetas recibidos, agrupados por tarjeta con su cantidad de cuotas, número de cupón e importe, (necesario para un arqueo posterior antes de archivar temporalmente los cupones hasta que fueren pagados). Detalle de descuentos realizados, incorporado posteriormente, y finalmente el Resumen de Composición de Venta por conceptos recibidos: Efectivo, Efectivo seña, Tarjeta, Tarjeta seña, Notas de Crédito, Vales recibidos y Vales emitidos, que fueron imputadas a un tickets-factura. Le sigue, Resumen de Venta con la composición del reporte X del controlador fiscal, denominado en la planilla Total X. Aquí podría haber diferencia con el anterior cuando se emiten NC que no se han imputado a una facturación inmediata posterior, como ser por devolución, o cuando se emiten facturas manuales que después son cargadas al sistema antes del cierre de la misma caja.

Finalmente, el resumen final donde tenemos:

1. Total Efectivo (Inicial)
2. Total Efectivo (Composición de Ventas)
3. Total Egresos de Caja
4. Total Efectivo (Inicio + Composición de Venta - Egresos)
5. Total Tarjetas
6. Total Ventas Diarias (X-NC)

1- Se refiere al fondo de inicio, compuesto por cambio para afrontar la nueva jornada. Saldo resultante de la rendición del día anterior con el cual es habilitada la caja en el sistema en dicha oportunidad.

2- Total de las ventas en efectivo, incluidas las señas.

- 3- El sistema prevé los egresos desde el sistema, pero no se utiliza, los mismos son rendidos como parte del efectivo.
- 4- Es el total del efectivo a rendir, incluidos los comprobantes de gastos diarios.
- 5- Total de las ventas con tarjetas de crédito o debito.
- 6- Total de la venta neta de NC, a efectos de su registraci3n.

6.-La Rendici3n de Caja

La rendici3n se realizaba atendiendo solo al efectivo y a los comprobantes de gastos. Como dijimos, no se consideraban los NC emitidas, las cuales solo estaban a modo informativo, como un importe total de las imputadas en la Caja, dentro del resumen "Composici3n de Ventas", m1s arriba del resumen final. Igual sucede con los Vales de clientes como forma de pago, emitidos por diferencias de precio en alg1n cambio anterior, y que generaron saldo favor del cliente al no preverse la devoluci3n de dinero.

Estos conceptos tan importantes no aparecen resaltados y como parte integrantes de los valores que responden a la facturaci3n del d1a. Solo se atend1a a la rendici3n de Efectivo y un control superficial de los cupones de Tarjetas y sus cierres de lotes.

7.-Modo de Rendici3n

- EFECTIVO TOTAL SEG1N SISTEMA
- Menos
- EFECTIVO RETIRADO
- COMPROBANTES DE GASTOS
- Igual

- INICIO PARA EL DIA POSTERIOR

Se realizaba todos los días al finalizar la jornada, en un comprobante pre-impreso con este formato básico, no numerado, donde en la parte de los valores recibidos (solo los que se controlaba, efectivo retirado y comprobante de gastos) se insertaba la firma del responsable del retiro (dueño)

Vemos lo que decíamos, la falta de controles, como los que tenían que ver con la conciliación entre el físico y el sistema, o sea arqueos y conciliación de las NC, cupones de Tarjetas de Crédito y Vales de clientes. Solo se controlaba efectivo y gastos rendidos. No solamente dentro de la operación en sí, sea la de “Caja Venta”, o en la “Rendición de Caja Venta”, sino también como un control posterior de ambas. Además, sabíamos que el sistema de software utilizado todavía estaba en etapa de prueba. Había que satisfacerse de que funcionaba bien y que reflejaba la realidad de las operaciones. Un ejemplo: ocurría que el sistema en ocasiones salteaba algún número de comprobante sin registrarlo, o lo duplicaba, afectando los valores de la planilla necesarios para la rendición del día. Estos errores del sistema no se determinaban completamente, su porque y el quantum de la diferencia. O sea que también había que controlar al sistema. Había un gran campo de situaciones para implementar criterios de organización y control.

Ahora una vez descrita en su totalidad la situación, nuestro problema, desarrollaremos las soluciones creadas, ya aplicadas en el presente, debido la situación de expansión y crecimiento inminente de ese momento.

Las mismas fueron diseñadas en base a los criterios básicos de Organización y Control, y de Auditoría, algunas amoldándose a las necesidades particulares de la empresa y su dinámica funcional, y sin el incremento de costos (esto basado en el criterio de la economicidad del mismo).

Así se pudo lograr eliminar las posibilidades de fraude, y por sobre todo, con el objetivo de estandarizar la operaciones “Caja Venta”, “Rendición de la Caja Venta”, “Control posterior de Caja rendida” y “Registración”. También, poder definir el manual de operación de las mismas, los Curso gramas de aplicación para todo el circuito abarcando todas las posibilidades, y sabiendo que era una necesidad para el que llegase a ocupar cualquiera de los puestos mencionados. Esto les permitiría saber perfectamente su tarea, lográndose así un progreso importante en pos de alcanzar la formalización total de las funciones de la empresa.

8.-Soluciones propuestas e implementadas

Las soluciones fueron puestas a consideración de la Gerencia. Estas fueron aceptadas e implementadas inmediatamente. Serian las mismas:

- Todos y cada uno de los cajeros tendría una clave de acceso al sistema de comprobantes, permitiendo que se dejara un rastro de auditoría de la hora de entrada y salida, y comprobantes emitidos en su turno.
Seria responsabilidad de cada uno de ellos el cuidado de su clave de acceso y de bloquear el acceso cada vez que dejara la caja.
- Los traspasos se realizaran con arqueos completos de todos los valores y gastos, con tirilla de calculadora, con la fecha y hora, la cuales se guardan en la caja y se rinden con la misma a modo informativo.
- Los precios se cargaran indefectiblemente en la administración y con la imposibilidad de modificarlos durante la facturación, solo se

permitirán los descuentos, que estarán predeterminados para cada usuario con un porcentual máximo autorizado.

- Todo calzado se factura, por ende se exigirá la presentación del ticket factura para cualquier cambio, devolución o reclamo por parte del cliente. Es obligación del cajero mostrarlo y recordarle al cliente en voz alta y con énfasis, que ante estas situaciones se le solicitara el mismo.

- Después de seleccionar la opción de NC a emitir, el sistema desplegara un cuadro de opción donde se elegirá en concepto de que se emite la misma, sea por Cambio, por Devolución o por Anulación, la cual permitirá armar un resumen de NC por concepto de emisión en la "Planilla de Caja", que utilizara para su cruzamiento con el Reporte X del Controlador Fiscal.

- El sistema no emitirá la NC correspondiente para el Cambio, Devolución o Anulación si no se ingresa el número del comprobante de origen, del cual surgirá el importe de la misma. Este último no se podrá modificar. También, como doble control, el sistema solicitara que se pase nuevamente el código de barra del artículo que ingresa por cambio, entonces se cruzaran tanto el numero de ticket (el documento) con el código de barras de la caja del calzado que ingresa (el físico) y con el precio facturado (registración). Además, las NC de crédito por Cambio o Devolución deberán ser firmadas por el cliente con aclaración y n° de documento, asegurando que la operación fue realizada con un cliente real, ya que estas quedan como valores que responden a la facturación de la Caja.

- La factura tendrá como un nuevo concepto de composición de pago a las NC, que al igual que cuando se ingresa un cupón de tarjeta, solicitara el ingreso del número de NC a imputar.
- Las NC se emiten por duplicado y se rinden por separado de la siguiente manera:

Las de Cambio: NC original y duplicado, firmada por el cliente, junto con el ticket de origen original traído por el mismo, junto al duplicado de la factura del nuevo artículo facturado, todo abrochado.

Las de Devolución: NC original para el cliente, duplicado de la misma firmado por el cliente junto al comprobante de origen original, abrochados.

Las de Devolución recibidas: NC original firmada por cliente mas el duplicado del ticket por el artículo que se factura y al cual se imputa la misma, todo abrochado.

Las de Anulación: original y duplicado de la NC firmada por el cajero, más original y duplicado del tickets-factura a anular, todo abrochado.

- Los vales emitidos por diferencias de precios a favor del cliente en los cambios, serán numerados, generados por el sistema automáticamente, e impresos a través de una impresora común. Tendrán un formato especial, con un lugar para la firma del cajero autorizante al momento de la emisión y entrega, y otra para la firma del cliente a la hora del reingreso por caja. El sistema los tendrá incorporados como un concepto más de composición de pago y el mismo solicitara el ingreso del número de mismo para la imputación automática. Se rendirá: Vale recibido firmado por el cliente junto con el duplicado del tickets emitido, abrochado.

- El sistema prevé la rendición de los gastos menores pagados de la caja. Serán retirados y deducidos en un solo acto en la planilla de caja, en cualquier momento. Solo los responsables de los retiros tendrán habilitado en sus claves el acceso a esta aplicación. Los mismos se reflejarán en la planilla de caja, necesarios para una futura registración y estadística de los mismos.
- Se crea como control adicional, la toma de inventario selectivo y sorpresivo de los artículos incluidos en las NC de las cajas y que merezcan un interés adicional o que llamaren la atención en la aplicación de los controles de la misma.

Luego de su implementación, automáticamente surgió otra necesidad, un Control posterior que se encargara del retiro de las cajas de los locales para su control y análisis, y que además informe a la Gerencia continuamente sobre la performance de las mismas y de los cajeros. En sí, sería la base para la creación de una Auditoría Interna como siguiente paso al análisis y evaluación del Control Interno y la organización de las operaciones.

CAPÍTULO V

Control Posterior de las Cajas Rendidas

Sumario: 1.-Su necesidad. 2.-Descripción de la función Control Posterior de Caja Rendida. 3.-Controles diseñados e implementados. 4.-Ventajas de los cambios y Controles implementados en la Caja Ventas. 5.- Determinación de la nueva Estructura Organizacional de VS.

1.-Su necesidad

Con la situación descrita en el capítulo anterior, y que obviamente era conocida por los dueños y que se buscó solucionar, se decidió además crear una función específica de Auditoría Interna constante para el control analítico de cada una de las Cajas rendidas. Este Control Posterior, podemos llamarlo así, debía identificar las fallas de Control Interno en la operación de la misma, la forma de la rendición, la performance del sistema de software, determinar las diferencias, explicarlas, registrarlas en un informe diario para la Gerencia y realizar el seguimiento de las mismas. Estas podían responder al factor humano, sean cajeros o responsable de los retiros, y/o al sistema software de facturación utilizado.

En este momento, ya existía la nueva administración, con las instalaciones necesarias para la realización de todas las tareas.

Es necesario describir, que la administración se encuentra a unos cincuenta metros de la casa central, en donde ya se había instalado un sistema de red inalámbrica que conecta a través de una antena las terminales de los negocios, (PC para facturación y PC para manejo de inventarios, esta última ubicada en el depósito dentro de los mismos locales), con la terminal de la Administración que a su vez funciona como servidor, almacenando toda la información y a donde se importan todas las operaciones de los negocios, sean las Cajas diarias y los movimientos de stock. Por lo tanto, una vez retiradas diariamente las Cajas rendidas, se procedía al control de las mismas.

2.-Descripción de la operación Control Posterior de Caja rendida

Se desarrollo un proceso mecánico y analítico para controlar las cajas. Al desdoblar la planilla se podía encontrar en su interior:

- Duplicados de tickets-factura.
- NC emitidas o recibidas en el día, por diversos conceptos.
- Cupones de tarjetas y cierres de terminales pos, abrochados, junto con la tirilla de calculadora donde estaban sumados uno por uno, y la conciliación de ambos valores.
- Vales recibidos e imputados.
- Reporte X del Controlador fiscal
- Reporte Z del Controlador fiscal
- Comprobante de cierre y rendición conformado.

3.-Controles diseñados e Implementados.

Los mismos se aplican de manera integrada y en conjunto, los mismos son:

3.1.-Control 1:

Se cruzan el Reporte X real impreso del controlador con el importe del Resumen X de la planilla, o sea lo que registro el sistema. Tanto los importes de la facturación como el de las NC emitidas. Estos valores del Reporte X son los reales ya que por certeza el controlador no se equivoca, y que serán los que responderán a los duplicados rendidos. Primero, el importe facturado de la planilla, el Total X. debe cruzarse con el Reporte X. Sin embargo se podía observar situaciones donde no ocurría así. Podía ser:

Cuando el sistema no registraba o dejaba operaciones pendientes de procesar. Aquí se podía determinar el error al verificar la correlatividad de los comprobantes registrados en la primera parte de la planilla. Si el sistema había omitido un comprobante, este debía faltar en el orden cronológico. Entonces se procedía a verificar la facturación real y buscar el duplicado de la misma. Ahora, si era una operación pendiente de proceso por parte del sistema, en la planilla quedaba reflejado y en lugar donde dice la forma de pago dice "pendiente de proceso". Este es un error salvable si se determina antes de cerrar la caja en el sistema, ya que existe una función dentro del mismo específica para "Procesar operaciones pendientes", pero para ello hay que mirar antes en el listado de comprobantes emitidos de la primera parte de la planilla.

Cuando se realizan facturas manuales por motivos diversos, y las mismas son cargadas manualmente al sistema para poder rendirlas con la planilla de caja. Existe una función dentro del sistema que deja cargarlas una por una, obviamente sin imprimir tickets alguno, ya que lo que se entrego al

cliente fue el original de la factura manual. Esto también es necesario al momento de sacar los informes de ventas del sistema. Lo que imprimió el controlador, o sea la venta parcial del Reporte X, no coincidirá con el "Total X" de planilla.

3.2.-Control 2:

Las NC emitidas según el Reporte X deben estar registradas en el apartado de "Detalle de NC" de la planilla de caja, con su número de comprobante, tipo y número de comprobante de origen e importe. Aquí es donde fue necesario implementar una pequeña modificación a la hora de emitir las NC al tener que ingresar el motivo de la misma: por Cambio, por Devolución o Anulación, para que quedara registrado en la misma planilla. Por ende se podía saber cómo debían estar rendidas las mismas, que copia y con qué comprobante adjunto. Esto se describió y propuso como solución a las fallas de control interno en la operación de Facturación en la Caja Venta, y la cual ya estaba siendo implementada. Así que se realizaba un control visual y analítico de cada una de ellas y de los comprobantes de origen adjuntos, la fecha de emisión, las firmas de los clientes en los cambios y devoluciones, que el duplicado adjunto de la factura emitida tenga imputada como forma de pago la NC por el mismo importe, la hora de emisión de la factura a anular y la NC por anulación correspondiente. Estas últimas debían ser inmediatas por lo que se podía cotejar la hora impresa en los comprobantes. El monto del "Crédito Parcial" del "Reporte X" debía coincidir con el total de NC emitidas del "Detalle de NC" de la planilla, no así con el importe de NC que está en el "Total del X" de la planilla de caja, ya que este valor responde a las NC imputadas a una factura, como en el caso de los cambios, o cuando se imputa a una factura una NC emitida con anterioridad por alguna devolución.

3.3.-Control 3:

Se verifica los Vales Recibidos e imputados a una factura. No solamente el comprobante físico y las copias rendidas sino también la conciliación del importe total recibido dentro del resumen "Composición de Venta". Es importante controlar el cuerpo del Vale, la fecha de emisión por si ya estuviese vencido (la política es de 30 días corridos para su utilización) la firma autorizante del cajero al momento de la emisión, y la firma del cliente al momento de su ingreso.

3.4.-Control 4:

Control integral del comprobante de rendición. La firma del responsable del retiro valores, recalcu matemático de la determinación del inicio de caja posterior, verificación de que se hubiere utilizado el "Total según sistema" de efectivo de la planilla en la rendición. Si hubiere algún ajuste por faltante o sobrante determinado, su autorización y firma incluido en la determinación del inicio de la caja posterior.

3.5.-Control 5:

Control visual de la importación integra de la caja desde los locales hacia el servidor. Se vuelve abrir la caja en administración, solo para visualización ya que la misma está cerrada y no se puede modificar.

3.6.-Control 6:

Verificación de que el inicio de la caja a controlar sea el que se haya determinado en la del día anterior. Para ello es necesario siempre tener a la vista el importe de inicio pendiente de control posterior. Se diseño una

planilla simple de Excel que serviría como “Informe diario de control de caja”, donde se registra día a día los datos de las cajas rendidas y controladas, así como los datos correspondientes a fecha, número de caja, local, responsable del cierre, si tuvo problemas de sistema o importación, de forma, de control interno, por faltante o sobrante, el efectivo retirado, inicio posterior determinado y alguna observación necesaria.

3.7.-Control 7:

Control de las Tarjetas de Crédito por medio de control y recalcado de las tirillas de calculadora, de la suma de cupones, de la suma de los cierres de lote de terminal pos, conciliación entre ellos, y la conciliación de estos con el sistema. Al determinarse diferencias, se procede:

Conciliación de los totales de tarjeta, una por una, entre su cierre de pos y el “Resumen de Tarjetas” de la Planilla de Caja. Aquí empiezan a explicarse las diferencias. Si hubo un error, se evidencia en que tarjeta se generó. Allí procedemos a arquear uno por uno los cupones de la tarjeta determinada y conciliación con el “Detalle de Tarjetas” de la “Planilla de Caja”, así surgirá el cupón donde está la diferencia. Con el control del “Detalle de las Ventas”, se puede determinar el ticket-factura correspondiente al que se imputó el cupón además de poder relacionarlos por la hora de impresión. Se lo identifica y se determina el faltante o sobrante. Esto se debe a que la facturación no está libre de errores humanos entre lo que se carga al sistema en la facturación y la realización del cupón de la tarjeta.

Como dijimos en el punto 6, todos los datos y observaciones se registran en una Planilla Informativa, además del registro auxiliar de Caja Venta que empezó a implementarse como primer ingreso de la información para la estandarización de la registración contable de las partidas del rubro

Disponibilidades, tema que en este trabajo no abordaremos pero el cual fue también realizado.

En toda la tarea, mientras se iba llevando a cabo la misma, surgían necesidades organizativas mínimas de todo lo concerniente al sistema de información contable el cual también se iba revisando paralelamente. Algunos registros no estaban diseñados eficazmente y otros simplemente no existían.

Fue el caso puntual de las Tarjetas de Crédito a Cobrar. Surgió la necesidad de organizar también el control, registración, seguimiento y archivo temporal de los cupones de tarjetas. El tema se desarrolla en el próximo capítulo.

4.-Ventajas de los cambios y controles implementados en la Caja Ventas

Entre las ventajas logradas, podemos citar a modo de ejemplo:

- Control de los activos financieros
- Control indirecto de los activos tangibles como la mercadería, a través de los movimientos de stock por medio de la facturación y emisión de NC, complementados con tomas de inventarios selectivos de los artículos involucrados.
- Definición del Manual de Función de la misma
- Determinación, seguimiento y solución de los puntos débiles del software utilizado.
- Determinación de nuevas necesidades sobre el sistema de facturación electrónica
- Creación del archivo de Cajas rendidas

- Base confiable para el proceso de registraci3n de los ingresos y egresos de fondos
- Registraci3n de las diferencias de caja
- Defini3n de autoridad y responsabilidad del sector

5.-Determinaci3n de la nueva Estructura Organizacional de VS

Luego de la re-estructuraci3n llevada a cabo, presentaremos en el Ap3ndice el nuevo Organigrama de la empresa que, como se podr3 observar, ya contiene la restructuraci3n y apertura de las nuevas sucursales. Sin embargo el proceso se encuentra todav3a en curso, y algunas funciones todav3a son realizadas por la misma persona. La separaci3n de funciones incompatibles es el objetivo primordial, evitando la superposici3n de funciones que contengan dos de los elementos F3sico, Documentaci3n o Registro. Tambi3n se presenta en el Ap3ndice el Cursograma de la operaci3n desde la Venta hasta la cobranza de las Tarjetas Cr3ditos.

CAPÍTULO VI

Las Tarjetas de Crédito

Sumario: 1.-Reseña sobre las Tarjetas de Crédito. 2.- Definición de Crédito. 3.-Ventajas y desventajas el uso del Crédito. 4.-Ventajas y desventajas del Crédito para la empresa. 5.-La Ley 25.065. 6.-Relaciones entre Emisor y Proveedor. 7.-Terminología utilizada.

1.-Reseña sobre las Tarjetas de Crédito

El mercado financiero es cada vez más exigente y competitivo, en el cual la emisión de tarjetas plásticas como instrumento de pago o de crédito está en apogeo, aunque es cierto que la creatividad de los empresarios para ofrecer nuevas tarjetas avanza más rápido que la capacidad de pago o de endeudamiento de quienes las poseen. Así, el público consumidor ha adoptado masivamente a través de los años este medio de pago, haciéndose muy importante a la hora de alentar las ventas a través de adhesiones a ciertas tarjetas, ciertos planes en cuotas, y no solo la marca de las tarjetas si no los bancos emisores de la mismas. Promociones especiales como ser descuentos especiales, reintegros sobre el total de las compras, y para los

comercios, bonificaciones del costo de mantenimiento de cuenta o de las terminales pos, son las estrategias más utilizadas de captación.

Por lo anterior y el volumen de los montos, es importante que existan procedimientos y controles adecuados, los cuales serán debida y constantemente evaluados por medio de programas, procedimientos y técnicas garantizando la exactitud o razonabilidad de los saldos según la finalidad de la función, así como también el control interno existente. Para ello se hace necesario que el Contador Público y Auditor también al momento de realizar la tarea, no sólo conozca cómo debe planearse, supervisarse y ejecutarse su trabajo, sino también conocer las técnicas y procedimientos de auditoría que más se relacionen con las diversas operaciones con tarjetas de créditos que realizan e integran una empresa, y poder así seleccionar los más adecuados que le proporcionarán la evidencia necesaria y la suficiente certeza para fundamentar su opinión y sus recomendaciones.

Por tal motivo es necesario que los conocimientos sobre las técnicas y procedimientos en una auditoría interna de las tarjetas de crédito se encuentren debidamente actualizados. Pero de antemano podemos asegurar que serán pruebas esencialmente analíticas donde casi siempre el control deberá hacerse a nivel desagregado, al de cupón por cupón, y el análisis de cada importe de las liquidaciones

2.-Definición de Crédito

La palabra "Crédito" viene de la palabra latina "Confiar". Esto significa que alguien confía que la otra persona reembolsará el dinero prestado.

En un sentido general, el crédito es el cambio de un bien actualmente disponible, por una promesa de pago con interés.

Como se indicó en la definición de Crédito la palabra "Crédito" significa credibilidad merecida, pero también es sinónimo de buena reputación,

autoridad, fama, confianza. Confianza de ambas partes en que cada una cumplirá el compromiso pactado. Confianza de quien recibe el crédito en la entidad o persona que le otorga, en que recibirá un buen producto, en la calidad, en el servicio y la garantía. Confianza de quien otorga el crédito, en quien lo recibe, de que pagará en la forma acordada y puntualmente el crédito concedido.

3.-Ventajas y desventajas del uso del Crédito

El crédito proporciona flexibilidad en la planificación financiera puesto que permite tener esas cosas que necesitamos y deseamos, por medio de comprar ahora y pagar después. Permite además comprar los artículos de alto precio más fácilmente, como un automóvil o una casa.

El crédito, en sí, no es ni una cosa negativa ni positiva. Este puede ser usado de manera inteligente o no. El crédito, cuando está utilizado cuidadosamente, ayuda a hacer la vida más cómoda y agradable. Sin embargo, el uso imprudente del crédito puede llevar a problemas financieros serios. Por consiguiente, es necesario considerar las ventajas y desventajas de operaciones crediticias.

4.-Ventajas y desventajas del Crédito para la Empresa

La ventaja de las ventas a crédito para la empresa, es que le da habilidad al cliente para tomar ventaja de las ventas habilitando la compra de artículos grandes o de alto precio y pagarlos con el tiempo. Además reemplaza el transporte de sumas grandes de dinero en efectivo. A parte, las empresas emisoras de tarjetas de crédito asumen del riesgo de la cobranza a por lo que es una venta segura de cobro. Estas entidades financieras están

reguladas por la ley de tarjetas de crédito nº 25.065 la cual se desarrolla más adelante.

Entre las desventajas, es que difiere los flujos de efectivo y el costo financiero inherente. Para el usuario, proporciona un sentido falso de seguridad financiera. Disminuye sus ahorros en efectivo, derivado de un alto endeudamiento. Incluye cargos financieros en las compras de artículos o servicios. Usar el crédito no es simplemente encontrar lo que se quiere o necesita y “cargarlo a la tarjeta”. Como un privilegio, no un derecho, el crédito viene con la obligación de usarlo sabiamente

Es importante mencionar que actualmente el uso del crédito es generalizado, rebasa fronteras, y pretende desplazar el dinero expresado en moneda líquida ya que de una u otra forma el dinero tiende a desaparecer como el principal medio de cambio. Las diferentes formas de crédito se han convertido en el instrumento monetario actual.

5.-La Ley 25.065

5.1.-Definición de Tarjeta de Crédito

La mayoría de nosotros cuando decimos Tarjeta de Crédito, enseguida visualizamos o nos hacemos la idea de una tarjeta de plástico con banda magnética que nos permite acceder a la posibilidad, de “comprar sin pagar”, esto es, diferir el pago de lo que compramos para el mes siguiente, e inclusive más tiempo. La ley 25.065 en su artículo 3º la define:

“Se denomina genéricamente tarjeta de crédito al instrumento material de identificación del usuario, que puede ser magnético o de cualquier otra tecnología, emergente de una relación contractual previa entre el titular y el emisor”.

Materialmente la tarjeta de crédito consiste en una pieza de plástico, cuyas dimensiones y características generales han adquirido absoluta uniformidad, por virtualidad del uso y de la necesidad técnica. Contiene las identificaciones de la entidad emisora y del afiliado autorizado para emplearla, así como el período temporal durante el cual ese instrumento mantendrá su vigencia. Suele contener también la firma del titular y un sector con asientos electrónicos perceptibles mediante instrumentos adecuados.

Obviamente, una tarjeta de crédito es algo más que una tarjeta de plástico e implica un juego de relaciones jurídicas y de conceptos que hay que analizar concienzudamente. Según el diccionario jurídico de Manuel Ossorio una tarjeta de crédito es una “*Tarjeta emitida por un banco u otra entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida a efectuar pagos, en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de tal tarjeta.....*”⁽²⁰⁾

5.2.-Funciones de la Tarjeta de Crédito

5.2.1.-Como sistema de garantía de crédito:

Es una institución de crédito rápido donde la empresa cancela los bienes o servicios adquiridos por sus titulares, a los establecimientos comerciales respaldando de ésta forma el crédito. Se entiende como una institución relacionada legalmente con las empresas comerciales, las cuales se han unido como producto de una necesidad de otorgar crédito a los clientes en forma inmediata y segura.

(20) *Ossorio, Manuel – “Diccionario de Ciencias Jurídicas y Sociales”-1º Edición Electrónica, (s.d.)*

5.2.2.-Como un producto o servicio:

La tarjeta de crédito es un instrumento legal y financiero que el titular adquiere mediante un contrato legal con la empresa emisora. Le permite a través de la presentación de ésta realizar cualquier transacción, que luego cancelará a la empresa emisora.

Desde el punto de vista económico, la Tarjeta de Crédito es un instrumento que ha venido a generar mayor movimiento en las transacciones comerciales.

Las Tarjetas para los establecimientos comerciales representan un Instrumento de pago de los clientes, el cual es aceptado previo contrato con la empresa emisora. En este contrato se estipula el pago de una comisión sobre el monto de las ventas facturadas.

La Tarjeta de Crédito es un novedoso mecanismo de crédito que ha venido a revolucionar las transacciones comerciales, aplicándose cada vez más a gran número de actividades económicas.

La ley 25065, en su artículo 1º, dice:

“Se entiende por sistema de tarjeta de crédito al conjunto complejo y sistematizado de contratos individuales cuya finalidad es:

- a) Posibilitar al usuario efectuar operaciones de compra o locación de bienes o servicios u obras, obtener préstamos y anticipos de dinero del sistema, en los comercios e instituciones adheridos.*
- b) Diferir para el titular responsable el pago o las devoluciones a fecha pactada o financiarlo conforme alguna de las modalidades establecidas en el contrato.*
- c) Abonar a los proveedores de bienes o servicios los consumos del usuario en los términos pactados”.* ⁽²¹⁾

(21) *Ley de Tarjetas de Crédito, N°25.065, (t.o.1999)*

5.3.-Las Partes intervinientes

También define las partes intervinientes en los contratos de tarjetas de crédito en su artículo 2º

“A los fines de la presente ley se entenderá por:

a) Emisor: Es la entidad financiera, comercial o bancaria que emita tarjetas de crédito, o que haga efectivo el pago.

b) Titular de tarjeta de crédito: Aquel que está habilitado para el uso de la tarjeta de crédito y quien se hace responsable de todos los cargos y consumos realizados personalmente o por los autorizados por él mismo.

c) Usuario, titular adicional, o beneficiario de extensiones: Aquel que está autorizado por el titular para realizar operaciones con tarjeta de crédito, a quien el emisor le entrega un instrumento de idénticas características que al titular.

d) Tarjeta de compra: Aquella que las instituciones comerciales entregan a sus clientes para realizar compras exclusivas en su establecimiento o sucursales.

e) Tarjeta de débito: Aquella que las instituciones bancarias entregan a sus clientes para que al efectuar compras o locaciones, los importes de las mismas sean debitados directamente de una cuenta de ahorro o corriente bancaria del titular.

f) Proveedor o comercio adherido: Aquel que en virtud del contrato celebrado con el emisor, proporciona bienes, obras o servicios al usuario aceptando percibir el importe mediante el sistema de tarjeta de crédito”.⁽²²⁾

5.4.-Las Comisiones

(22) ibidem

Según la misma ley, en su artículo nº 15, modificado según la ley 26010 art 1º, dice:

“El emisor no podrá fijar aranceles diferenciados en concepto de comisiones u otros cargos, entre comercios que pertenezcan a un mismo rubro o con relación a iguales o similares productos o servicios.

El emisor de tarjetas de compra y crédito en ningún caso efectuará descuentos ni aplicará cargos, por todo concepto, superiores a un tres por ciento (3%) sobre las liquidaciones presentadas por el proveedor. Para las tarjetas de débito bancario este porcentaje máximo será del uno coma cinco por ciento (1,5%) y la acreditación de los importes correspondientes a las ventas canceladas mediante tarjetas de débito en las cuentas de los establecimientos adheridos, se hará en un plazo máximo de tres (3) días hábiles”. ⁽²³⁾

6.-Relaciones entre Emisor y Proveedor

Esta relación, que es la que nos interesa, se desarrolla en la ley desde el artículo 32 en adelante, los cuales se transcriben resumidamente y solo los que nos competen. ⁽²⁴⁾

Art. 32. – Deber de información. *El emisor, sin cargo alguno, deberá suministrar a los proveedores:*

- a) Todos los materiales e instrumentos de identificación y publicaciones informativas.*
- b) El régimen sobre pérdidas o sustracciones a los cuales están sujetos en garantía de sus derechos.*
- c) Las cancelaciones de tarjetas por sustracción, pérdida, voluntarias o por resolución contractual.*

⁽²³⁾⁽²⁴⁾ *ibidem*

Art. 33. – *Aviso a los proveedores. El emisor deberá informar inmediatamente a los proveedores sobre las cancelaciones de tarjetas de crédito antes de su vencimiento sin importar la causa. La falta de información no perjudicará al proveedor.*

Art. 34. – *Las transgresiones a la regulación vigente serán inoponibles al proveedor, si el emisor hubiera cobrado del titular los importes cuestionados.*

Art. 35. – *Terminales electrónicas. Los emisores instrumentarán terminales electrónicas de consultas para los proveedores que no podrán excluir equipos de conexión de comunicaciones o programas informáticos no provistos por aquéllos, salvo ante la autoridad de aplicación para garantizar las operaciones y un correcto sistema de recaudación impositiva.*

Art. 36. – *Pagos diferidos. El pago con valores diferidos por parte de los emisores a los proveedores, con cheques u otros valores que posterguen realmente el pago efectivo, devengarán un interés igual al compensatorio o por financiación cobrados a los titulares por cada día de demora en la efectiva cancelación o acreditación del pago al proveedor.*

Art. 37. – *El proveedor está obligado a:*

- a) *Aceptar las tarjetas de crédito que cumplan con las disposiciones de esta ley.*
- b) *Verificar siempre la identidad del portador de la tarjeta de crédito que se le presente.*
- c) *No efectuar diferencias de precio entre operaciones al contado y con tarjetas.*
- d) *Solicitar autorización en todos los casos.*

Art. 38. – *El contrato tipo entre el emisor y el proveedor deberá ser aprobado por la autoridad de aplicación y contendrá como mínimo:*

- a) *Plazo de vigencia.*
- b) *Topes máximos por operación de la tarjeta de que se trate.*
- c) *Determinación del tipo y monto de las comisiones, intereses y cargos administrativos de cualquier tipo.*

d) *Obligaciones que surgen de la presente ley.*

e) *Plazo y requisitos para la presentación de las liquidaciones.*

f) *Tipo de comprobantes a presentar de las operaciones realizadas.*

g) *Obligación del proveedor de consulta previa sobre la vigencia de la tarjeta. Además deberán existir tantos ejemplares como partes contratantes haya y de un mismo tenor.*

Art. 43. – *Controversias entre el titular y el proveedor. El emisor es ajeno a las controversias entre el titular y el proveedor derivadas de la ejecución de las prestaciones convenidas salvo que el emisor promoviere los productos o al proveedor pues garantiza con ello la calidad del producto o del servicio.*

Art. 44. – *Incumplimiento del proveedor. El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del proveedor con el titular, dará derecho al emisor a resolver su vinculación contractual con el proveedor.*

Art. 45. – *Incumplimiento del emisor con el proveedor. El titular que hubiera abonado sus cargos al emisor queda liberado frente al proveedor de pagar la mercadería o servicio aun cuando el emisor no abonara al proveedor.*

7.-Terminología utilizada

Autorización:

Proceso por el cual un emisor, un procesador o el servicio de respaldo de la Tarjeta, aprueban una transacción.

Autorización telefónica:

Procesador de autorizaciones a un usuario que no usa el sistema pos, esta autorización es otorgada por personal de la empresa emisora de tarjetas de crédito.

Arancel:

Costo financiero fijo que cobra por los servicios el emisor al comercio proveedor, según la ley no debe superar el 3% en las Tarjetas de Crédito y el 1.5% en las de Débito.

Comisión:

Costo financiero variable de acuerdo a los planes en cuotas adheridos.

Código de comercio:

Código interno del emisor asignado al comercio adherido que identifica al mismo en toda gestión entre ambos.

Comercio adherido o Proveedor:

Entidad que es afiliada por el emisor mediante un contrato de adhesión

Contra cargo

Transacción que un emisor devuelve temporalmente a un adquirente. Es importante indicar que está sujeto a una investigación posterior, para determinar su devolución definitiva o cargo.

Cuenta

Es el número con que se da de alta a una persona para convertirse en tarjetahabiente o titular. Es único y a él pueden estar asociados varios números de tarjeta, pero éste es el número de la cuenta madre.

Disponibilidad

Es la diferencia entre el límite de crédito y el saldo a la fecha de corte, tomando en cuenta las autorizaciones solicitadas por los establecimientos afiliados y que no hayan sido cobradas por los mismos.

Emisor

Miembro autorizado que emite tarjetas y que mantiene relación directa con el tarjetahabiente o titular y el comercio adherido o proveedor.

Fecha de corte

Es la fecha en que se facturan todas las compras o movimientos. Esta fecha es generalmente fija para todos los meses, salvo algunas excepciones.

Fecha vencimiento

Es la fecha límite que se tiene para pago de la deuda por parte de los titulares de tarjetas.

Fecha de transacción

Fecha en que ocurre una transacción entre un titular y un comercio.

Límite de crédito

Crédito asignado por la emisora a una persona o grupo de personas, para la utilización de tarjetas de crédito.

Titular de la tarjeta

Persona autorizada por un emisor de tarjetas de crédito, para utilizar el límite de crédito que le haya sido asignado en la adquisición de bienes y servicios.

CAPÍTULO VII

Control de las Tarjetas de Crédito a Cobrar

Sumario: 1.-Presentación de la problemática. 2.-Puntos débiles de Control Interno. 3.-La situación en ese momento. 4.-Situaciones a tener en cuenta. 5.- Necesidad de Control. 6.-Relevamiento de Tarjetas de Crédito adheridas y sus planes. 7.-Solución propuesta e implementada. 8.-Resultados del Control. 9.-Las Retenciones Impositivas. 10.-Ventajas del Control, Registración y Seguimiento de la partida. 11.-Una consideración importante sobre el Impuesto a los Ingresos Brutos.

1.-Presentación de la problemática

Después de haber descrito, desarrollado, analizado y propuesto las soluciones necesarias para lograr un nivel óptimo de Control Interno dentro de la función Caja Venta, y habiendo desarrollado también la función de Control Posterior de la misma, en esta última observamos la necesidad de un concepto más que importante dentro de las partidas de disponibilidades generados por las cobranzas. Es así que vamos a introducirnos dentro de la

partida Tarjetas de Crédito a Cobrar, esto debido a su importancia y volumen dentro de las ventas diarias.

En promedio el 80% de las ventas se realizan con este medio de pago, una proporción más que elevada. Se debe principalmente a que, como política de venta, esta empresa no hace diferenciación sobre los precios en Efectivo y los precios con Tarjeta de Crédito, una ventaja para el que utiliza este medio de pago, pero a veces una desventaja para el que utiliza el otro.

Es decir que indirectamente se alienta la venta con Tarjetas. Luego del desarrollo de este tema y análisis de los resultados, esta política debió revisarse, no solamente por el costo financiero incremental y la forma de cobro efectivo de las liquidaciones de Tarjetas de Crédito, sino también el aspecto impositivo de las mismas.

2.-Puntos débiles de Control Interno

Como punto débil, a la falta de registración y control de las liquidaciones, la carencia de un archivo ordenado de las misma y de las constancias de retenciones impositivas, se sumaba la falta de relevamiento constante de los costos financieros pagados, los planes en cuotas a los que se estaba adherido con cada tarjeta de crédito, la variabilidad de los plazos de pago debido a cada uno de los mismos, y la opciones de cobro como una manera de reducción de los costos impositivos.

Con respecto a las retenciones impositivas sufridas, iba ser muy importante conocer y tener siempre presente la legislación impositiva sobre el tema, con la finalidad de no convertir esto créditos en costos incrementales al no tomárselos como una deducción al momento de la determinación del impuesto del periodo. Esta situación se pudo verificar al hacer un simple control de las declaraciones juradas. Ocurre con los impuestos declarativos mensuales como ser IVA, ingresos brutos, TEM y Publicidad y Propaganda, y

también para la declaración del Impuesto a las Ganancias. Vamos a demostrar el costo en que se incurre al no llevar un sistema de información contable adecuado, es decir la captación, clasificación y registración, sumándose la de un archivo adecuado de las liquidaciones, cupones y cierres, y constancias de retenciones sufridas. Además, debido a la reestructuración y creación de la nueva administración, las liquidaciones de los impuestos se iban a realizar en la misma.

3.-La situación en ese momento

Empezaremos con un relevamiento general sobre las funciones que se realizaban en este momento del tiempo:

Se recibían las cajas rendidas, compuesta con la planilla doblada, dentro de la cual estaban los duplicados de las facturas, NC, vales, y los cupones con sus respectivos cierres. Se las archivaba por mes, pero sin control posterior ni registración de los cupones. En las fechas de cobro, a veces no muy determinadas, se procedía a validar el monto acreditado en las cuentas bancarias, sin más.

¿Cómo se sabía de dónde surgía ese importe?

No se sabía, simplemente se aplicaba un control global, toda la venta con tarjeta por un porcentaje de deducción total.

¿Cómo poder controlar con un porcentaje simple estimado aplicado a ese valor bruto?

Si por lo menos fuese un porcentaje ponderado de acuerdo a la proporción de cada tarjeta y dentro de cada una, la proporción de cada plan de cuotas, por cada costo financiero, esto necesario debido a la variabilidad de los mismos por tarjeta y planes de cuotas.

Así también se dejaba de lado el control a la tarjeta como empresa emisora, si realmente pagaba cada cupón presentado.

4.-Situaciones a tener en cuenta

Les propongo una situación: ¿qué sucedería si una Tarjeta no me pagara un solo cupón dentro de una presentación bruta de cerca de 1000 cupones mensuales, o que me liquidara mal, deduciéndome, por ejemplo, solo un 1% en presentaciones de hasta \$400.000, o me pagara de menos liquidándome cupones con planes menos costosos con planes más caros, como son los de mayor cantidad de cuotas o planes largos sin interés?

¿Cómo se podrán hacer las declaraciones de impuestos si no se dispone de los resúmenes de liquidaciones y sus constancias de retenciones?

5.-Necesidad de Control

Sin un control específico y analítico, uno puede imaginarse miles de cosas. Las cobranzas siempre serían un importe cargado de incógnitas y uno se preguntaría constantemente si realmente este es lo que debía ser. En otras palabras, habría que probar de manera exacta si las liquidaciones eran correctas. Para ello había que empezar con un relevamiento sobre cada una de las Tarjetas de Crédito a las que la empresa estaba adherida, los planes habilitados, el costo por plan, la fecha de pago, la forma de pago y un dato muy importante a tener en cuenta que es la fecha de cierre del periodo de las liquidaciones.

Algunas serán mensuales, aunque no por mes calendario, otras por semana, otras diarias, etc. Sabíamos que los cierres de lote de la terminales, por política. Se realizaban diariamente, o sea que la fecha cierta de presentación estaba determinada, entonces las de pago dependería de las mismas y en las liquidaciones vendrían discriminadas día por día. Lo primero que se diseñó entonces fue una planilla de Excel específica para cada tarjeta

de crédito en cuyas filas estarían la fecha diaria y en las columnas, los planes.

Un subtotal al final del periodo particular de liquidación de cada Tarjeta, menos las deducciones por aranceles, comisiones, IVA crédito fiscal y otros gastos. Otro subtotal, menos las retenciones impositivas de IVA, ganancias, TEM y Publicidad y Propaganda, y al final el neto a cobrar.

Veremos que esta registración serviría también en el futuro como presupuesto de cobranzas de Tarjetas, y para análisis financieros y estadísticos necesarios a la hora de definir políticas de ventas, promociones y descuentos.

6.-Relevamiento de Tarjetas de Créditos adheridas y sus planes

Lo primero que se procedió a realizar, fue visitar cada una de las casas emisoras de Tarjetas de Créditos en las que se estaba adherido, y de las que no poseían sucursales, a su banco emisor o a través de teléfono, con el fin de ponernos al tanto de todo lo referente a cada una de ellas.

También se aprovecho la oportunidad para generar los usuarios y claves de acceso para realizar todas las gestiones sobre liquidaciones en las páginas web de las mismas. Con algo tan simple se logro rápidamente uno de los controles necesarios a través del seguimiento de las operaciones diarias, impresión de resúmenes y de las constancias de retención de impuestos.

En el Apéndice se transcriben los datos relevados de las Tarjetas a las que se estaba adherido y todo lo respectivo sobre números de comercio, forma de cobro (cheque o transferencia bancaria), en su caso el banco y número de cuenta, cierre del periodo de liquidación, la fecha de cobro, teléfonos de contacto, usuarios y claves web de las páginas de internet,

planes adheridos para cada tarjeta, aranceles, comisiones y condición como agente de retención.

7.-Solución propuesta e implementada

7.1.-La Planilla de Registración

Con todos los datos necesarios se diseñó un grupo de planillas de Excel individuales para cada tarjeta, interconectadas con un resumen de cobranzas. Con ellas, al cargar los cierres de lotes diarios, se puede ir realizando la liquidación de los mismos, con todas las deducciones de los costos financieros y de los créditos fiscales. A su vez conectada a un resumen general de cobranzas por tarjeta, por plan, por forma de cobro y por fecha de cobro. Esta planilla se presenta en el Apéndice y es creación propia.

Esta es un registro que a través de los meses se fue perfeccionando, más que nada con el conocimiento pormenorizado que se iba adquiriendo de la forma de liquidación de cada una de ellas, las fechas de corte que en algunos meses cambiaba, y otras situaciones especiales que hacen a cada una de las emisoras.

Durante el control posterior de Cajas que ya se realizaba, cualquier diferencia entre la Planilla de Caja y los cierres de lotes, se procedía a arquear los mismos con el Resumen Liquidación de la tarjeta. Después se registraba lo real a cobrar, que son los importes de los cierres.

Debemos decir que si bien puede resultar en una tarea tediosa y sujeta a errores de carga como toda planilla numérica analítica, se llega a lograr rapidez y un grado de exactitud del 100% con la práctica y experiencia.

Cuando se detecta algún error u omisión, se busca desde lo general hacia lo especial. Por ejemplo, si el total bruto de presentaciones de lo liquidado no coincide con el total bruto de presentaciones registrado como un

crédito, primero se buscara la diferencia, el importe en sí, su valor numérico nos puede dar una pista de donde proviene posiblemente. Después, que el corte del periodo tomado sea el mismo que realizo la tarjeta. Por último se analizara si realmente es una omisión de registración o de liquidación.

Una vez identificado, se realiza un cruce día por día hasta determinar la fecha en que se encuentra la diferencia. Se buscara la caja y los cupones correspondientes para ver lo que sucedió realmente.

Tener una registración de cada una de los cierres de lotes en su fecha, permite volver al archivo de las cajas donde se encuentran los cupones y determinar con exactitud donde reside la diferencia con la liquidación. Esto se realiza cuando cierra el periodo de liquidación. Generalmente unos días después, ya se encuentran disponibles en las páginas web las liquidaciones y constancias de retención para ser descargados e impresas.

En el caso que existiere el cupón con su respectivo cierre, o sea, que se haya realizado la venta, se podrá reclamar su pago. Se realiza una nota adjuntando una copia del cupón y su cierre. Después solo quedara el seguimiento del mismo, y ver que paso realmente, aunque siempre sucede que es una omisión por parte de la tarjeta, para verificar finalmente su pago posterior por parte de la misma.

8.-Resultados del Control

Con respecto a lo descripto en el punto anterior, lo más importante que se logro descubrir, es que las empresas emisoras de Tarjetas de Créditos incurrn en omisiones de liquidación. Uno de los fines a cumplir era probar si realmente esto podía llegar a ocurrir. Por lo visto, nadie está exento de errores (involuntarios o no...) aunque nunca llegaremos a saberlo realmente. Lo cierto es que se llevo a descubrir unos 10 cupones de tarjetas no liquidados en diversas oportunidades. A un promedio de \$350, se evito una

pérdida de \$3500 en el transcurso del primer año. Cabe aclarar que esto sucedió en tarjetas importantes como ser Tarjeta Naranja, Tarjeta Credicash y Tarjeta Titanio. No solamente en detrimento nuestro sino también a veces a favor nuestro, como ser una vez Titanio nos dedujo el 2,5% de Ingresos Brutos cuando ya se había cambiado la alícuota por la modificación del Código Tributario en abril del 2012.

Otra tarjeta, que al momento de un cambio de forma de pago, de transferencia bancaria a cheque gestionado por nosotros, en el primer mes procedió a pagar dos veces.

Por supuesto estas cosas se ponen en conocimiento en el cortísimo plazo y se proceden a ajustar. Sin embargo con respecto a la falta de liquidación de un cupón, solo se podrá reclamar con el conocimiento exacto del cupón físico, numero y fecha. Para ello es necesario un control metódico y analítico como así también de un óptimo archivo de los cupones. Una vez ante un reclamo sobre esta situación, uno de los empleados que realiza la atención a comercios me dijo...”y,..a veces pasa..”, como descontando que es habitual y normal que una empresa emisora te robe de esa manera, ya que seguramente eso no les pasa a la hora de cobrarles a los titulares. Por ende llegamos a la misma conclusión de siempre, el escepticismo y el necesario control de los valores hasta su cobro efectivo, y que a veces va más allá del mismo.

Otra cosa a tener en cuenta ocurre con tarjeta Visa, la más importante en nuestra estructura de venta y la más importante a nivel mundial. Aquí el caso es distinto. Transcurrido un plazo de uno o dos meses, procede a solicitar a través de una carta, se le envié por fax cierto cupón identificado en la misma, y que en el caso de no enviar, se debitara en el plazo de 72hs. No sabemos a ciencia cierta si se debe a clientes que reclaman o desconocen la compra, o simplemente se debe a un control rutinario de la misma tarjeta. Lo que sí sabemos es que si no se posee un archivo de los mismos, esa venta genera un contra cargo y por ende la perdida de ese cupón. En el mismo

periodo se solicitaron de esta tarjeta unos 6 cupones, y que como dijimos a un importe promedio de \$350, se evito una erogación de \$2100.

Aquí uno podría analizar la significatividad de estos importes, en nuestro caso \$3500 más \$2100, para un total de \$5600 y un promedio de \$467 por mes en el periodo de un año.

Creo que lo que importa en este caso, es que es una erogación basada en la inexistencia de normas básicas de organización y administración, la registración de todo hecho económico dentro del ente, y que debería ser evitado. Una ineficacia e improductividad del área administrativa y que hasta se podría identificar un responsable. Además, esta falencia no termina allí, este es el final necesario para el completo control de todo el circuito que va desde la venta en el salón hasta su cobranza efectiva, complementándose con el seguimiento y control del respectivo cobro de los valores, sean estos cheques u transferencias bancarias, y que a su vez se relacionara con la necesidad de un registro de la cartera de valores y con realización de las conciliaciones bancarias respectivas.

El sistema de registración, y en si todo el sistema de información contable es dinámico, las partidas se relacionan constantemente (principio básico de la partida doble), por ello todo proceso de organización contable exigirá continuar el camino critico de la información en pos de lograr los objetivos de la misma, y a la vez poder salvaguardar los activos, como ser los financieros de este caso.

9.-Las Retenciones impositivas

Dijimos lo importante que era tener en cuenta estas partidas y su manera de registración, necesario a la hora de su imputación en la liquidación de los impuestos declarativos de la actividad comercial. Por la falta de control de las Tarjetas se generaba omisiones de imputación de

estos créditos fiscales. Al no existir un archivo de las liquidaciones y de las constancias de retención, no podían deducirse los mismos en las determinaciones respectivas de impuestos. Esto ocurría simplemente porque no se tramitaban o se buscaban personalmente dichos documentos. El costo incurrido en impuestos pagados dos veces fue muy alto durante ese periodo.

Dentro de las liquidaciones de las tarjetas de créditos sufrimos la retención de impuestos, tales como IVA, IIBB, TEM y PP y GANANCIAS.

Haremos un repaso sobre la legislación específica. La designación como agentes a las emisoras de Tarjetas de Crédito, alícuotas y mínimos para efectuar la retención, como así también sobre su carácter de agentes en determinado impuesto. Las mismas se transcriben solo en su parte pertinente en los Anexos.

10.-Ventajas del Control, Registración y Seguimiento de la Partida

Entre las ventajas logradas a través de la implementación del control de las Tarjetas de Créditos a Cobrar podemos citar:

- Alcance de un alto nivel de orden de la información contable
- Control sobre lo registrado, liquidado y cobrado
- Logro de un archivo optimo como base para posibles requerimientos por parte de las emisoras o reclamos nuestros
- Control e imputación de todos los créditos fiscales
- Fácil determinación de las diferencias entre liquidado y lo registrado
- Información real instantánea sobre costo financieros pagados
- Base real para la presupuestación financiera
- Base real para planificar políticas de pagos
- Base real para planificar estrategias de ventas y descuentos
- Seguridad patrimonial

- Capacitación y actualización constante sobre temas impositivos y legales

11.-Una consideración importante sobre el impuesto a los Ingresos Brutos

Este trabajo realizado sobre las Tarjetas de Crédito, que no solo se baso en el control de los cobros y de las retenciones impositivas, puso en evidencia un detalle nada menor en lo que respecta a este impuesto y que nos afectaba notablemente. Analizando estadísticamente la proporción de ventas con este medio de pago, la cual era muy elevada, y revisando las normas impositivas, afirmamos que existe una superposición entre las retenciones y las recaudaciones bancarias realizadas en la operatoria con este medio de pago. Todas las liquidaciones de Tarjetas de Créditos se cobran por medio de transferencias bancarias. Sobre el importe bruto de presentaciones las Tarjetas se retiene el 3.5% y sobre el neto acreditado en las cuentas bancarias, un 1.8% más. Esto no es más que una doble imposición enmascarada por la propia normativa provincial, que tiene una solución prevista en la misma al permitir en su artículo n° 9 in fine, la solicitud de no retención por medio del procedimiento administrativo de la R.G N°67/00 y sus modificatorias de la D.G.R, y de no Recaudación por medio de la R.G N° 80 y sus modificaciones del mismo organismo. La R.G. N°86/03 de la D.G.R que se refiere a las recaudaciones bancarias no exime de las mismas a las acreditaciones provenientes de este tipo de operaciones con las emisoras de Tarjetas de Crédito, y es de conocimiento general que la actividad comercial maneja siempre una proporción superior al 65% de ventas con Tarjetas. Esto sumado el régimen de percepciones, nos obliga a tener constantemente saldo a favor en el impuesto, con el respectivo costo de oportunidad que implica tener inmovilizado ese capital. El mismo

organismo provincial también permite la compensación de los saldos a favor del impuesto, no solo con los saldos a pagar posteriores, sino también con impuestos patrimoniales como ser Impuesto Automotor o Inmobiliario provincial a nombre del mismo titular. Esto está legislado en el Código Tributario de la Provincia. A mi entender se tiene conocimiento de antemano que esta situación se presenta con suma frecuencia, sino de que otra manera se puede explicar esta disposición.

Demos un ejemplo numérico para que quede claro:

Presentación Tarjetas

Importe bruto presentado Tarjetas	\$ 10.000,00
Arancel Tarjeta	\$ 300,00
Comisión Tarjeta	\$ 300,00
IVA crédito fiscal	\$ 126,00
subtotal	\$ 9.274,00
Retención IVA	\$ 278,22
Retención Ganancias	\$ 92,74
Retención Ingresos Brutos	\$ 350,00
Retención TEM y PP	\$ 96,80
Neto acreditación bancaria	\$ 8.456,24
Recaudación Ingresos Brutos	\$ 152,21
Percepciones Ingresos Brutos (ejemplo)	\$ 50,00
Total crédito fiscal Ingresos Brutos	\$ 552,21

Ventas

Venta efectivo 20%	\$ 2.500,00
Venta con tarjeta 80%	\$ 10.000,00
Venta total	\$ 12.500,00
Ingresos Brutos determinado 3,5%	\$ 437,50
menos crédito fiscal Ingresos Brutos	\$ 552,21
Saldo a favor Ingresos Brutos	\$ 114,71

Podemos concluir entonces que aunque la normativa se refiera a dos Hechos Imponibles distintos, por un lado la relación entre Emisor y Proveedor siendo la base del impuesto la presentación bruta de cupones de Tarjetas, y por otro, las acreditaciones en cuentas bancarias de los sujetos pasivos del tributo, lo que realmente sucede es el cobro del mismo impuesto dos veces.

La normativa debería eximir de recaudación a los importes provenientes de pagos por las emisoras de Tarjetas de Créditos, puesto que estas en nuestra provincia están designadas como agentes de retención del impuesto a los Ingresos Brutos en todos los casos. Solo queda estar siempre bien informados sobre la posibilidad de tramitar la Constancia de No Retención y de No Recaudación para ser presentada ante los agentes y así evitar la inmovilización de capital.

Conclusión

Podemos asegurar que este trabajo no solamente fue un crecimiento personal al tocarme muy de cerca, sino obviamente en el crecimiento profesional que en la actualidad continua día a día. El ver plasmado en la práctica los conocimientos adquiridos sobre el Control Interno, Organización y Auditoría es altamente satisfactorio. Las ventajas de la creación de un ambiente de Control desde los niveles inferiores hasta la cabeza de la organización son simplemente incalculables. En este trabajo solo se hizo hincapié en los temas desarrollados, pero debemos decir que lo que se llevo a cabo desde el 2011 en adelante fue un crecimiento inmenso en lo que respecta a este tema. El nivel de formalización hoy es sumamente aceptable.

En la actualidad el 100% de las operaciones, así como el Sistema de Información Contable, están funcionando óptimamente. La función de Auditoría Interna existe y está cumpliendo sus objetivos. Esto nos muestra que este tipo de reorganizaciones no pueden ser aisladas, ni por sectores u operaciones abordadas individualmente, y que a fuerza, las necesidades que van surgiendo te obligan a revisar toda la estructura y su nivel organizacional.

Un ente crece y crece en complejidad, en volumen de operaciones, y por ende también en los diversos tipos de riesgos. La actividad de un ente es integral, continua y dinámica. Por ello cuando se encaro este trabajo, se quería tratar solo el tema de Tarjetas de Créditos, su control y generación de información confiable para su uso en la presupuestación financiera. Pero no

se pudo abordar el tema aisladamente, debía volverse hasta el principio del ciclo de la cobranza, la Caja Venta, la cual se pudo ver tenía diversos problemas.

El control de los activos y la aplicación óptima de los recursos es una necesidad primaria que desde el principio debe tomarse como un objetivo principal. La definición de funciones, y con ella la autoridad y responsabilidad permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos y políticas que hoy están definidos en su declaración de Misión. El proceso de organización que transita VS es continuo y ya está bien aceitado, podemos decir, en condiciones de continuar exitosamente con su crecimiento y expansión. El grado de predisposición y de compromiso de toda la empresa en la consecución de este objetivo son las razones del logro alcanzado.

Apéndice

Base de datos de las Tarjetas de Créditos adheridas

Se transcribe a continuación un cuadro con todos los datos de las mismas necesarios siempre para cualquier gestión.

RELEVAMIENTO: DATOS UTILES DE LAS TARJETAS

TARJETA	DENOMINACION SOCIAL	CUIT	TELEF.	USUARIO	CLAVE
NARANJA	TARJETA NARANJA S.A.	30-68537634-9	0810-555-6272	XXX	XXX
CREDIMAS	CREDIMAS S.A.	30-61954014-6	0810-22232245	XXX	XXX
PLATINO	TARJETA PLATINO S.A.	30-70837928-6	0810-555-1111	XXX	XXX
CREDICASH	CASTILLO SACIFIA	30-52940352-2	0810-444-5678	XXX	XXX
SU CREDITO	VALLE FERTIL S.A.	30-68570941-0	0810-888-7827	XXX	XXX
NEVADA	TARJ. CUYANAS S.A.	30-68419570-7	0810-333-9496	XXX	XXX
MORADA	PREFERENCIAL S.R.L.	30-70986672-5	0810-444-1000	XXX	XXX
C.AUTOM.	TARJETA AUTOMATICA S.A.	30-70791469-2	0810-222-8888	XXX	XXX
T.SHOPPING	TARSHOP S.A.	30-68523167-7	0810-222-9333	XXX	XXX
SOL	BANCO SANTIAGO DEL ESTERO	33-68666464-9	0800-888-2240	XXX	XXX
VISA	VISA CREDICOOP	30-57142135-2	0810-222-4440	XXX	XXX
MASTER	MASTERCARD CREDICOOP	30-57142135-2	0810-222-2002	XXX	XXX
NATIVA	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	30-50001091-2	0810-333-6284	XXX	XXX
AMEX	AMERICAN EXPRESS CITIBANK	30-57481687-0	0810-555-0500	XXX	XXX
CABAL	CABAL CREDICOOP	30-57142135-2	0800-555-2222	XXX	XXX
DINERS	DINERS CITIBANK	30-50000562-5	0800-555-2900	XXX	XXX

TARJETA	C.COMERCIO	FORMA PAGO	CUENTA	CIERRE	PAGO
NARANJA	630-05374/1	CITIBANK	C.A. 55-5-499XXX-XXX	24/25	12 MES SIG.
CREDIMAS	103-010832/00	CHEQUE	-	23	12 MES SIG.
PLATINO	291	CHEQUE	-	25	15 MES SIG.
CREDICASH	02002054	CITIBANK	C.A. 55-5-499XXX-XXX	20	10 MES SIG.
SU CREDITO	12174	CHEQUE	-	23	12 MES SIG.
NEVADA	840-04277/9	CREDICOOP	C.A. 047-143XX/X	25	11 MES SIG
MORADA	4301050500	CHEQUE	-	25	11 MES SIG
C.AUTOM.	4431000001	CHEQUE	-	7-14-21-28	A LOS 25DIAS
T.SHOPPING	49498	CREDICOOP	C.C. 047-517XX/X	JUEVES	A LOS 25DIAS
SOL	3000014015845	FRANCES	C.A. 2150634XXX	10-20-30	A LOS 20DIAS

VISA	8030942	CREDICOOP	C.C. 047-517XX/X	AL DIA	48HS
MASTER	6965496	CREDICOOP	C.C. 047-517XX/X	AL DIA	48HS
NATIVA	18321182	NACION		AL DIA	48HS
AMEX	9904062981	CITIBANK	C.A. 55-5-499XXX-XXX	AL DIA	48HS
CABAL	8703464006	CREDICOOP	C.C. 047-517XX/X	AL DIA	48HS
DINERS	1386091/1	CITIBANK	C.A. 55-5-499XXX-XXX	AL DIA	48HS

RELEVAMIENTO: COSTO FINANCIERO Y RETENCIONES POR PLAN Y TARJETA

TARJETA	ARANCEL	COMISION	RET. IVA	RET. GCIAS	RET. II.BB.	RET.TE M/PP	FECHA
NARANJA ZETA 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
NARANJA 6 SIN INTERES	3,00%	3,50%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	60 DIAS
CREDIMAS FACIL 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
CREDIMAS REDONDO 6 SIN INTERES	3,00%	5,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	60 DIAS
PLATINO LLAVE 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
PLATINO PLUS 6 SIN INTERES	3,00%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	90 DIAS
CREDICASH 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
SU CREDITO 1 SIN INTERES	3,00%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
SU CREDITO 2 SIN INTERES	3,00%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	30 DIAS
SU CREDITO 3 SIN INTERES	3,00%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	60 DIAS
SU CREDITO 6 SIN INTERES	3,00%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	90 DIAS
NEVADA NEVAPLAN 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
MORADA 3 SIN INTERES	3,00%	3,00%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
CARTA AUTOMATICA 4 SIN INTERES	3,00%	4,00%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
TARJETA SHOPPING 3 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
SOL TRADICIONAL 3 SIN INTERES	3,00%	2,90%	3,00%	1,00%	3,50%	1,21%	AL DIA
VISA 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
VISA 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
VISA 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA

VISA 6 SIN INTERES	3,00%	9,54%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
VISA DEBITO	1,50%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
MASTER 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
MASTER 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
MASTER 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
MASTER 6 SIN INTERES	3,00%	9,54%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
MAESTRO	1,50%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
NATIVA 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
NATIVA 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
NATIVA 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
AMEX 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
AMEX 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
AMEX 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
CABAL 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
CABAL 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
CABAL 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
CABAL DEBITO	1,50%	0,00%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
DINERS 1 SIN INTERES	3,00%	3,12%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
DINERS 2 SIN INTERES	3,00%	4,50%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA
DINERS 3 SIN INTERES	3,00%	5,24%	3,00%	1,00%	3,50%	0,00%	AL DIA

La Planilla Diaria de Registración de Tarjetas

A modo de ejemplo se transcribe una de las planillas diseñadas para la carga diaria. Cada Tarjeta de Crédito posee una especial debido a sus particularidades en lo que respecta a sus costos financieros, periodo de liquidación, fecha de pago y forma de pago. Veremos la Tarjeta Credimas y la Tarjeta Titanio. No solamente el control es importante, sino su utilidad

como herramienta financiera para la planificación de pagos al tener los flujos de cobranzas exactos, determinados con varios días de anticipación.

PLANILLA DIARIA DE REGISTRACION Y LIQUIDACION DE CUPONES DE TARJETAS

	CHEQUE		CHEQUE	
FECHA	CREDIMAS 3	CREDIMAS 6	TITANIO 3	TITANIO 6
23/09/2012				
24/09/2012				
25/09/2012		380,00		
26/09/2012				
27/09/2012	624,00	927,00		315,00
28/09/2012	960,00	1.195,00		540,00
29/09/2012	790,00	2.285,00	410,00	
01/10/2012	440,00	250,00	695,00	
02/10/2012		315,00	330,00	
03/10/2012	650,00	1.718,00	250,00	1.138,00
04/10/2012	460,00	1.779,00	300,00	849,00
05/10/2012	725,00	2.326,00		1.170,00
06/10/2012	1.015,00	1.429,00	1.791,00	648,00

08/10/2012	510,00	200,00		
09/10/2012	1.248,00	1.286,00	660,00	250,00
10/10/2012	371,00	668,00	610,00	670,00
11/10/2012	1.100,00	1.130,00	260,00	348,00
12/10/2012		1.765,00	400,00	316,00
13/10/2012	1.496,00	1.236,00	50,00	646,00
15/10/2012	1.430,00	1.650,00	1.120,00	480,00
16/10/2012	1.488,00	1.576,00	663,00	550,00
17/10/2012	2.714,00	2.440,00		415,00
18/10/2012	1.170,00	1.985,00	2.085,00	1.164,00
19/10/2012	3.679,00	3.214,00	700,00	2.452,00
20/10/2012	6.042,00	5.189,00	1.860,00	2.947,00
22/10/2012	460,00	992,00	1.890,00	
23/10/2012	220,00	1.314,00	624,00	480,00
24/10/2012			440,00	
25/10/2012			320,00	
SUBTOTAL1	27.592,00	37.249,00	15.458,00	15.378,00
ARANCEL	827,76	1.117,47	463,74	461,34
COMISION	800,17	1.862,45	448,28	
CARGOS				
IVA 21%	341,86	625,78	191,52	96,88

SUBTOTAL2	25.622,21	33.643,30	14.354,45	14.819,78
RET.GAN	256,22	336,43	143,54	148,20
RET.IVA	768,67	1.009,30	430,63	444,59
RET.IB	965,72	1.303,72	541,03	538,23
RET.TEM/PP	267,09	360,57	149,63	148,86
TOTAL	23.364,51	30.633,28	13.089,61	13.539,90
	<i>PAGO</i>		<i>PAGO</i>	
	12/11/2012	<u>23.364,51</u>	15/11/2012	<u>13.089,61</u>
	12/01/2013	<u>30.633,28</u>	15/02/2013	<u>13.539,90</u>

Breve exposición de la relación entre costos financieros, retenciones y neto a cobrar

Expondremos una de las tantas planillas de Excel diseñadas para el seguimiento y control de los costos financieros pagados y la determinación de un promedio ponderado sobre las ventas de cada una de las tarjetas. Se determina un periodo a controlar, se emite un Resumen de Venta desde el sistema por composición de pago y se cargan los valores. Esta posibilidad está marcada como una de las ventajas de contar con esta información generada en el mismo procedimiento de registración y control.

COMPOSICION DE VENTAS MUÑECAS-MENDOZA
PERIODO 01/08/2012 al 30/08/2012
BASE REAL

CONCEPTO	SUCURSAL MUÑECAS	SUCURSAL MENDOZA	TOTAL	PROPORCION
EFFECTIVO	98.654,00	19.487,00	118.141,00	20,7%
VISA	72.658,00	26.849,00	99.507,00	17,5%
MASTER	25.684,00	9.475,00	35.159,00	6,2%
AMEX	1.895,00	1.203,00	3.098,00	0,5%
CABAL	1.082,00	737,00	1.819,00	0,3%
NARANJA	64.123,00	20.478,00	84.601,00	14,9%
PLATINO	29.784,00	6.756,00	36.540,00	6,4%
CREDIMAS	45.899,00	5.536,00	51.435,00	9,0%
C.AUTOM	8.954,00	1.254,00	10.208,00	1,8%
CREDICASH	14.284,00	2.756,00	17.040,00	3,0%
SU CREDITO	13.452,00	3.287,00	16.739,00	2,9%
MAESTRO	10.568,00	2.980,00	13.548,00	2,4%
SOL	12.459,00	1.628,00	14.087,00	2,5%
NATIVA	6.119,00	1.230,00	7.349,00	1,3%
NEVADA	18.564,00	6.439,00	25.003,00	4,4%
DINERS	1.687,00	984,00	2.671,00	0,5%
VISA DEB.	20.326,00	8.679,00	29.005,00	5,1%
SHOPPING	2.284,00	1.274,00	3.558,00	0,6%
TOTAL	448.476,00	121.032,00	569.508,00	100%

Vemos como se destacan dos de las Tarjetas más importantes en nuestro mercado de San Miguel de Tucumán, y que también son líderes a nivel nacional, y a nivel internacional como lo es la Tarjeta Visa.

TARJETAS	IMPORTE	PROPORCION	COSTO FCIERO PROM	COSTO FCIERO PROM POND.	CON TRANSFERENCIA BANCARIA
VISA	99.507,00	22,05%	10,16%	2,24%	22,05%
MASTER	35.159,00	7,79%	10,16%	0,79%	7,79%
AMEX	3.098,00	0,69%	8,07%	0,06%	0,69%
CABAL	1.819,00	0,40%	8,07%	0,03%	0,40%
NARANJA	84.601,00	18,74%	6,00%	1,12%	18,74%
PLATINO	36.540,00	8,10%	6,00%	0,49%	-
CREDIMAS	51.435,00	11,40%	6,00%	0,68%	-
C.AUTOM	10.208,00	2,26%	7,00%	0,16%	-
CREDICASH	17.040,00	3,78%	6,00%	0,23%	3,78%
SU CREDITO	16.739,00	3,71%	3,00%	0,11%	-
MAESTRO	13.548,00	3,00%	1,50%	0,05%	3,00%
SOL	14.087,00	3,12%	6,00%	0,19%	3,12%
NATIVA	7.349,00	1,63%	8,07%	0,13%	1,63%
NEVADA	25.003,00	5,54%	8,07%	0,45%	5,54%
DINERS	2.671,00	0,59%	8,07%	0,05%	0,59%
VISA DEB.	29.005,00	6,43%	1,50%	0,10%	6,43%
SHOPPING	3.558,00	0,79%	7,50%	0,06%	0,79%
TOTAL	451.367,00	100%		6,92%	74,54%

TARJETAS BANCARIAS	PONDERACION	COMISION	PROM POND	ARAN CEL	TOTAL
VISA/MASTER 1 CUOTA	9%	3,12%	0,28%		
VISA/MASTER 3 CUOTAS	42%	5,24%	2,20%		
VISA/MASTER 6 CUOTAS	49%	9,54%	4,67%		
TOTAL	100%		7,16%	3%	10,16%
OTRAS 1 CUOTA	8%	3,12%	0,25%		
OTRAS 3 CUOTAS	92%	5,24%	4,82%		
TOTAL	100%		5,07%	3%	8,07%

RESUMEN COMPOSICION VENTA		PROPORCION
EFFECTIVO	\$ 118.141,00	20,7%
TARJETAS	\$ 451.367,00	79,3%
TOTAL	\$ 569.508,00	100,0%
EFFECTIVO	\$ 118.141,00	20,7%
T/CREDITOS	\$ 408.814,00	71,8%
T/DEBITOS	\$ 42.553,00	7,5%
TOTAL	\$ 569.508,00	100,0%
T/CREDITOS	\$ 408.814,00	90,6%
T/DEBITOS	\$ 42.553,00	9,4%
TOTAL	\$ 451.367,00	100,0%

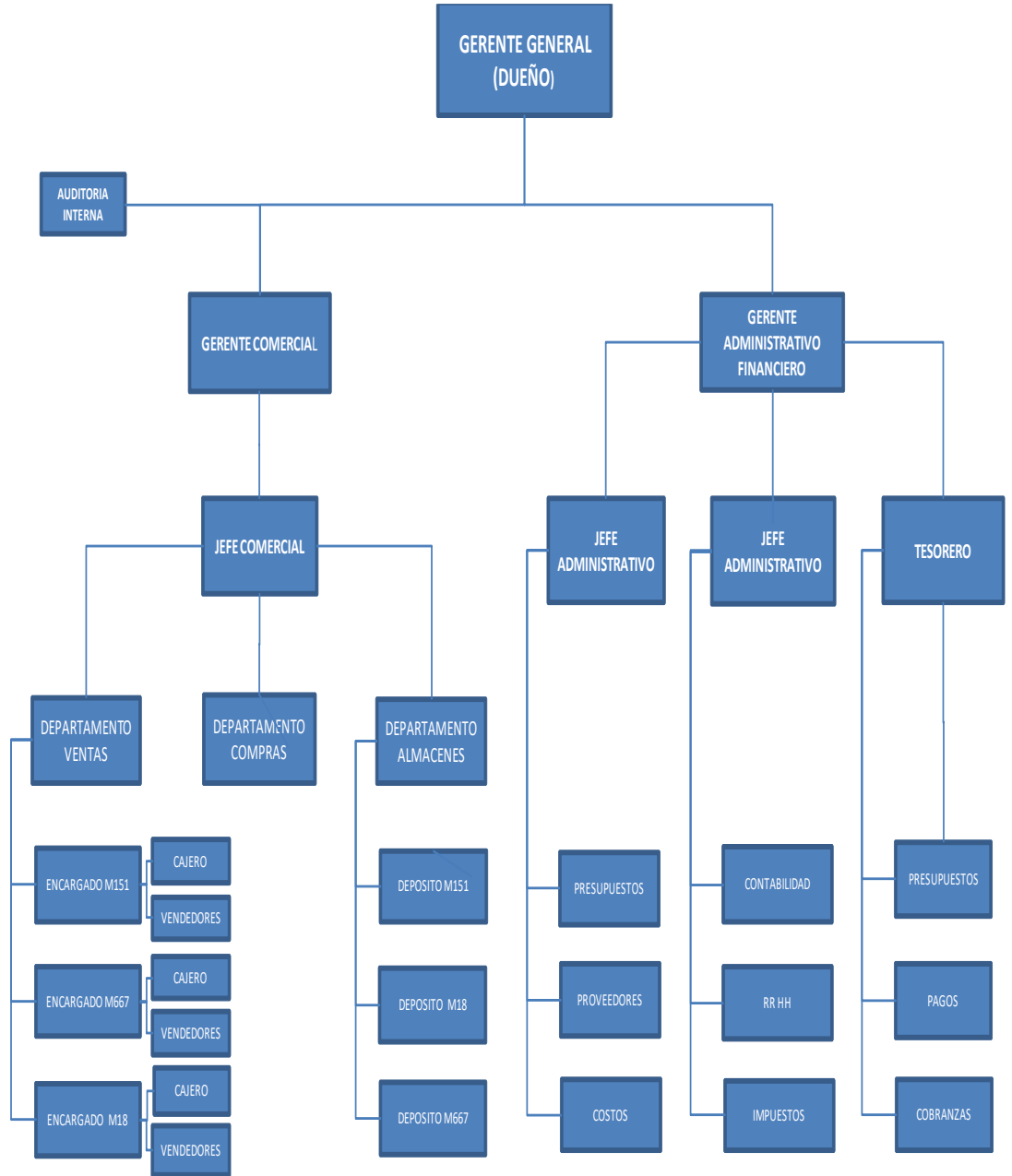
PORCENTAJE TOTAL DE DEDUCCIONES	
ARANCEL+COMISION+IVA	8,38%
RET. IVA	2,75%
RET. GAN	0,92%
RET. II.BB.	3,50%
RET. TEM/PP (S/80%)	0,97%
SUBTOTAL	16,51%
IMP.DEB/CRED(1,2% <i>s</i> /neto)	0,75%
RECAUD II.BB.(1,8% <i>S</i> /neto)	1,33%
TOTAL	18,59%

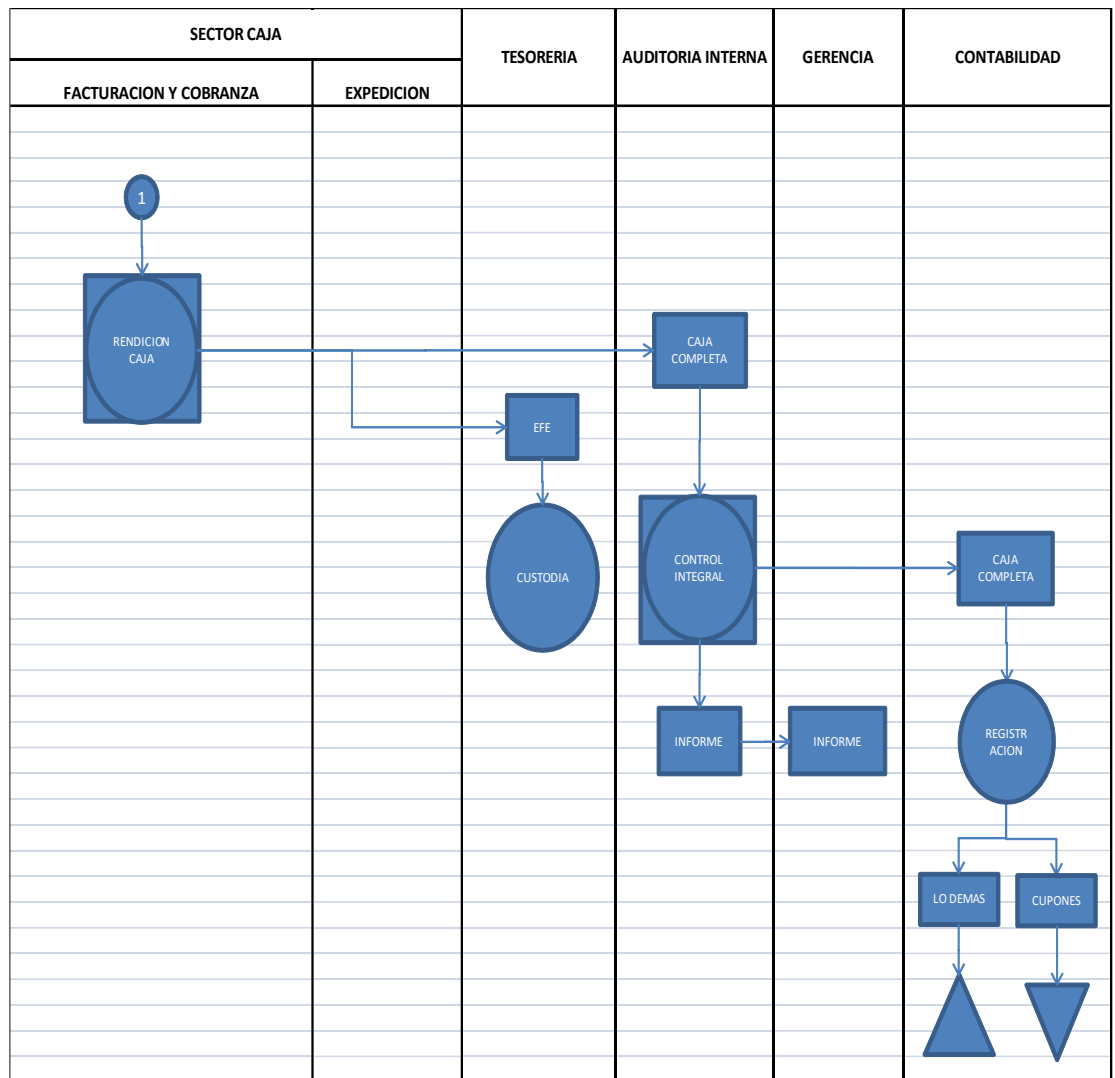
Podemos concluir rápidamente que de la venta bruta con Tarjeta de Crédito, solo recibimos el 81,41% del total de la presentación. Es cierto que no todo es costo financiero, que hay una parte de Créditos Fiscales, pero también ocurre como en el caso de las recaudaciones de Ingresos Brutos en donde lo correcto sería calcular el Costo Capital de esas sumas inmovilizadas, como un costo de oportunidad. Estos análisis financieros son importantes a la hora de definir políticas de venta. La diferenciación entre lo que es de contado y la

que es con Tarjeta de Crédito, siempre puede ser una buena solución, no solo a través de publicitar precios distintos, sino de incentivar las ventas de contado a través de descuentos. Rápidamente se puede deducir que realizando un descuento de hasta un 10% en los pagos de contado, mi estructura de costo no variaría.

Con todo este proceso de reestructuración, control, de nueva gestión de la información, lo brevemente reseñado es solo un pequeño ejemplo de la información relevante que puede generarse y que cumpliendo con el principio de pertinencia y oportunidad de la misma, ayuda a minimizar los costos operativos, o los financieros como en este caso.

Organigrama final de VS





Cabe aclarar que se lo simplificó un poco para que no fuera excesivamente técnico. El control de las liquidaciones de Tarjetas y su cobro efectivo, se omitió

Anexo

La Planilla de Caja

Planilla de Caja N° 316

Fecha: 01/11/2012 - Local: Administracion Virgi

INGRESOS			EGRESOS		
1001 Habilitación de Caja					
1	Efectivo		\$ 655.00		
1008 Ventas de Contado					
16	PLATINO	TFA- B-0005-00005194-6	\$ 240.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005193-6	\$ 550.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005192-6	\$ 180.00		
13	CABAL	TFA- B-0005-00005191-5	\$ 316.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005190-5	\$ 280.00		
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005189-6	\$ 280.00		
15	NARANJA	TFA- B-0005-00005188-5	\$ 180.00		
43	VISA DEBITO	TFA- B-0005-00005186-6	\$ 180.00		
43	VISA DEBITO	TFA- B-0005-00005185-6	\$ 439.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005184-5	\$ 480.00		
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005183-6	\$ 280.00		
42	Recibir VALE	TFA- B-0005-00005180-6	\$ 35.00		
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005180-6	\$ 225.00		
31	Nota de Crédito	TFA- B-0005-00005179-5	\$ 639.00		
16	PLATINO	TFA- B-0005-00005178-6	\$ 240.00		
16	PLATINO	TFA- B-0005-00005177-5	\$ 276.00		
23	MAESTRO	TFA- B-0005-00005175-6	\$ 1,420.00		
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005174-5	\$ 200.00		
23	MAESTRO	TFA- B-0005-00005173-6	\$ 460.00		
31	Nota de Crédito	TFA- B-0005-00005172-5	\$ 316.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005170-6	\$ 683.00		
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005169-5	\$ 460.00		
43	VISA DEBITO	TFA- B-0005-00005168-5	\$ 280.00		
15	NARANJA	TFA- B-0005-00005167-6	\$ 860.00		
15	NARANJA	TFA- B-0005-00005166-5	\$ 300.00		
1014 Pagos de Señas					
1	Efectivo	TFA- B-0005-00005181-6	\$ 100.00		
10	VISA	TFA- B-0005-00005176-6	\$ 260.00		

Detalle de Notas de Crédito	Monto	Cambio	Devolución	Anulación
TNC-B-0005-00000314-6-Origen: TFA-0005-00005141	\$ 316.00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TNC-B-0005-00000315-10-Origen: TFA-0002-00070479	\$ 295.00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TNC-B-0005-00000316-6-Origen: TFA-0005-00005182	\$ 280.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Total:	\$ 891.00			

Resumen de Notas de Crédito	
Cambio	2
Devolución	0
Anulación	1
Total:	3

Resumen de Vendedores

Vendedor	Monto
5 DARIO	\$ 3,727.00
6 FERNANDO	\$ 6,172.00
0	\$ 260.00
Total:	\$ 10,159.00

Detalle de Cupones de Tarjetas

Tarjeta	Fecha Mov.	N° Cargo	NroCupon	NroAutorizacion	Cuotas	Monto	Nota de Crédito	Anulac.
10 VISA	01/11/2012	0083			6	\$ 683.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 VISA	01/11/2012	0084			6	\$ 260.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 VISA	01/11/2012	0085			6	\$ 480.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 VISA	01/11/2012	0090			6	\$ 280.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	VISA	01/11/2012	0091	6	\$ 180.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	VISA	01/11/2012	0092	6	\$ 550.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	CABAL	01/11/2012	0037	3	\$ 316.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	NARANJA	01/11/2012	0080	11	\$ 300.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	NARANJA	01/11/2012	0081	11	\$ 860.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	NARANJA	01/11/2012	0089	11	\$ 180.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	PLATINO	01/11/2012	0035	6	\$ 276.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	PLATINO	01/11/2012	0036	3	\$ 240.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	PLATINO	01/11/2012	0038	3	\$ 240.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	MAESTRO	01/11/2012	0033	1	\$ 460.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	MAESTRO	01/11/2012	0034	1	\$ 1,420.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	VISA DEBITO	01/11/2012	0000	1	\$ -280.00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
43	VISA DEBITO	01/11/2012	0082	1	\$ 280.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	VISA DEBITO	01/11/2012	0086	1	\$ 439.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	VISA DEBITO	01/11/2012	0087	1	\$ 180.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total					\$ 7,344.00		

Detalle de Descuentos Realizados

Comprobante	Monto	Dto. %	Dto. \$	Total
TFA- B-0005-00005169-5	\$ 480.00	4.17	\$ 20.00	\$ 460.00
Total:			\$ 20.00	\$ 460.00

Composición Ventas

	Monto	
1 Efectivo	\$ 1,545.00	
10 VISA	\$ 2,433.00	
13 CABAL	\$ 316.00	
15 NARANJA	\$ 1,340.00	
16 PLATINO	\$ 756.00	
23 MAESTRO	\$ 1,880.00	
31 Nota de Crédito	\$ 955.00	
42 Recibir VALE CLIENTE	\$ 35.00	
43 VISA DEBITO	\$ 619.00	
25 Emitir VALE CLIENTE	\$ -450.00	
Total:		\$ 9,429.00

Total de Artículos Vendidos: 33

Resumen de Ventas

Descripción	Monto	
Efectivo	\$ 1,445.00	
Efectivo - SEÑA	\$ 100.00	
Tarjetas	\$ 7,364.00	
Ventas con Tarjetas - SEÑA	\$ 260.00	
Notas de Crédito	\$ 955.00	
Vales Recibidos	\$ 35.00	
Vales Emitidos	\$ -415.00	
Total X:		\$ 9,744.00

Total Efectivo (Inicial): \$655.00

Total Efectivo (Composición Ventas): \$1,545.00

Total Egresos de Caja: \$0.00

Total Efectivo (Inicial+Composición Ventas-Egresos): \$2,200.00

Total Tarjetas: \$7,344.00

Total Ventas Diarias (X-NC): \$8,789.00

Resolución General AFIP Nº 140/1998 y sus modificatorias

Parte pertinente

Artículo 1º.- Establécese un régimen de retención del impuesto al valor agregado, aplicable a los comerciantes, locadores o prestadores de servicios, que encontrándose adheridos a sistemas de pago con tarjetas de crédito, de compra y/o de pago:

a) Revistan en el impuesto al valor agregado la calidad de responsables inscriptos.

b) No acrediten su calidad de responsables inscriptos, de responsables no inscriptos, de exentos o no alcanzados, en el impuesto al valor agregado o, en su caso, su condición de pequeños contribuyentes inscriptos en el régimen simplificado establecido por la Ley Nº 24.977.

Texto vigente según RG AFIP Nº 213/1998

Artículo 2º.- Quedan obligados a actuar como agentes de retención las entidades que efectúen los pagos de las liquidaciones correspondientes a las operaciones realizadas por los usuarios del sistema, presentadas por los sujetos indicados en el artículo anterior.

Artículo 3º.- La retención deberá practicarse en el momento en que se efectúe el pago de las correspondientes liquidaciones. A los fines dispuestos en el párrafo anterior, el término "pago" deberá entenderse con el alcance asignado en el antepenúltimo párrafo del artículo 18 de la Ley del Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones.

Artículo 4º.- El importe de la retención a practicar se determinará aplicando sobre el precio neto a pagar, antes del cómputo de retenciones fiscales - nacionales, provinciales, municipales y/o del Gobierno de la Ciudad de

Buenos Aires - que resulten procedentes, las alícuotas que para cada caso se fijan a continuación:

a) Responsables inscritos en el impuesto al valor agregado:

1. Sujetos comprendidos en el Anexo I de la Resolución General N° 18, sus modificatorias y complementarias, y estaciones de servicio: UNO POR CIENTO (1%).

2. Demás responsables, por operaciones canceladas mediante la utilización de:

2.1. Tarjetas de acceso a cuentas de entidades financieras regidas por la Ley N° 21.526 y sus modificaciones (tarjetas de débito): UNO POR CIENTO (1%).

2.2. Tarjetas no comprendidas en el punto anterior: TRES POR CIENTO (3%).

b) Sujetos indicados en el inciso b) del artículo 1°: DIEZ CON CINCUENTA CENTESIMOS POR CIENTO (10,50%).

No corresponderá efectuar retención alguna cuando el importe a retener resulte igual o inferior a la suma de DOCE PESOS (\$ 12.-). (\$400 de base)

Artículo 8°.- El agente de retención deberá entregar al sujeto pasible de la misma -en el momento en que se efectúe el pago y se practique la retención- un comprobante que, además de los datos detallados en el artículo 16 de la Resolución General N° 4.110 (DGI), sus modificatorias y complementaria, contendrá numeración propia, consecutiva y progresiva, la que deberá estar pre-impresa por imprenta. Cuando el citado comprobante se emita mediante

la utilización de un sistema computarizado, su numeración podrá ser consignada en oportunidad de su emisión.

Artículo 9°.- En los casos en que el sujeto pasible de la retención no recibiera el comprobante mencionado en el artículo anterior, deberá proceder según lo establecido en el artículo 17 de la Resolución General N° 4.110 (DGI), sus modificatorias y complementaria.

Artículo 10°.- El importe de la retención consignado en el comprobante mencionado en el artículo 8°, tendrá el carácter de impuesto ingresado y en tal concepto será computado por los sujetos indicados en el artículo 1°, inciso a) en la declaración jurada del período fiscal en el que se practicó la retención o, con carácter de excepción, en la que corresponda presentar al primer vencimiento que opere con posterioridad a dicha retención, siempre que el respectivo hecho imponible se hubiera verificado en un período fiscal anterior.

De tratarse de los sujetos indicados en el artículo 1°, inciso b), el cómputo se efectuará contra el débito fiscal que se determine por los períodos fiscales transcurridos desde el 1 de noviembre de 1998, inclusive, hasta aquél en que formalicen su inscripción como responsables inscriptos en el impuesto al valor agregado.

Cuando el precitado cómputo origine en la respectiva declaración jurada un saldo a favor del responsable, el mismo tendrá el tratamiento de ingreso directo, pudiendo ser utilizado de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 24, segundo párrafo, de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones. (Texto vigente según RG AFIP N° 213/1998)

Artículo 11°.- Los sujetos mencionados en el artículo 1° quedan obligados a informar a sus agentes de retención, los datos que se detallan seguidamente:

1. *Apellido y nombres, denominación o razón social, domicilio y Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.).*
2. *Carácter que reviste con relación al impuesto al valor agregado (responsable inscripto, responsable no inscripto, exento o no alcanzado) o condición de pequeño contribuyente inscripto en el régimen simplificado (Ley N° 24.977)*
3. *Si integra el Anexo I de la Resolución General N° 18, sus modificatorias y complementaria.*
4. *Si se trata de estaciones de servicio.*

La precitada obligación deberá cumplirse al inicio de la relación con el respectivo agente de retención y las modificaciones de los datos se informarán dentro del plazo de CINCO (5) días de producidas las mismas. (Texto vigente según RG AFIP N° 213/1998)

Artículo 12.- La falta de cumplimiento de la obligación dispuesta en el artículo anterior, dará lugar a que el agente de retención, en todos los casos, practique la respectiva retención aplicando la alícuota del DIEZ CON CINCUENTA CENTESIMOS POR CIENTO (10,50%). (Texto vigente según RG AFIP N° 213/1998)

Resolución General DGI N° 3311/1991 y sus modificatorias

Parte pertinente

Artículo 1° - Establécese un régimen de retención del impuesto a las ganancias, que se aplicará a los pagos que se efectúen a los comerciantes,

locadores o prestadores de servicios que se encuentren adheridos a sistemas de pago mediante tarjetas de crédito y/o compra.

Artículo 2° - Deberán actuar como agentes de retención las entidades que efectúen, a los sujetos aludidos en el artículo anterior, los pagos correspondientes a la liquidación de operaciones realizadas por los usuarios del sistema.

Artículo 3° - La retención deberá practicarse en el momento en que se efectúe el pago de las pertinentes liquidaciones.

A estos fines, el término "pago" deberá entenderse con el alcance asignado en el artículo 18 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1986 y sus modificaciones.

Artículo 4° - El importe de la retención a practicar se determinará aplicando sobre el importe neto a pagar antes del cómputo de otras retenciones fiscales (nacionales, provinciales y/o municipales) que correspondiera efectuar, las alícuotas que - atendiendo a la calidad que revista el sujeto pasible de retención en el impuesto al valor agregado - se fijan a continuación:

1. De tratarse de responsables inscriptos en el impuesto al valor agregado: uno por ciento (1%).

2. De tratarse de responsables no inscriptos, exentos o no gravados, en el impuesto al valor agregado: dos por ciento (2%).

Artículo 7° - No corresponderá practicar la retención en concepto de impuesto a las ganancias cuando el importe a retener resulte inferior a cincuenta mil australes (A 50.000.-).

La suma a que se refiere el párrafo anterior, se actualizará para cada bimestre calendario mediante la aplicación del coeficiente resultante de racionar el índice de precios al por mayor, nivel general, fijado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, correspondiente al penúltimo mes anterior a aquél a partir del cual corresponda la aplicación del importe y el correspondiente al mes de enero de 1991. Los importes que resulten por aplicación de las actualizaciones se redondearán en miles hacia arriba. (Actualmente Mínimo, \$7.28)

Artículo 8° - *Los agentes de retención deberán entregar, en el momento del pago, un comprobante en el que consignarán:*

- 1. Denominación, domicilio y clave única de identificación tributaria (C.U.I.T.), del agente de retención.*
- 2. Apellido y nombre o denominación, domicilio y clave única de identificación tributaria (C.U.I.T.), del beneficiario del pago.*
- 3. Importe y fecha del pago y de la retención practicada.*
- 4. Firma de la persona habilitada para suscribir el comprobante, aclaración de su apellido y nombres y del carácter que inviste.*

A los fines señalados, los responsables podrán utilizar la documentación que habitualmente emitan con motivo del pago, siempre que en la misma se consignen los datos indicados en los puntos 1, 2 y 3 del párrafo anterior. (Texto vigente según RG DGI N° 3322/1991)

Artículo 11°- *Los sujetos aludidos en el artículo 1° quedan obligados a informar a sus agentes de retención, al inicio de la relación con el mismo, los datos que seguidamente se indican:*

1. Apellido y nombres o denominación, domicilio y clave única de identificación tributaria (C.U.I.T.).
2. Carácter que reviste con relación al impuesto al valor agregado.

Artículo 12º - La falta de cumplimiento de la obligación que se establece en el artículo anterior determinará que el agente de retención practique la retención respectiva, aplicando la alícuota fijada en el punto 2. del artículo 4º,

RESOLUCIÓN GENERAL-D.G.R- Nº 23/2002 y sus modificatorias

Parte pertinente

Artículo 1º.- Establecer, ad referendum del Ministerio de Economía, un Régimen de Retención en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos que se aplicará a los sujetos que desarrollen actividad en la Provincia de Tucumán, de conformidad a lo que se indica en la presente.-

Artículo 2º.- Quedan obligados a actuar como agentes de retención los designados por la DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS mediante resolución dictada a tal efecto y los sujetos cuya actividad se identifica en los Anexos I y III a VII que forman parte de la presente resolución general, los que deberán inscribirse conforme se establece en el inciso a) del artículo 3º. (...)

TEXTO S/RG (DGR) Nº 179/2010

Artículo 3º.- Los agentes de retención deberán:

b) Exigir a los sujetos pasibles de retención la presentación de fotocopia debidamente suscripta de la constancia de inscripción en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos. El sujeto retenido deberá comunicar al agente de retención cualquier modificación en su situación fiscal, en el citado tributo, dentro de los

quince (15) días de producida la misma.-

En los casos de los sujetos locales que no acrediten su condición de inscriptos en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos en la Dirección General de Rentas o sujetos de otras jurisdicciones que vendan bienes o servicios en la Provincia y no se encuentren inscriptos en el Régimen de Convenio Multilateral con alta en la jurisdicción, se aplicará el triple del porcentaje que corresponde a los contribuyentes locales según el Anexo de que se trate a los cuales se refiere el artículo 7º de la presente resolución general, no rigiendo para estos casos los topes mínimos establecidos a los efectos de practicar la retención.-

Artículo 4º.- La Constancia de Retención reunirá los siguientes requisitos:

1. La denominación del comprobante (pre-impreso por imprenta).-

2. Número de comprobante correlativo y progresivo, pre-impreso por imprenta.-

3. Fecha de emisión.-

4. Datos del emisor (pre-impresos por imprenta):

- Nombres y apellido o razón social o denominación.-

- Clave Única de Identificación Tributaria otorgada por la Dirección General Impositiva.-

- Número de inscripción en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos.-

- Número de agente de retención.-

- Domicilio y Código Postal.-

5. Datos del sujeto retenido:

- Nombres y apellido o razón social o denominación.-

- Número de inscripción en Ingresos Brutos o número de C.U.I.T. otorgado por la Dirección General Impositiva.-

- Domicilio y Código Postal.-

6. Detalle de la retención:

- Importe y porcentaje de la retención.-

7. Apellido, nombre y carácter que reviste la persona habilitada para suscribir el comprobante.-

8. Emisión por duplicado:

- Original: para el sujeto retenido.-

- Duplicado: para el agente de retención, que deberá ser archivado por separado del resto de la documentación y en forma correlativa.-

Artículo 6º.- La retención reglamentada en la presente resolución se deberá realizar en el momento de efectuarse cada pago.- Se entenderá por pago a la cancelación total o parcial de la operación, sea ésta realizada en forma directa o a través de terceros, mediante la entrega de dinero, cheque, pagaré y/o cualquier otro medio de cancelación, como así también a la acreditación en cuenta que implique la disponibilidad de los fondos.-

En el caso de anulación de una operación por la que ya se hubiera efectuado la retención correspondiente, el contribuyente deberá solicitar la acreditación de la misma ante la Dirección General de Rentas.-

Artículo 7º.- La retención se practicará sobre el importe neto del Impuesto al Valor Agregado cuando el sujeto revista la calidad de responsable inscripto ante el referido tributo y el mismo se encuentre discriminado, caso contrario deberá considerarse el monto total de la operación. En los supuestos previstos en el segundo párrafo del inciso b) del artículo 3º de la presente resolución general, la retención se practicará siempre sobre el importe bruto de cada pago que se efectúe sin deducción alguna.-

(TEXTO S/RG (DGR) N° 111/2006 - RG (DGR) N° 146/2006 - RG (DGR) N° 201/2009)

Artículo 9º.- El monto efectivamente retenido tendrá para los contribuyentes el carácter de impuesto ingresado, debiendo computarse como pago a cuenta en el anticipo correspondiente al mes en que se produjo la retención.

Dicho cómputo sólo podrá efectivizarse cuando el sujeto pasible de retención se encontrare inscripto en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos en la Provincia de Tucumán, o con alta en la jurisdicción Tucumán, al momento de practicarse la referida retención, caso contrario la retención sufrida no podrá deducirse del gravamen que en definitiva deba ingresar.-

Cuando la retención no sea informada en la declaración jurada correspondiente al anticipo del mes en el cual se hubiere producido la misma, el importe retenido sólo podrá ser computado como pago a cuenta del impuesto mediante la rectificación de dicha declaración jurada o bien computarse válidamente en la declaración jurada correspondiente al anticipo del mes inmediato siguiente.-

Cuando el cómputo de la retención arroje saldo a favor del contribuyente en el citado gravamen, el mismo podrá ser compensado con los futuros anticipos determinados en los meses siguientes. En ningún caso los saldos a favor generados por las retenciones sufridas podrán ser transferidos o cedidos por el contribuyente. Si subsistiera saldo a favor, luego del cómputo en el último anticipo anual, el mismo podrá ser compensado en la forma indicada hasta su total absorción.-

Sin perjuicio de lo dispuesto precedentemente, los contribuyentes podrán solicitar, de corresponder, Constancia de No Retención en la forma y condiciones establecidas por la RG (DGR) N° 67/00 y sus modificatorias.- (TEXTO S/RG (DGR) N° 38/2006 – RG (DGR) N° 145/2006 - RG (DGR) N° 201/2009)

Anexo VI

Tarjetas de Crédito y similares

Sujetos comprendidos:

1. Entidades administradoras de tarjetas de compra, débito, crédito y similares.-

2. Entidades financieras que realicen pagos de las liquidaciones, correspondientes a los usuarios del sistema por los bienes y servicios vendidos mediante tarjetas de compra, débito, crédito y similares.-

3. Empresas especializadas de servicios de tickets, vales de alimentación, combustibles y otras actividades.-

Obligaciones:

Los sujetos comprendidos actuarán como agentes de retención cuando realicen pagos de liquidaciones correspondientes a los adherentes a los sistemas referidos, por operaciones realizadas en la Provincia de Tucumán.- La retención se deberá practicar sobre el monto total a pagar sin deducción alguna, ni siquiera en concepto de retenciones de tributos nacionales, provinciales y/o municipales que pudieran corresponder.-

Porcentaje de la retención:

El porcentaje aplicable, sobre la base determinada en el apartado anterior, será:

1) *Para contribuyentes locales inscriptos en esta jurisdicción: 3,5%*

2) *Para contribuyentes de Convenio Multilateral inscriptos en ésta jurisdicción o con alta en la misma: 1,75%. (TEXTO S/RG (DGR) Nº 121/2006 - RG (DGR) Nº 16/2008 - RG (DGR) Nº 111/2009 - RG (DGR) Nº 41/2012)*

RESOLUCION 23/2010-DIM-San Miguel de Tucumán

Parte pertinente

Artículo 1º: *Las entidades que presten servicios de tarjetas de compra, de créditos y similares, entidades administradoras de tarjetas de compra, tarjetas de créditos y similares, entidades financieras que realicen pagos de las liquidaciones correspondientes a los usuarios del sistema por los bienes y servicios vendidos mediante tarjetas de compra, tarjetas de crédito y*

similares, cualquiera sea la denominación utilizada, actuaran como agentes de retención del Tributo Económico Municipal y el tributo a la Publicidad y Propaganda por los pagos que estos efectúen a comerciantes radicados en San Miguel de Tucumán.

Artículo 3º: La retención se practicara sobre el importe a liquidar al contribuyente, neto del impuesto al valor agregado cuando el sujeto revista la calidad de responsable inscripto ante el referido tributo y el mismo se encuentre discriminado, caso contrario deberá considerarse el monto total de la operación.

Artículo 4º: El monto de la retención será el que resulte de aplicar la alícuota del 1.1% sobre el 80% del importe bruto a liquidar al contribuyente.

Al importe así obtenido se le agregara el 10% en concepto de tributo a la Publicidad y Propaganda, y ambos tendrán el carácter de pago a cuenta.

Artículo 5º: Los agentes de retención deberán entregar constancia al comerciante por cada retención que practiquen, las mismas podrán constar en el comprobante de pago con las modalidades que se empleen actualmente en cada caso, conteniendo como mínimo los siguientes datos: n° de CUIT del contribuyente y del agente de retención, base imponible, alícuota, monto retenido, domicilio y fecha.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

CECYT – Informe N° 5 “Manual de Auditoría” - Lattuca, Juan Antonio, Cayetano A. Mora y Otros – 2º Edición – FACPCE, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto - “Comportamiento Organizacional”. Editorial Thomson, México, (2004)

CHIAVENATO, Idalberto – “Introducción a la Teoría General de la Administración” – Mac Graw - Hill Interamericana – XVII Edición, México (2006)

COPPERS & LYBRAND – “Nuevos Conceptos de Control Interno-Informe COSO” – Editorial Díaz de Santos – España, (1997)

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, “Técnicas para construir y exponer temas económicos y administrativos”- 2º Edición, San Miguel de Tucumán, (2007)

FACPCE, “Resoluciones Técnicas” – Buenos Aires, TO Abril 2006

FOWLER NEWTON, Enrique - “Tratado de Auditoría”– Editorial La ley, Buenos Aires,(2004)-Tomos I y II

JHONSON, KAST y ROSENZWEIG – “Teoría, Integración y Administración de Sistemas” – Editorial Linusa Willey S.A.- México, (1970)

KOONTS-WEIHRICH, Cannice – “Administración una perspectiva global y empresarial” - Mac Graw - Hill – XII Edición, (2008)

LATTUCA, Juan Antonio - "Compendio de Auditoría" – Editorial Temas- 2º Edición, Buenos Aires, 2004

"Auditoria, Textos Legales" – Recopilación Cr Santiago Marcos – Ediciones El Graduado, San Miguel de Tucumán, (2006)

Consultas en Internet: PORTER, Micheal-"Competitive Strategy"- New York, (1980)

Ley de Tarjetas de Crédito, N° 25.065, t.o.1996, y sus modificatorias.

R.G. AFIP N° 140/98, y sus modificatorias – Parte pertinente.

R.G. DGI N° 3311/91, y sus modificatorias – Parte pertinente.

R.G. DGR Tucumán, N° 23/02, y sus modificatorias y anexos – Parte pertinente.

Resolución DIM, N° 23/10, San Miguel de Tucumán.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Prólogo.....	1.-

CAPÍTULO I

Presentación de La Empresa

1.- Elección del tema.....	3.-
2.- Objeto del estudio.....	3.-
3.- Análisis organizacional de VS.....	4.-
4.- Análisis FODA.....	6.-
5.- Análisis Estructural de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	8.-
6.- Cadena de Valor de la Marca VS.....	11.-

CAPÍTULO II

Marco Teórico

1.- Concepto de Organización Formal.....	15.-
2.- Proceso de Auditoría y su aplicación pertinente.....	16.-
3.- La RT n° 7.....	17.-
4.- Sistema de Control Interno y Evaluación de Control Interno.....	19.-
5.- Métodos para la Evaluación.....	24.-
6.- Elección de los Métodos.....	27.-
7.- Ocasión de la Evaluación del Control Interno.....	28.-
8.- Las NIA y la Auditoría Interna.....	29.-
9.- El Auditor Interno y las conclusiones de la Evaluación de CI.....	30.-
10.- Otros procedimientos aplicados.....	31.-
11.- Tipos de Auditoría.....	32.-
12.- Informe COSO.....	35.-

CAPÍTULO III

Relevamiento General de VS

1.- Método aplicado.....	45.-
2.- Descripción de la Estructura.....	45.-
3.- Planteamiento del problema.....	47.-
4.- La decisión de un cambio.....	49.-
5.- La Caja.....	49.-
6.- Controles Típicos.....	50.-

CAPITULO IV

La Caja Venta

1.- Puntos débiles de Control Interno.....	52.-
2.- Descripción de la función Caja Venta.....	53.-
3.- La Facturación.....	55.-
4.- Situaciones especiales.....	56.-
5.- La Planilla de Caja.....	57.-
6.- La Rendición de Caja.....	59.-
7.- Modo de Rendición.....	59.-
8.- Soluciones propuestas e implementadas.....	61.-
9.- Modo de Rendición.....	59.-

CAPITULO V

Control Posterior de las Cajas Rendidas

1.- Su necesidad.....	65.-
2.- Descripción de la operación Control Posterior de Caja Rendida.....	66.-
3.- Controles diseñados e implementados.....	67.-
4.- Ventajas de los cambios y controles implementados en la Caja.....	71.-
5.- Determinación de la nueva Estructura Organizacional de VS.....	72.-

CAPITULO VI

Las Tarjetas de Crédito

1.- Reseña sobre las Tarjetas de Crédito.....	73.-
2.- Definición de Crédito.....	74.-
3.- Ventajas y desventajas del uso del Crédito.....	75.-
4.- Ventajas y desventajas del Crédito para la Empresa.....	75.-
5.- La Ley 25.065.....	76.-

6.- Relaciones entre Emisor y Proveedor.....	80.-
7.- Terminología utilizada.....	82.-

CAPÍTULO VII

Control de las Tarjetas de Crédito a Cobrar

1.- Presentación de la problemática	85.-
2.- Puntos Débiles de Control Interno.....	86.-
3.- La situación en ese momento.....	87.-
4.- Situaciones a tener en cuenta.....	88.-
5.- Necesidad de Control.....	88.-
6.- Relevamiento de Tarjetas de Crédito adheridas y sus planes.....	89.-
7.- Solución propuesta e implementada.....	90.-
8.- Resultados del Control.....	91.-
9.- Las Retenciones impositivas.....	93.-
10.- Ventajas del Control, Registración y Seguimiento de la Partida..	94.-
11.- Una consideración importante sobre el Imp. Ingresos Brutos.....	95.-
Conclusión.....	98.-
Apéndice.....	100.-
Anexo	114.-
Índice Bibliográfico.....	129.-
Índice Analítico.....	131.-

Resumen a efectos de la presentación del trabajo.....	134.-
---	-------

Resumen

VS está inserta en un contexto en el que el consumidor ha aumentado su poder de compra gracias a la cuasi-estabilidad económica en la que nos encontramos. Al mismo tiempo, sus proveedores han aumentado su variedad de modelos y capacidad de producción. La estabilización de las barreras arancelarias de importación en este segmento, ha promovido el ingreso de zapatos de excelente calidad a precios muy razonables de origen brasileño, y que hoy tienen una participación mayoritaria en su estructura de venta. Sus condiciones económicas y financieras están dadas para crecer.

Con una experiencia de 17 años en el segmento en el que opera, podemos afirmar que se encuentra en una Etapa de Madurez, transitando un gran cambio, con todo lo que ello implica. Es un periodo de crecimiento y expansión, que dicho sea de paso fue postergado varias veces, precisamente por la necesidad de una re-organización interna profunda.

Los momentos de crecimiento redundan en mayor complejidad de las funciones primarias: compras y pagos, ventas y cobranzas, planeamiento y organización, administración y control. Con esta situación surgieron las primeras necesidades de Control Interno y de revisión de las operaciones.

Con el tiempo, el crecimiento del sistema exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de

un juego tan complicado como lo es transformar una organización en un sistema integrado.

También, la definición de las funciones operativas y funciones de Control a través de manuales de funciones y procedimientos, no solo para su aplicación inminente sino como una manera de iniciar de una vez, este proceso de cara al futuro, fue nuestro objetivo.

Además, es importante destacar que su nómina de empleados creció más del 200% en cuestión de meses, con la posibilidad inmediata de seguir creciendo.

Nos centraremos en un macro circuito que va desde la Venta misma, pasando por la Facturación, la Caja, Rendición de Caja, Control Posterior, Informe de Auditoría, para finalizar con el control de las cobranzas de las Tarjetas de Crédito a Cobrar, generadas en la misma, y de la cual su significatividad monetaria implicaba un alto riesgo.

El logro de un mayor nivel de organización y formalización de las funciones y operaciones, de la autoridad y responsabilidad, y la implementación de nuevos criterios de Control Interno, será nuestra finalidad.

De aquí se desprende el tema que abordaremos en adelante.