

# Trabajo Final de Graduación



## *SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA TESORERÍA DE LA EMPRESA XX.-*

CHIAMBRETTO MALVINA VALERIA

CONTADOR PÚBLICO

AÑO 2011

## RESUMEN

Las empresas que nacen inicialmente como "familiares" y luego tiene un auge de crecimiento importante, necesitan ir adecuando y modernizando sus circuitos de trabajo. Es por ello, que luego de estudiar la modalidad de trabajo del área tesorería de la Empresa XX, se plantea el proyecto de sistematizar sus operaciones mediante el diseño y la implementación de un sistema integrado de gestión. El mismo, consta de un software a medida que integra la información del sistema de facturación en la tesorería a fin de reunir toda la información en un único sistema y poder gestionarla. De esta manera, se logró eliminar las anteriores planillas de Excel que se utilizaban para registrar la información que ingresaba a la tesorería desde las cajas de las Unidades de Negocios de la empresa de sus Divisiones Comercial y Hotelería y Espectáculos. A su vez, al tener toda la información de ventas y valores recibidos por cada negocio de la firma en un mismo sistema, se logró poder generar todo tipo de reportes necesarios para información del área y de sus superiores. Por último, una vez implementado el nuevo sistema con sus modalidades de trabajo definidas, se procedió al diseño del Procedimiento Operativo y del Procedimiento Administrativo del área tesorería con el fin de dejar formalmente asentada la forma de trabajo y sus medidas de control. **Palabras claves:** tesorería - sistema - gestión - control - reportes – procedimiento.

## ABSTRACT

Companies are born initially as "family" and then has a major growth boom, they need to continue adapting and modernizing its working circuits. Therefore, that after studying the type of work area XX Company treasury, there is the project of systematizing its operations by designing and implementing an integrated management system. It consists of a custom software that integrates information from the billing system in the treasury to collect all the information in a single system and to manage it. Thus was eliminated the previous Excel spreadsheets that were used to record the information entered into the treasury from the boxes of the Business Units of the company and its Divisions Commercial Hospitality & Entertainment. In turn, having all sales information and securities received by each business of the firm in the same system, we were able to generate all necessary reports for area information and their superiors. Finally, once implemented the new system with defined working modalities, we proceeded to design Operating Procedure and the Administrative Procedure treasury area to leave formally established working methods and control measures.

**Keywords:** cash - system - management - Control - reporting - procedure.

## INDICE

-RESUMEN Y ABSTRACT.....	pág.01
-ÍNDICE.....	pág.02
-INTRODUCCIÓN.....	pág.03
-OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	pág.04
-MARCO TEÓRICO.....	pág.05
-METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	pág.13
-DIAGNÓSTICO.....	pág.15
-DESARROLLO.....	pág.28
-CONCLUSIÓN.....	pág.60
-BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 62
-ANEXOS.....	pág. 63

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy crecen y se adaptan a los cambios del mercado de manera acelerada. Ese crecimiento debería ser acompañado con una formalización de los procesos de sus áreas, para que los mismos puedan ir adaptándose a las nuevas necesidades de la organización. A raíz de esto, surge la idea y oportunidad de sistematizar las operaciones diarias de las tesorerías de la Empresa XX, las cuales están afectadas solamente a dos de sus cinco divisiones, la Comercial y la de Hotelería y Espectáculos. De esta manera, se definirá un sistema integrado de gestión para el Área Tesorería de la empresa. La misma consta de tres tesorerías dispuestas en las distintas sucursales de la organización, las que actualmente, se manejan con planillas de Excel, realizan las registraciones contables manualmente y tienen la información dispersa. La idea es diseñar un sistema, conjuntamente con una empresa desarrolladora de software, que integre los distintos sistemas de facturación y ventas que tienen las diferentes Unidades de Negocios de esta empresa. En el mismo, se deberá poder obtener información on-line de todas las operaciones que se realizan en cada una de las tesorerías de las sucursales de la firma. Aplicando las normas de control interno de una gran empresa, optimizando las operaciones del área y respetando requerimientos impositivos y contables vigentes a la fecha. Además se espera que este software de gestión de la tesorería pueda integrarse con el sistema contable de la organización a fin de lograr registraciones automáticas de sus transacciones. La metodología de trabajo inicialmente constará de todo tipo de relevamientos de circuitos y modalidades del trabajo operativo de las tesorerías. A su vez, se irán haciendo sucesivas reuniones con pedidos puntuales a la empresa desarrolladora del software contratada. Para luego, una vez que el sistema se encuentre en su etapa plena de desarrollo, ir realizando pruebas del mismo en la práctica y de mano de las mismas personas que lo van a utilizar finalmente. Por último, cuando el sistema de gestión de la tesorería de la empresa XX esté desarrollado e implementado en su totalidad, se procederá a definir y plasmar por escrito los procedimientos que se adecuen a la nueva operatoria del área. Estos van a ir surgiendo en la medida que se implemente el sistema, deberán servir de guía a quienes trabajan en la tesorería y a la vez serán los medios para aplicar los controles correspondientes por parte de sus superiores.

Para finalizar, es relevante destacar la importancia del área de tesorería en cualquier empresa, la cual debería ser un punto clave de control y de asistencia por parte de los Directivos de la misma. Es un área muy sensible a fraudes por el tipo de información que maneja, por lo que debería desde un principio tener bien claras las pautas de trabajo y las disciplinas de control a implementarse a diario.

## OBJETIVO GENERAL

Definir las necesidades operativas para la implementación de un sistema integrado de gestión para formalizar las operaciones de las Tesorerías de la Empresa XX, así como el desarrollo de un plan de implementación del sistema propuesto, a fin de modernizar y agilizar los circuitos de trabajo del área en un plazo máximo de dos años.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las necesidades para sistematizar las operaciones diarias de las tesorerías e integrar los diferentes sistemas de facturación, ventas y contable que tiene la empresa.
- Definir las necesidades sistémicas para poder gestionar la información de las tesorerías de manera organizada y sistematizada.
- Diseñar procedimientos que cumplan con los requisitos de Control Interno para poder realizar Auditorías del Área Tesorería.
- Demostrar la necesidad y utilidad de tener la información financiera y de gestión de valores en un sistema integrado y confiable.

## MARCO TEÓRICO

### **1)- ÁREAS DE UNA ORGANIZACIÓN.-**

Los diccionarios de la literatura definen organización como la “acción y efecto de organizar, o sea, dar a las partes de un todo la disposición necesaria para que puedan funcionar”. Si llevamos esta definición a términos empresariales, las partes serían los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc. con que cuenta la organización, y el todo sería la empresa en sí. Esta acción se realiza siempre buscando la forma ideal de engranar todos estos elementos con el fin de que funcionen correcta y eficientemente.

Las áreas de actividad, conocidas también como departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, las cuales son las siguientes:

- **MARKETING:** Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercaderías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- **VENTAS:** El área de ventas es la encargada de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. También llamada Área Comercial.
- **PRODUCCIÓN:** En las empresas industriales es tradicionalmente considerada como una de las áreas más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas. Pero existen empresas comerciales y de servicios donde casi no existe un área producción específicamente.

- **COMPRAS:** El área de compras es la encargada de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización
- **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. La parte financiera de esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Por otro lado, la parte contable se encarga de todas las registraciones de la empresa, de su control y su presentación a los fines de información. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Sus principales funciones son:
  - 1) Obtención de recursos financieros, en las mejores condiciones de costo, oportunidad y plazo. Engloba las relaciones con el mercado de capitales a corto y largo plazo.
  - 2) Planificación y control de los proyectos de inversión, de modo que no haya duda de la viabilidad del mismo y se lleve un control sobre su rentabilidad.
  - 3) Gestión de tesorería, atendiendo principalmente al control y la custodia del efectivo de la empresa, además de monitorear los cobros y los pagos de modo que no se produzcan riesgos financieros en el corto plazo.
  - 4) Registración, control y manejo de la información contable de la empresa en su totalidad, con el correspondiente armado de balances e informes legales.

## **2)-CONTROL INTERNO.-**

La sistematización de las operaciones diarias de una empresa es uno de los elementos básicos del Sistema de Control Interno de una organización. Por lo que no es posible diseñar controles apropiados sobre un sistema si éste no se encuentra definido adecuadamente. Además es necesario tener documentadas las transacciones, contar con personal idóneo y honesto que opere los sistemas, y tener recursos suficientes para mantenerlo en funcionamiento.

Se define al Control Interno como “el proceso llevado a cabo por el Directorio, la Gerencia y el resto de los integrantes de la organización, donde se aplican métodos, políticas y procedimientos a los efectos de brindar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la empresa dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones. Se refiere al uso eficiente de recursos incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos.
- Confiabilidad en la Información Financiera. Incluyendo los Estados Contables y cualquier información que tome estado público que sea informada por la empresa, evitando fraudes y errores potenciales que pudieran afectar a la organización.
- Cumplimiento de las Leyes y Normas aplicables.”<sup>1</sup>

Estas tres categorías de objetivos se interrelacionan entre sí, y necesitan de los cinco componentes del sistema de control interno para lograr los objetivos, los cuales son:

- 1) Ambiente de control:** refleja el espíritu ético vigente en la entidad, la filosofía y el estilo de la Dirección, la integridad, los valores, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, en fin, la cultura de la organización respecto de los controles.
- 2) Evaluación del riesgo:** se evalúa la vulnerabilidad de los sistemas a través de la investigación y el análisis de los riesgos relevantes. Estos riesgos deben ser administrados atendiendo a la exigencia de un entorno interno y externo cambiante.
- 3) Actividades de control:** son procedimientos específicos establecidos para asegurar la consecución de los objetivos, orientados principalmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Podemos mencionar algunas como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, separación de funciones, protección de activos, entre otras.
- 4) Información y comunicación:** es necesario identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones. Esta información puede ser operativa o financiera, de origen interno o externo a la organización. Deben existir adecuados canales de comunicación.

---

<sup>1</sup> Informe COSO. EEUU. 1992.



**5) Monitoreo:** es responsabilidad de la Dirección la existencia de una estructura de control interno idónea, eficiente y sostenible en el tiempo, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado de eficiencia. Las deficiencias del sistema de control interno deben ser informadas a los supervisores para que tomen las medidas correctivas necesarias.

El proceso de control interno debe incorporarse armónicamente con las operaciones diarias de la organización, y de manera integral desde la alta dirección hasta el último empleado. Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios. La Dirección es el responsable último del sistema y quién debe asumir la “titularidad” del sistema, ya que la responsabilidad se organiza en cascada. Los Auditores Internos actúan como evaluadores de la eficiencia del sistema de control interno, y conjuntamente el mismo es responsabilidad de todos los miembros de la organización, por lo que debería ser parte de su descripción del puesto de trabajo.

Por último, cabe aclarar que el Control Interno otorga seguridad “razonable” de la fiabilidad de la información financiera y operativa de una empresa, no absoluta, y además es un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo.

Dentro de las principales **Disciplinas de Control** tenemos, por ejemplo: la separación de funciones, las restricciones en acceso físico a determinadas áreas, la custodia de determinados activos y los controles de supervisión tanto de auditorías internas como externas.

La separación de funciones es una forma de distinguir las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos que deben ser asignadas a diferentes personas. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de una estructura organizacional, y la consecuente disminución de riesgo de errores o actos ilícitos.

Las restricciones físicas al acceso a determinadas áreas tiene por finalidad la protección de los activos de la empresa, los cuales son responsabilidad de personas autorizadas quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Las auditorías internas constituyen un mecanismo de seguridad con el que cuentan las autoridades superiores para estar informadas sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno. Además, deben definirse e implementarse procedimientos claros en cada área de la empresa, con el fin de que sean la base de las evaluaciones de las auditorías internas de procesos.

### **3)-ASPECTOS IMPORTANTES DEL RUBRO CAJA Y BANCOS.-**

La RT 9 de la FACPCE define al rubro Caja y Bancos de la siguiente manera: “incluye el dinero en efectivo en caja y bancos en el país y en el exterior y otros valores de poder cancelatorio y liquidez similar”.

En la operatoria diaria de este rubro deben tenerse en cuenta principalmente:

- las valuaciones de la moneda extranjera en custodia.
- la composición y los requisitos de los gastos que componen el Fondo Fijo o Caja Chica.
- las disciplinas de control que se mencionaron anteriormente, los riesgos del área y los controles típicos.
- los requerimientos en materia impositiva de los comprobantes que se manejan.
- y las normas de registración y exposición de la información contable.

Toda organización debe enfrentar una diversidad de riesgos externos e internos que deben ser evaluados. Deben identificarse y analizarse aquellos riesgos relevantes relacionados con el logro de los objetivos, estimar su probabilidad de que impacten en la organización y que medidas deben tomarse para atenuar sus efectos. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos en cada área.

El rubro Caja y Bancos presenta un Riesgo de Auditoría sobre su saldo en los Estados Contables (EECC) relativamente bajo, ya que el efectivo no representa importes de significación, no así las cuentas bancarias. Pero su riesgo es alto con respecto a los montos que pasan por estas cuentas y que pueden ser motivo de malversaciones. Esto se da porque por estas cuentas pasa todo el movimiento financiero de la empresa y además es el rubro más líquido, y por ende ejerce una atracción especial sobre las personas. En Caja y Bancos el riesgo principal es de existencia y por lo general se cubre haciendo un arqueo de los valores al cierre de ejercicio o en cualquier momento.

Los controles típicos sobre este rubro son:

- Control de las cobranzas, las cuales deberían efectivizarse con las reales.
- Limitar el acceso a las cobranzas, mediante la separación de funciones.
- Registración inmediata de las cobranzas con el correspondiente recibo, ticket, factura, etc.

- Recibos prenumerados desde la imprenta, acceso limitado a quienes los confeccionan e inutilización y archivo de los que fueron anulados.
- Endoso restrictivo de los valores, y que sean “no a la orden”.
- Depósito íntegro y diario de las cobranzas. Utilización de Fondo Fijo para gastos urgentes y menores.
- Existencia de régimen de autorizaciones para emitir notas de créditos y otorgar descuentos comerciales.
- Limitaciones al acceso de los pagos y la emisión de los cheques.
- Límites a las autorizaciones para aprobar pagos y emitir cheques, de acuerdo al nivel jerárquico del firmante. Doble firma en los cheques.
- Arqueo diario de caja y conciliación con mayor de la cuenta o con planilla de caja diaria.
- Conciliación bancaria mensual. Análisis y justificaciones de notas de débitos y créditos bancarias.
- Control de la documentación que se genera en el movimiento de los fondos. Secuencia numérica, integridad, autorizaciones, imputación.
- Control contable periódico. Estados contables mensuales o intermedios. Análisis de cuentas.

Con el fin de demostrar la composición e integridad del rubro Caja y Bancos en un Balance, debe realizarse un arqueo de cierre de ejercicio, el cual consta de una inspección ocular para comprobar que los saldos contables coincidan con la tenencia real. Este arqueo se desarrollará en presencia del responsable custodio de los valores, quién debe firmar como “recibí conforme” una vez recontados los mismos. Se realizará también corte de documentación y posteriormente se cruzarán el arqueo con los saldos de las cuentas, con la numeración de los comprobantes al corte y con depósitos y rendiciones de gastos posteriores. También al cierre de ejercicio, y mensualmente, es necesario realizar una conciliación bancaria preparada por personal ajeno al manejo de los fondos. En la misma se realizan controles matemáticos y revisión y depuración de las partidas pendientes. Por último, el proceso de conciliación bancaria debe ser supervisado por un funcionario superior a quien la realiza.

#### **4)-NORMATIVA IMPOSITIVA.-**

La RG 1415 de AFIP, en su art.1, establece un régimen de emisión de comprobantes, de registración de comprobantes emitidos y recibidos e información, aplicable a las operaciones de compraventa de cosas muebles, locaciones y prestaciones de servicios, locaciones de cosas y de obras, señas o anticipos que congelen precios de las operaciones, traslado y entrega de productos primarios y pesajes de productos agropecuarios.

En el art. 3 determina que están obligados a utilizar el equipamiento electrónico llamado "Controlador Fiscal", según lo establecido en la RG 4104, para emitir tique, factura, tique factura, nota de crédito, nota de débito o comprobantes equivalentes, los Responsables Inscriptos en el Impuesto al Valor Agregado y los Pequeños Contribuyentes adheridos al Régimen Simplificado.

Además de los comprobantes mencionados anteriormente, la RG 4104, en su art. 6, enumera los demás documentos fiscales que se pueden imprimir en el Controlador Fiscal, los cuales son:

- Cinta testigo, que es el soporte físico de la información y la cual se imprime simultáneamente con los comprobantes emitidos en el controlador fiscal.
- Comprobante de auditoría, que es un documento que imprime los datos extraídos de la memoria fiscal del controlador.
- Comprobante diario de cierre (Z), que es un documento que se imprime con los datos acumulados correspondientes a las operaciones efectuadas diariamente.

Cabe destacar, que todos los documentos fiscales emitidos deben contener los datos obligatorios de identificación del ente emisor y demás requerimientos en cuanto a su formato.

Los tiques, tiques factura o comprobantes fiscales equivalentes emitidos erróneamente, no pueden anularse directamente por medio del controlador fiscal, solo podrán hacerlo mediante notas de créditos emitidas por un controlador fiscal habilitado a tal fin o por un sistema manual.

Los sujetos que utilizaren los controladores fiscales deben tener habilitado un sistema manual de emisión de comprobantes para ser utilizado únicamente en el momento que los controladores fiscales no funcionen correctamente o se encuentren totalmente inoperables.

La registración de los comprobantes emitidos se deberá realizar dentro de los quince (15) días corridos del mes inmediato siguiente a aquel en el cual se haya producido se emisión o recepción.

Además, se deberá informar a Afip (Administración Federal de Ingresos Públicos) el código que identifica el lugar o punto de emisión de los comprobantes que respaldan las operaciones realizadas, más conocido como Punto de venta (PV).

## **5)- SOFTWARE INFORMÁTICO DE GESTIÓN.-**

La empresa es una organización de partes interrelacionadas que opera de modos diferentes a fin de cumplir con los objetivos del todo y los individuales, adoptando una estructura determinada por su interacción con su medio ambiente. Una empresa como un sistema, está compuesta de múltiples partes dinámicas interconectadas entre sí, creando coordinación y acciones comunes necesarias para actuar con oportunidad. Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aportan el entorno y los productos informativos procedentes de sus mismos componentes.

Buena parte del sistema de una organización es de índole informática, el cual funciona como medio de gestión de la empresa y permiten que se realice un direccionamiento orientado al objetivo del sistema total.

Entre los distintos sistemas de información aplicables a la operatoria de las empresas existen los llamados “sistemas a medida”, los cuales son software desarrollados por personal de una empresa que vende el servicio a otra que lo va a utilizar. Con la capacidad de diseñar un sistema informático de la empresa especialista en sistemas y el conocimiento de las operaciones de la empresa compradora, se arma este sistema “a medida” de una necesidad puntual a resolver.

Los sistemas informáticos de gestión tienen la posibilidad de integrarse con otros sistemas de la organización para intercambiar datos e información entre ellos, formándose de esta manera una base de datos con información útil y perfectamente aprovechable para la emisión de todo tipo de reportes.

Entre las ventajas de la utilización de sistemas informáticos para gestionar datos se pueden mencionar: contar con toda la información necesaria en una base de datos y poder gestionarla para emitir distintos tipos de reportes de acuerdo a la necesidad de quien los maneja. Respuesta en tiempo y forma en la búsqueda de información del sistema. Se minimizan los errores manuales del personal de las áreas que tienen sistemas informáticos. Se pueden disminuir costos al agilizar el circuito operativo, como ser en personal o en papelería e insumos. Existe una capacidad de generar nuevos y útiles reportes de información que sin un sistema es más difícil reunir la misma.

## METODOLOGÍA

### **1)- DEL DIAGNOSTICO:**

Se realizarán las siguientes actividades tendientes a recabar la información necesaria para realizar el diagnóstico de la empresa y su problemática:

- Entrevista con el Gerente Comercial de la empresa para conocer su estructura y funcionamiento. Ver en ANEXO I.
- Lectura y análisis de la Carpeta Institucional de la empresa en donde se podrá obtener una presentación inicial de la misma. Dicha documentación es proporcionada por el Gerente Comercial de la firma.
- Entrevista con el Jefe del Área Tesorería para conocer su punto de vista de la metodología de trabajo que utilizan hoy y su posibilidad de mejora. Ver en ANEXO II.
- Relevamientos presenciales de circuitos, procedimientos y formularios puntuales del área tesorería. Se realizarán sucesivas visitas al área, y en distintos horarios, hasta conseguir la mayor cantidad de información posible para realizar el diagnóstico de la problemática a solucionar.
- Reuniones con el personal de la empresa desarrolladora del software para ir determinando los pasos a seguir en el diseño del mismo.
- Definición de las etapas del proyecto con sus actividades y tiempos estimados.

### **2)- DEL DESARROLLO:**

Se realizarán las siguientes actividades para obtener la información necesaria para desarrollar y diseñar el proyecto en esta empresa:

- Redefinición de los circuitos de trabajo de acuerdo al diseño y avance del software de gestión que se va a utilizar.
- Pruebas en laboratorio del sistema diseñado. Las mismas se realizarán conjuntamente con el personal encargado del diseño del sistema y las personas que van a utilizar el mismo en la operatoria diaria de su área de trabajo.
- Capacitación del personal. Se realizará una capacitación teórica de las nuevas funcionalidades del sistema y del fin que se persigue con su implementación, y una capacitación práctica en computadoras para

mostrar las nuevas aplicaciones en las distintas pantallas, usuarios y transacciones que se pueden realizar con el sistema.

- Puesta en funcionamiento de cada una de las sucesivas etapas del sistema en la operatoria diaria de la tesorería, y adecuaciones del mismo de acuerdo a prueba y error.
- Definición de procedimientos adecuados a la nueva operatoria del área a partir de la implementación del sistema informático para sus actividades. Estos procedimientos serán diseñados conjuntamente con el Jefe de Tesorería a fin de que los mismos abarquen la mayor cantidad posible de las actividades que se realizan en el área. De esta manera, se espera que sirvan para que la empresa pueda realizar Auditorías periódicas en las Tesorerías con base en los nuevos procedimientos. Quedaran definidos “Procedimientos Operativos” de las transacciones que se realizan en la tesorería por un lado, y por otro, “Procedimientos Administrativos”, ambos incluyendo las actividades necesarias a realizarse para lograr un efectivo cumplimiento de las normas de control interno en el área tesorería.

## DIAGNÓSTICO

### **1)- BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA:**

La empresa XX fue fundada en agosto de 1998 por dos empresarios cordobeses con amplia trayectoria y experiencia en hipermercadismo y centros comerciales, materia en la que fueron pioneros y que de alguna manera contribuyeron a la transformación urbanística y económica de importantes ciudades de nuestro país.

Dicha trayectoria se origina en 1995 con la anterior compañía de estos empresarios, una empresa cordobesa de capitales y management familiar, que en tiempo record se expandió por el interior de país llegando a tener 13 sucursales al momento de su venta en 1998 a un grupo francés.

A raíz de adquisición de un predio de grandes dimensiones, la empresa comienza con el desarrollo de su mega emprendimiento en la zona norte de la Ciudad de Córdoba. En el año 2001 se inician las obras de las primeras torres de departamentos y del Estadio cubierto, siendo ambos inaugurados en el año 2002. Posteriormente en ese predio, en diciembre de 2003, abre sus puertas el Mall Comercial principal de la firma con una variada gama de negocios para sus clientes. A fines del año 2005, la compañía inicia las actividades de su segundo Mall Comercial en la zona de la Ruta 20 de la Ciudad de Córdoba, conjuntamente con un nuevo complejo de departamentos en la zona centro-sur de la ciudad. Ya en el año 2007, frente al complejo de la zona sur, se inaugura un Centro Comercial de menores dimensiones que los dos anteriores de la empresa, pero con la visión de cubrir las necesidades comerciales de la zona. También en ese año inicia sus actividades el Hotel de la firma, el cual se encuentra en el mismo predio principal de la empresa y está acompañado de un edificio nuevo previsto sólo para la instalación de oficinas de grandes empresas. Entre los años 2008 y 2009 se realizan la segunda etapa de torres de departamentos en el predio principal de la firma, la segunda etapa de departamentos en el complejo de la zona sur y un edificio en el centro de la misma ciudad de Córdoba.

En el curso del año 2010, se encuentra la empresa con dos proyectos inmobiliarios más lanzados a la venta. Los mismos son un condominio en las afueras de la ciudad de Córdoba y un complejo de departamentos en la zona céntrica de la misma ciudad.



## 2)- ACTIVIDADES DE LA FIRMA:

Con sede en la ciudad de Córdoba, la empresa XX administra sus actividades hacia 5 grandes divisiones de negocio, siendo el comercio la principal actividad. Sus divisiones son:

1. División Administración Emprendimientos: administra proyectos inmobiliarios propios, tales como tres complejos de departamentos que fueron construidos por la firma y a los que administra el consorcio de los mismos.
2. División Desarrollos Inmobiliarios: en este sentido, se presenta como una consolidada empresa de desarrollos urbanísticos, orientando sus esfuerzos hacia la adquisición de terrenos, desarrollo, dirección y comercialización de proyectos inmobiliarios propios.
3. División Inmobiliaria Centro Comerciales: la empresa XX se fortalece en el negocio inmobiliario, a través del alquiler de espacios en sus centros comerciales, ampliando la gama de productos y servicios ofrecidos a sus clientes.
4. División Hotelería y Espectáculos: esta división se orienta a través de una de sus unidades de negocios que es un Estadio cubierto, hacia la producción de eventos y espectáculos culturales, musicales, artísticos y deportivos tanto nacionales como internacionales. En el rubro hotelería, posee un Hotel de categoría 3 estrellas superior, que se posiciona como un concepto ágil e innovador, dotado de la última tecnología, diseño de vanguardia, confort, seguridad y staff profesional.
5. División Comercial: esta empresa, innovando en materia de centros comerciales, desarrolla, administra, explota y comercializa en forma directa la mayor parte del volumen comercial generado por las Unidades de Negocios propias en sus tres centros comerciales. Entre las Unidades de Negocios más importantes, se destacan: Supermercado, Tiendas de ropa, electro y decoración, Tienda de ropa de primeras marcas nacionales e internacionales, Tienda de ropa y accesorios deportivos, negocio de libros y música, cines y farmacia.

Cabe aclarar que las divisiones Administración Emprendimientos, Desarrollos Inmobiliarios e Inmobiliaria Centros Comerciales tienen la sede de sus operaciones en la Administración Central de la empresa, y es allí donde se produce el flujo de efectivo de sus negocios. Por otro lado, la división Hotelería y Espectáculos y la división Comercial, centran el ingreso de las ventas frutos de sus operaciones, en las tesorerías dispuestas en las tres sucursales de la empresa, las cuales son el objeto principal de estudio de este trabajo.

La empresa cuenta con aproximadamente 1.200 empleados entre todas sus divisiones y su administración central. Se adjunta el Organigrama de la empresa en el ANEXO IV. Dentro del organigrama se puede ubicar a la Tesorería como uno de los sectores del área Administración dependientes de la Gerencia de Administración y Finanzas.

### **3)- MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA XX:**

La Misión de la empresa XX es: “satisfacer las necesidades de entretenimientos, consumo, vivienda e inversión de la población, generando puestos de trabajos dignos y actuando con responsabilidad ante la comunidad y el medio ambiente”.

La Visión de la empresa XX es: “ser uno de los principales propulsores del desarrollo urbanístico en el interior de país, adaptando la oferta de productos y servicios a los cambios en la demanda de nuestros clientes, mediante la incorporación de nuevas tecnologías”.

La Filosofía de la organización desde un principio ha sido la innovación en todos sus emprendimientos, la cual se logra gracias al esfuerzo conjunto de sus fundadores junto a un equipo humano altamente capacitado en lo técnico, con un profundo sentido de pertenencia colectiva. De este modo, esta compañía se encuentra en condiciones de brindar nuevos conceptos que jerarquizan sus productos, con una consistente política de reinversión permanente de utilidades para la generación de nuevos proyectos.

Uno de los Objetivos más importantes de la empresa es la continua diversificación de su cartera de negocios. A través del desarrollo de proyectos innovadores pretende posicionarse como una importante y sólida empresa dentro del mercado inmobiliario, comercial, hotelero y de entretenimientos, generando grandes polos de desarrollo en las ciudades donde lleva a cabo sus proyectos.

Los pilares de esta organización son los Valores, que suponen la guía de su comportamiento en el ámbito empresarial. Ellos son:

- **HONESTIDAD:** “promovemos la Transparencia en nuestras relaciones, rechazando las prácticas injustas orientadas a obtener una ventaja particular a favor de uno mismo”.
- **SOLIDARIDAD:** “promovemos la Solidaridad con los clientes, proveedores, compañeros y la comunidad, favoreciendo la disposición al trabajo en equipo y la integración”.

- **RESPECTO:** “promovemos el Respeto en las relaciones interpersonales, valorando los intereses, posiciones y necesidades de nuestros compañeros y clientes”.
- **SERVICIO:** “promovemos la actitud de Servicio, estando siempre predispuesto a brindarse fidedignamente a los colaboradores y clientes, utilizando el Modelo de Atención al Cliente con éstos últimos”.
- **LEALTAD:** “promovemos la Lealtad, es decir, la fidelidad que un colaborador tiene con la empresa, la visión y la misión de la misma”.

#### **4)- PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES.-**

Los clientes de la empresa XX se caracterizan por ser pequeños clientes y muy diversificados, debido a la amplia gama de opciones de negocios que posee la compañía. En general tienen dos tipos de clientes, en su mayoría un ABC1 en su sucursal Casa Central y una clase media en el resto de sus sucursales.

Siempre la política de esta organización fue tender y trabajar para ese ABC1, pero la empresa tuvo que hacer algunos ajustes en todas sus sucursales. Es por eso que hoy no tienen una política de clientes exclusiva, pero la mayoría de las acciones están diseñadas y pensadas para este tipo de clientes.

Para mantener sus clientes, la empresa busca que en sus mailing y folletos se muestre surtido y variedad de las primeras marcas con buen precio, y en un diseño de mailing de muy buena calidad. A eso le suman el trabajo de todos sus empleados para mantener los negocios siempre con una excelente limpieza, sus pasillos anchos de muy cómodo tránsito, como así también que el servicio en las cajas sea rápido y amable.

La política de la firma con sus proveedores es trabajar con lista de precios netos (sin descuentos ni retornos sobre los precios) y con cortos plazos de pago. A cambio, se solicita un servicio excelente, basado en reducidos plazos de entrega de mercadería y que la misma sea en cada sucursal de la empresa, además de contar con personal de reposición de cada proveedor constantemente en todas las bocas. Se busca afianzar relaciones comerciales con las empresas líderes del mercado, con productos de primera línea en cada rubro, buscando en ellas el mejor precio para poder ofrecer a sus clientes los productos de primeras marcas al mejor precio posible.

Basándose en un política de surtido, innovación y destacando los productos exclusivos e importados, la empresa XX trabaja con los proveedores para que no se produzcan quiebres de stock y que sus negocios siempre tengan los productos que los diferencian de la competencia.

## **5)- SISTEMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA.-**

La empresa XX tiene para toda la operación, gestión y administración de sus actividades los siguientes softwares informáticos:

- **Tipre:** es un sistema de facturación que utilizan la mayor parte de las Unidades de Negocios de la empresa. Este sistema trabaja con Controladores Fiscales que emiten tiques, tiques-factura, facturas y notas de créditos. Al cierre de cada cajero emiten el reporte Y de las operaciones del cajero, sin hacer cierre de día operativo en el Controlador. Para realizar este cierre de día operativo, emiten informe Z con los datos totales de las ventas de un determinado Controlador Fiscal.
- **E-wave:** es el sistema de emisión de entradas para el Estadio y los Cines de la firma. Al término de un día operativo, este sistema emite los cierres fiscales (o borderaux) de las ventas diarias de cada espectáculo o película que se vendió en cada punto de venta, el cual es el respaldo fiscal de dichas ventas.
- **Sifaco:** es el sistema de facturación de la Farmacia de la empresa. Este sistema emite los mismos comprobantes fiscales que el sistema Tipre, más un tipo de comprobante interno que respaldan las ventas con descuentos por Obras Sociales.
- **Sistema de Gestión de Hotel (Soft Technology):** es un sistema hecho a medida de facturación y gestión interna del Hotel. En el mismo, además de emitir facturas y notas de créditos fiscales, se pueden gestionar reservas y cuentas corrientes de los clientes del Hotel.
- **Pectra:** es el sistema de registraciones contables de la firma. En el se pueden realizar transacciones que internamente realizan asientos contables, asientos contables directamente, emitir reportes de mayores o de transacciones realizadas, y demás operaciones de un sistema contable.
- **Calipso:** es la base de datos y el entorno con el que trabaja el sistema Pectra.
- **Bi portal:** es un servidor de reportes que toma la información desde Pectra para mostrar la misma de forma simple y rápida.

Los sistemas de facturación de la empresa, como son Tipre, E-wave, Sifaco y el Sistema del Hotel trabajan de manera independiente unos de otros. La información de estos sistemas llega a la tesorería por reportes de los mismos y

por los comprobantes fiscales que emiten. Con esa información se realizan las operaciones básicas de control de cajas en la tesorería, para luego realizar las correspondientes registraciones contables. Los registros contables se realizan en el sistema Pectra que trabaja en conjunto con la base de datos Calipso. Solamente la información de ventas, a través de las Z fiscales, se integra automáticamente con el sistema contable. De esta manera, se observa que el resto de las operaciones que realizan los sistemas de facturación son necesariamente registradas por el personal de la tesorería.

Con el diseño de un software informático de gestión para la tesorería se espera poder integrar toda la información de los sistemas de facturación, con el sistema contable, previo control de la misma por parte de la tesorería de la empresa.

## **6)- OPERATORIA DEL ÁREA AUDITORIA DE LA FIRMA.-**

Otro aspecto importante a mencionar de la empresa XX es la metodología de trabajo actual de sus áreas Auditoría Interna y Organización y Métodos. El área de Auditoría Interna está principalmente afectada al control de las actividades comerciales, a controlar su stock, sus ventas, su gestión en general. Por lo cual, aun no es muy utilizada en sectores más administrativos de la compañía. A su vez, el área de Organización y Métodos esta en pleno proceso de formalización de las actividades tanto operativas como administrativas de la empresa. La misma diseña los procedimientos operativos de cada sector o área, y conjuntamente, las actividades de control a ser utilizadas y quién las realizará. Al ser una empresa de gran magnitud, el avance de esta área es lento y requiere de un proceso que llevará su tiempo, por lo que aún faltan muchas áreas de formalizar con procedimientos. Por último, se observa que si bien la empresa tiene Auditoría Externa de parte del estudio contable que certifica sus balances, la misma sólo se realiza en la administración y en sectores muy puntuales y específicos.

## **7)- PROCEDIMIENTO ACTUAL DE TRABAJO EN EL AREA TESORERÍA:**

Jerárquicamente la Tesorería esta formada de la siguiente manera:

- Pretesorereros, personal part time que realiza operaciones básicas en la tesorería como son la entrega de fondos y la toma de rendiciones a cajeros.
- Auxiliares de Tesorería, personal full time que se encuentra como RESPONSABLE del turno en el que realiza su trabajo. Esta a cargo de

los Pretesorereros y es responsable por las entradas y salidas de dinero que se realicen en la tesorería dentro de su horario de trabajo. Asimismo, colabora en la confección de la Planilla de Caja Diaria y de las registraciones contables que de ella surgen junto al Jefe de Tesorería.

- Jefe de Tesorería, es la persona encargada de la gestión total del área, ya sea del manejo de todo el personal a cargo como así también de la integridad de los valores que pasan por la tesorería y de su correcta registración. También es su función el armado de la Caja Diaria de la cual surgen las registraciones contables.

Se recuerda, que las tesorerías de la empresa dependen jerárquica y operativamente del Gerente de Administración con quien realizan diariamente transacciones de envío de dinero, las mismas mediante transferencias que salen de la Planilla de Control de Tesoro y a la vez se registran en el sistema contable de la empresa.

Del relevamiento de la forma operativa de trabajar de la Tesorería de la casa matriz de la compañía (en adelante Tesorería CM), se obtuvieron las siguientes planillas de Excel que se utilizan diariamente:

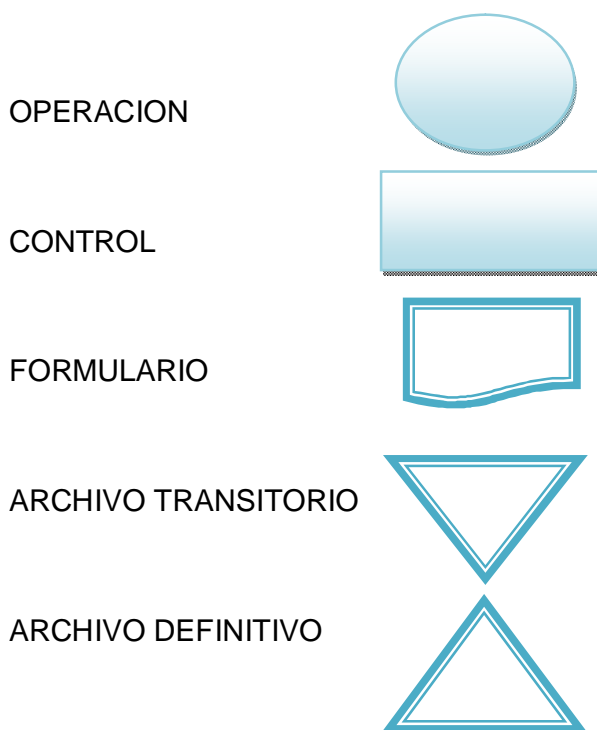
- Planilla de entrega de Fondos a Cajeros: en la misma se registran los fondos iniciales que retira cada cajero de la tesorería con el cual habilitará su caja y comenzará su día de trabajo. (ref.PLANILLA 1)
- Planilla de Control de Retiros de Cajas: en la cual se anotan todos los retiros parciales de dinero que se van realizando los cajeros de todos los negocios durante su jornada laboral. (ref.PLANILLA 2)
- Planilla de Rendiciones de Cajeros: en esta planilla se le toma la caja al cajero al cierre de su turno. Se utiliza el comprobante “Y” (previo a la Z fiscal del Controlador Fiscal) y se asienta todos los medios de pago que el cajero rinde para conformar la venta de su caja. (ref.PLANILLA 3)
- Planilla de Control de Tesoro: en la misma se asientan todos los movimientos diarios de la tesorería pero solamente referidos al efectivo. Todo tipo de salidas de efectivo de la tesorería se registra en esta planilla y a su vez se realiza una transacción en el sistema Pectra que genera el correspondiente asiento contable. (ref.PLANILLA 4)
- Planilla de Cierre de Caja Diaria: es el resumen diario total de todas las operaciones de ventas de todos y cada uno de los negocios del Centro Comercial, y sus correspondientes medios de pagos, así como también las diferencias de cajas pérdidas o ganancias que surgen. Con esta planilla, al día siguiente del día operativo en cuestión, y una vez controlada la integridad de los medios de pagos que ingresaron a la

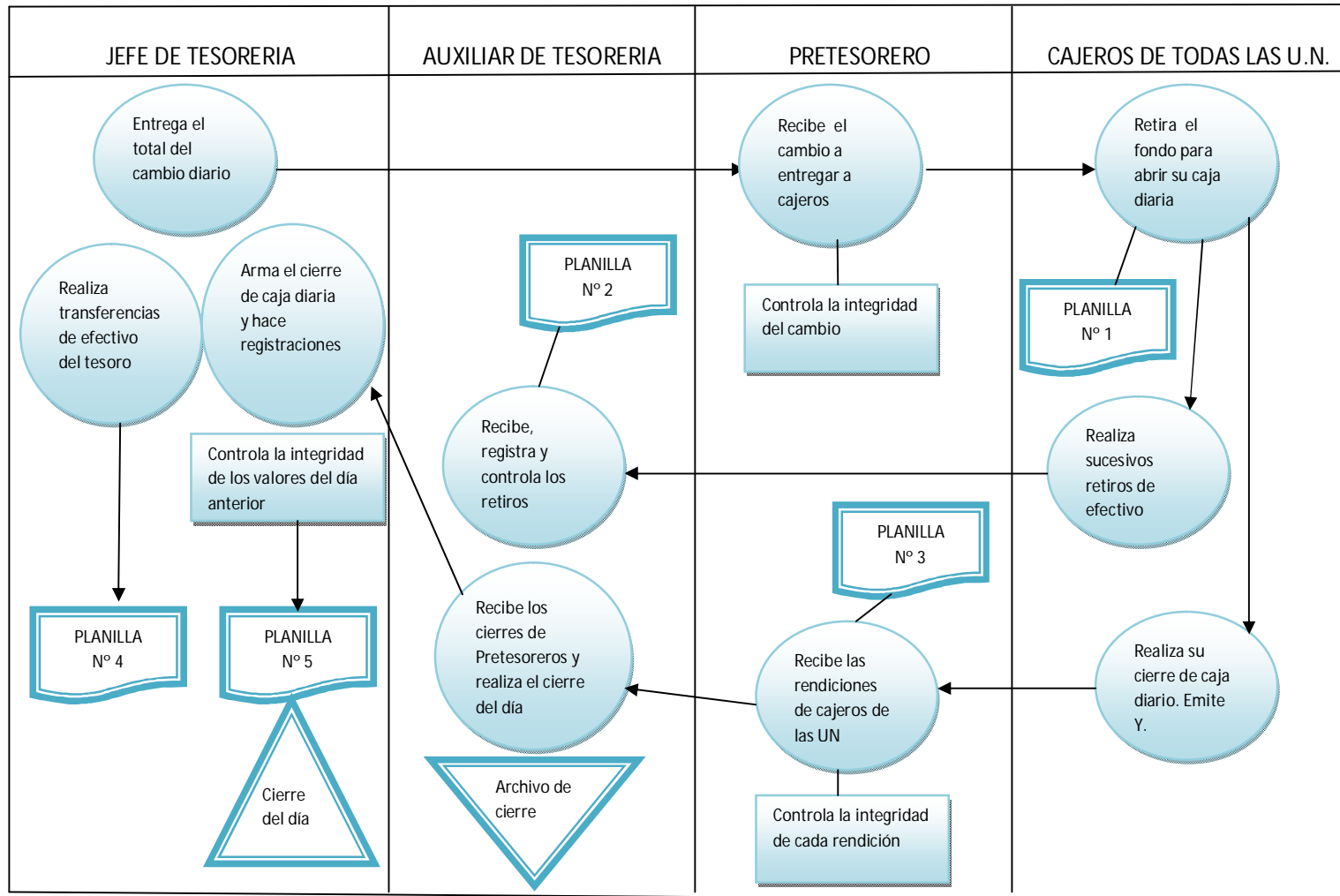
tesorería, se procede a hacer los registros contables de pagos de las ventas diarias que se cargaron automáticamente al sistema y por ende generaron el asiento diario de ventas. (ref.PLANILLA 5)

Se adjuntan modelos de estos formularios con su correspondiente número de referencia en el ANEXO III.

El siguiente cursograma muestra de manera sintética el circuito de trabajo operativo de un día en la tesorería de la empresa XX. Seguidamente, se explica de manera más detallada dicho circuito.

Referencias:







Al iniciar el día operativo, el Jefe de Tesorería le entrega al Pretesorero del turno la totalidad de los fondos para ser entregados a los cajeros todas las U.N. de la compañía en la medida que los mismos ingresen a sus puestos de trabajo. Al retirar el fondo, cada cajero se anota en la Planilla de Fondos. A medida que el cajero recauda gran volumen de dinero en efectivo, él mismo con control de un Supervisor de su Unidad de Negocio, se realiza un retiro de efectivo el cual es enviado a la tesorería, donde es recibido, controlado y registrado en la Planilla de Retiros por el Auxiliar de la Tesorería.

Al finalizar su turno de trabajo, cada cajero de todas las Unidades de Negocios de la empresa, lleva su recaudación a la tesorería y la entrega para que la misma sea controlada, con respecto a la Y que emitió el Controlador Fiscal, por un Pretesorero. Este control se asienta en la Planilla de Rendición de Caja, las que se separan por Unidad de Negocio para tener un control discriminado por negocio. Luego de recibir y controlar todas las rendiciones de los cajeros, el Pretesorero entrega al Auxiliar todo lo recaudado, quién controla solamente el efectivo que esta recibiendo por una cuestión de tiempos. Al finalizar el día, el Auxiliar controla la integridad de todo el efectivo que recibió ya sea por rendiciones de los Pretesores, por los retiros de los cajeros y por el sobrante del cambio del día que no se utilizó. Al mismo tiempo, los Pretesores controlan manualmente y cajero por cajero, que los retiros de efectivo que dice cada Y estén ingresados en la Tesorería y por lo tanto esté el correspondiente comprobante de lo que controló el Auxiliar.

A la mañana siguiente, el Jefe de Tesorería se encarga de realizar la Caja Diaria de este día operativo, con la ayuda de un Auxiliar de Tesorería y un Pretesorero quienes controlan la integridad de los medios de pagos ingresados, ya sea efectivo, tarjetas de créditos, notas de créditos y las correspondientes diferencias de cajas que surgieron de las rendiciones de cajeros. Todo esto es registrado en la "Planilla de Caja del día..." Además registra en la Planilla de Control de Tesoro todos los movimientos de efectivo que se hicieron el día anterior para saber exactamente cuanto es la disponibilidad del mismo e informar al Gerente de Administración para su retiro de la tesorería. Una vez que la Planilla de Caja Diaria cierra perfectamente se procede a registrar una por una las transacciones que la componen en el sistema Pectra. Cada transacción en este sistema genera un asiento contable de registración. Cabe aclarar, que los registros de las ventas de entradas a espectáculos con tarjetas de créditos se realizan por Centro de Costo del Show y por marca de la tarjeta, por lo que suelen ser un gran número este tipo de transacciones. Se muestra un detalle de los asientos contables que se realizan en el ANEXO V.

## **8)- DEFINICIÓN DEL SISTEMA Y ELECCIÓN DE LA EMPRESA DESARROLLADORA DEL SOFTWARE:**

Si bien la idea de utilizar un sistema informático para la gestión de la tesorería estuvo en los planes de la empresa desde los inicios de sus actividades comerciales en 2003, la misma no fue llevada a cabo por distintos motivos. Recién en el año 2009, la firma recibe una propuesta de sistema de gestión para sus tesorerías por la empresa les que había diseñado el sistema de gestión y ventas del Hotel. A la brevedad, se comenzó a trabajar en una etapa de readaptación a las necesidades puntuales de esta empresa ya que el sistema había sido diseñado inicialmente para otra organización. Luego de varias pruebas y ajustes, se presenta el presupuesto del valor total del sistema, el cual es desestimado por la empresa XX por ser muy elevado.

A raíz de esta situación, al Gerente de Sistemas de la empresa XX se le ocurre la idea de ofrecerles el proyecto a otra empresa desarrolladora de software que ya conocían. Esta nueva empresa les había diseñado el sistema de marcación del personal por medio de las huellas dactilares y estaban trabajando en un sistema de gestión interna de la tarjeta de crédito propia de la firma.

En las reuniones iniciales, dicha empresa, aclaró que ellos no tenían ninguna base de un sistema para tesorerías, por lo cual el diseño del mismo debería ser acompañado por la experiencia y los requerimientos de la empresa solicitante.

En primera instancia, se les mostró y explicó detalladamente todas las transacciones que se realizan en las tesorerías, quienes las realizan y en que tiempos, todo el circuito de las mismas y los resultados que se van concadenando. Se explicó que el fin principal de implementar un sistema es eliminar todas las registraciones escritas manualmente por el personal en las planillas y reemplazarlo por el ingreso de esos mismos datos en un software que permita gestionarlos. De esta manera se pretende tener una base de datos de todos los movimientos de las tesorerías, poder emitir reportes, optimizar las operaciones, eliminar errores humanos y agilizar tiempos.

En las siguientes reuniones, la empresa desarrolladora fue presentando ideas básicas de cómo se podía armar el sistema, bajo que entorno informático y con que funcionalidades iniciales. Una vez presentado esto, conjuntamente con el personal de la empresa solicitante, se definieron tres etapas de diseño e implementación del sistema:

1. Primera etapa. En esta etapa se desarrollara toda la estructura operativa del sistema en sí. Se definirán los perfiles de usuarios, las transacciones necesarias, los reportes y las funcionalidades básicas que estarán en el sistema. Asimismo, se irán haciendo pruebas en laboratorio y también en el área misma de tesorería por quienes serán los usuarios finales del sistema para hacer los ajustes que vayan surgiendo.

2. Segunda etapa. Aquí será necesaria la participación intensa del personal desarrollador del sistema conjuntamente con la empresa que le provee a la empresa XX el sistema de facturación de la mayoría de las Unidades de Negocios, Tipre. En esta etapa se pretende conseguir la integración de Tipre con el software de la tesorería, a fin de poder obtener los datos de las ventas de cada Controlador Fiscal de manera automática en el sistema al ingresar información como Punto de Venta (PV), legajo del cajero y unidad de negocio del mismo.
3. Tercera etapa. Una vez que el sistema este perfectamente en funcionamiento en sus dos etapas anteriores, se espera poder realizar una última integración del mismo con el sistema contable de la empresa, Pectra. Esta integración tiene por finalidad lograr que las registraciones contables, que hoy se realizan manualmente y transacción por transacción, sean automáticas en su gran mayoría.

## 9)- ANALISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN:

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<p>Negocios innovadores - Marcas propias. Administración propia de sus negocios. Infraestructura adecuada y equipamiento tecnológico de última generación el la mayoría de sus negocios. Nivel adecuado de recursos financieros. Reinversión de utilidades.</p> <p>Amplio surtido de productos de primer nivel y negocios diversificados. Prestigio y experiencia que respaldan la empresa como confiable.</p> <p>Estilo gerencial exitoso de los dueños en el ramo. Excelencia y compromiso con las necesidades de los clientes. Único Estadio cubierto en la ciudad con gran capacidad para todo tipo de espectáculos.</p>	<p>Aspectos organizacionales y de control interno. Decisiones centralizadas-empresa familiar. El área de Auditoria Interna no realiza controles en todas las áreas de la empresa.</p> <p>El área de Organización y Métodos no ha definido aún la totalidad de los procedimientos necesarios para la organización.</p> <p>La tesorería no posee un sistema de gestión interno y tiene la información de valores en Excel, siendo poco óptimo dado el tamaño de la empresa y el gran volumen de sus operaciones.</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<p>Nuevas tecnologías en auge que pueden ayudar a la organización. Gran crecimiento del mercado inmobiliario de los últimos años.</p> <p>Creación continua de nuevos proyectos. Fidelidad de los clientes ante productos diferenciados y de calidad.</p>	<p>Nivel de salarios en aumento por Convenios Colectivos de Trabajo anualmente. Presencia de servicios y productos sustitutos.</p> <p>Ingreso al mercado de negocios que tiendan a clientes ABC1.</p> <p>Nivel de precios en alza. Inflación.</p>

## DESARROLLO

En el presente capítulo se procederá a describir brevemente todas las funcionalidades del nuevo sistema de acuerdo a cada una de las tres etapas de implementación que se plantearon en el diagnóstico. De esta manera, se explicará dentro de cada perfil definido, cuales son las transacciones que el mismo realiza y se podrán visualizar a modo de ejemplo las pantallas de dichas operaciones.

### **1) PRIMERA ETAPA DE DESARROLLO DEL SOFTWARE INFORMÁTICO:**

Todos los usuarios del sistema de Tesorería ingresan al mismo por medio de una dirección web que ya esta configurada en cada computadora del sector. La primera pantalla del sistema es la siguiente:



Se definieron cinco perfiles distintos en la configuración del software de gestión a utilizar en las tesorerías de la empresa “XX”. Dichos perfiles son diseñados acorde al puesto que la persona tiene en el Organigrama de la empresa. Cada nombre de usuario tienen configurado el perfil correspondiente de acuerdo a su función en la Tesorería.

De esta manera, quedan definidos:

**1.- PERFIL PRETESORERO:** este perfil contiene las funciones de Apertura y Cierre de turno, Entrega Fondo Cajero, Carga Rendición Caja, Resumen Pretesorería y Cierre de Pretesorería.

Usuario: Rocio Notario (Suc. Leticia)      Perfil: PreTesorero      Actualizar Datos      Cerrar Sesión

Inicio

### Accesos Directos Pre Tesorería

[Entrega Fondo Cajero](#)      [Cierre Pre Tesorería](#)  
[Carga Rendición Caja](#)      [Resumen Pre Tesorería](#)

**Situación Actual:**

Ingresos: 104.324,27      Egresos: 00,00  
 Saldo Actual: 104.324,27

**Transacciones Realizadas:**

Comprobantes pendientes Recepción

Últimos 20 Comprobantes

Tipo Comprobante	Usuario	Envia	Recibe	Cajero	Estado	Importe	Diferencia	Fecha	Acciones
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Gutierrez Rosa Estefania	Recibido	6.840,88	00,31	04/11/2011	[Iconos]
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Reartes Viviana Patricia	Recibido	6.157,24	00,00	04/11/2011	[Iconos]
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Albornoz Silvia Paola	Recibido	2.501,50	02,07	04/11/2011	[Iconos]

**Pantalla de Apertura de turno:**

El Pretesorero al iniciar sesión será redireccionado a su pantalla de inicio. En la misma, si aún no ha realizado la apertura del día, le mostrará un botón que realizará la apertura y a partir de este momento podrá comenzar a realizar sus tareas diarias.

**Icono de Entrega Fondo Cajero:**

Permite el registro de fondos a un cajero determinado indicando el legajo del mismo, el negocio y el monto del fondo. Por cada una de estas transacciones se generará un comprobante dentro del sistema a fin de mantener un registro de los mismos.

Usuario: Rocio Notario (Suc. Leticia)      Perfil: PreTesorero      Actualizar Datos      Cerrar Sesión

Inicio

### Entrega de Fondos a Cajero

Cajero:   
 Negocio:   
 Fondos a Entregar: 0  Pesos  
 Observaciones:   
   

**Icono de Carga Rendición de Caja:**

Permite al usuario registrar el cierre de cajero, identificando legajo y nombre del cajero, negocio y punto de venta. Una vez cargados estos datos el sistema mostrará un resumen de los fondos entregados, así como los retiros realizados y permitirá cargar los datos necesarios relacionados con transacciones con tarjetas, tickets, efectivos, notas de créditos, etc. Una vez ingresados estos datos, el sistema consultará la Y desde sistemas asociados al negocio

correspondiente (Tipre por ej.) (en caso de ser posible, sino la misma será cargada manualmente), a fin de poder contrastar la información y registrar las diferencias encontradas.

**Usuario:** Rocío Notario (Suc. Leticia)      **Perfil:** PreTesorero      **Actualizar Datos**      **Cerrar Sesión**  
**Inicio**

### Registro de Rendición de Caja

**Negocio:** FARMACIA EXP  
**Punto de Venta:** PV 222  
**Núm Caja:**   
**Núm Y:**   
**Cajero:** 7256 (Nro. Legajo)  
 Ramirez Leonardo Jose

**Comprobantes Relacionados**

No se encontraron comprobantes asociados al cajero seleccionado

**Detalle Rendición Caja**

Detalles Cupones Físicos | Detalles Notas de Crédito

Forma Pago	Y		Reales		Diferencias
	0	0.00	0	0.00	
Efectivo Billetes	0	0.00	0	0.00	0.00
Efectivo Monedas	0	0.00	0	0.00	0.00
Dolares	0	0.00	0	0.00	0.00
Euros	0	0.00	0	0.00	0.00
Dolares de Cambio	0	0.00	0	0.00	0.00
Euros De Cambio	0	0.00	0	0.00	0.00
Otros	0	0.00	0	0.00	0.00
Notas Crédito Manual	0	0.00	0	0.00	0.00
Notas Crédito	0	0.00	0	0.00	0.00
T Otros	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MACRO VISA	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MACRO AMEX	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MACRO MASTER	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MACRO VISA DEBITO	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. BANCOR MC DEBIT	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MC DEBIT	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. RECORD	0	0.00	0	0.00	0.00
Web Novios	0	0.00	0	0.00	0.00
Bonus Novios	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MC DEBIT	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. RECORD	0	0.00	0	0.00	0.00
Web Novios	0	0.00	0	0.00	0.00
Bonus Novios	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. AZULCRED	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. NATIVA MC	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MAS MC	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. MAS GIFTCARD	0	0.00	0	0.00	0.00
Pos. SHOPTIME	0	0.00	0	0.00	0.00

**Totales:**      **Y** 0.00      **Real** 0.00      **Dif.** 0.00

**Resumen por Grupos de medios de pago**

Grupo de medios de pago	Total
Efectivo	0
NC	0
Posnet	0
Obra social	0
Otros	0

**Cobros**

No se encontraron Cobros asociados a la rendición

Es importante aclarar que la pantalla anterior es la que nos muestra el sistema en el caso de que el negocio no tenga el sistema Tpire, ya que, como veremos en el armado de la segunda etapa del sistema, Tpire fue el único sistema de facturación de la empresa que se logró integrar con el software de la tesorería. Para los otros negocios que no pueden integrar sus ventas al sistema de la tesorería, la carga de la rendición de caja es manual. O sea, el Pretesorero debe en primera instancia carga en la columna que dice "Y" los valores del cierre físico que entrega el cajero. Posteriormente, controla los valores reales de efectivo, tarjetas, tickets, notas de créditos y cobros que entrega el cajero y los anota en la columna que dice "REALES". Por último, el sistema le determina las diferencias, si hubiera, entre estas dos columnas y se procede a cerrar la rendición de caja.

### Icono de Resumen de Pretesorería:

Permite visualizar los valores que tiene el Pretesorero en cualquier momento de su día laboral sin realizar el cierre del mismo. Se utiliza para realizar controles parciales dentro de su turno de trabajo.

Usuario: Rocio Notario (Suc. Leticia) Perfil: Pretesorero Actualizar Datos Cerrar Sesión											
Inicio											
<b>Resumen Situación</b>											
Tipo de Comprobante: Todos...											
Comprobantes											
Tipo	Usuario	Envía	Recibe	Cajero	Auxiliar	Negocio	Punto Vta.	Importe	Diferencia	Fecha	Acciones
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Gutierrez Rosa Estefania		SUPERMERCADO EXP	PV 254	6.840,88	00,31	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Reartes Viviana Patricia		DEPORTE EXP	PV 268	6.157,24	00,00	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Albornoz Silvia Paola		SUPERMERCADO EXP	PV 255	2.501,59	02,07	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Farias Luciana Ines		SUPERMERCADO EXP	PV 251	6.678,92	-01,06	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Lopez Daniela Silvana		VESTA EXP	PV 264	4.686,47	-00,65	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Jimenez Susana Edith		FARMACIA EXP		1.686,80	-01,83	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Rios Amanda Soledad		SUPERMERCADO EXP	PV 247	3.617,89	-11,28	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Pasetti Mariana Soledad		VESTA EXP	PV 263	11.437,06	00,85	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Palacios Flavia Vanesa		SUPERMERCADO EXP	PV 249	1.080,95	00,31	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Zabala Patricia Mercedes		SUPERMERCADO EXP	PV 256	8.366,55	-00,76	04/11/2011	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Vergara Altamirano Nadia Emilse		SUPERMERCADO EXP	PV 248	5.491,03	-00,07	04/11/2011	

### Icono de Cierre Pretesorería:

En esta pantalla se realizará el cierre de todo lo obtenido y de los fondos entregados a fin de que el Pretesorero pueda conformar el cierre de su turno y rendírselo al Auxiliar de turno para que el mismo realice el cierre total de la tesorería con posterioridad.

Usuario: Rocio Notario (Suc. Leticia) Perfil: Pretesorero Actualizar Datos Cerrar Sesión									
Inicio									
<b>Cierre Pre Tesorería</b>									
Situación Actual:									
Ingresos: 104.324,27					Egresos: 00,00				
Saldo Actual: 104.324,27									
Cerrar Pre Tesorería					Volver				
Transacciones Realizadas durante la apertura actual									
Comprobantes									
Tipo Comprobante	Usuario	Envía	Recibe	Cajero	Estado	Importe	Fecha	Acciones	
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Gutierrez Rosa Estefania	Recibido	6.840,88	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Reartes Viviana Patricia	Recibido	6.157,24	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Albornoz Silvia Paola	Recibido	2.501,59	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Farias Luciana Ines	Recibido	6.678,92	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Lopez Daniela Silvana	Recibido	4.686,47	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Jimenez Susana Edith	Recibido	1.686,80	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Rios Amanda Soledad	Recibido	3.617,89	04/11/2011		
Rendición de Caja	rnotariop		Rocio Notario	Pasetti Mariana Soledad	Recibido	11.437,06	04/11/2011		



**2.- PERFIL TESORERO:** En este perfil se tendrá acceso a las funciones de entrega de fondos y recepción de rendiciones a las Pretesoreros, recepción y carga de retiros de cajeros, transferencias de efectivos entre las distintas tesorerías de la empresa, generación de reportes y cierre del día operativo de la tesorería.

Usuario: Marisa Vera (Suc. Leticia) Perfil: Tesorero Actualizar Datos Cerrar Sesión

Inicio Reportes

**Accesos Directos Tesorería**

Transferir Fondo a Tesorería Gestión de Retiros

Envío Fondo a PreTesorería Resumen Tesorería

Registrar Cierre Diario Tesorería

**Situación Actual:**

Ingresos: 103.650,00 Egresos: 16.000,00  
Saldo Actual: 87.650,00

**Transacciones Realizadas:**

Comprobantes pendientes Recepción

### Transacciones realizadas:

En el extremo inferior de la pantalla principal del perfil de Tesorero, el sistema nos muestra las transacciones realizadas por orden cronológico. En este sector va a aparecer el comprobante de cierre de los Pretesoreros que estén en un determinado turno, y al cual, el Tesorero debe ingresar para controlar y aceptar. Una vez aceptados estos cierres, ingresan los valores de los mismos en la caja del día que esta manejando dicho Tesorero.

### Icono de Transferir Fondo a Tesorería:

Esta opción le permite al usuario el envío de fondos en efectivo a la Administración Central y a las otras Tesorerías de las sucursales.

Usuario: Romina Intile (Suc. Leticia) Perfil: Tesorero Administrador Actualizar Datos Cerrar Sesión

Inicio Reportes

**Envío de Fondos a Tesorería**

Tesorería: Tesorería RB

Fondos a Transferir: 0 Pesos (Disponibilidad:87.650,00)

Observaciones:

Grabar Cancelar

### Icono de Envío de Fondo a Pretesorería:

Por medio de esta función el Tesorero le envía los fondos de cambio al Pretesorero de turno, indicando montos y cantidades del mismo.

The screenshot shows a web application interface for 'Envío de Fondos a Pre Tesorería'. At the top, it displays 'Usuario: Marisa Vera (Suc. Leticia)', 'Perfil: Tesorero', and buttons for 'Actualizar Datos' and 'Cerrar Sesión'. Below this is a navigation bar with 'Inicio' and 'Reportes'. The main form area has a title 'Envío de Fondos a Pre Tesorería'. It includes a dropdown menu for 'Pre-Tesorería' with 'Malena Vasquez' selected. There is a text input for 'Fondos a Transferir' with the value '0' and a label 'Pesos (Disponibilidad:87.650,00)'. Below that is a large text area for 'Observaciones'. At the bottom of the form are two buttons: 'Grabar' and 'Cancelar'.

### Icono de Gestión de Retiros:

Permite la recepción y carga de los retiros de cajas realizados por los Cajeros con un Supervisor. El sistema muestra una pantalla donde se cargan los siguientes datos asociados al retiro: n° de legajo del cajero, n° de legajo del auxiliar o supervisor, negocio, punto de venta, n° de sobre, monto del retiro y diferencia si la hubiere entre lo declarado en el sobre y lo recontado efectivamente por el tesorero.

Estos datos de los retiros recibidos por el tesorero son vinculados al cajero y mostrados por el sistema al momento de tomar la rendición de su caja, ya que forman parte de la operatoria realizada por el mismo en su turno laboral.

The screenshot shows a web application interface for 'Registro de Retiro'. At the top, it displays 'Usuario: Marisa Vera (Suc. Leticia)', 'Perfil: Tesorero', and buttons for 'Actualizar Datos' and 'Cerrar Sesión'. Below this is a navigation bar with 'Inicio' and 'Reportes'. The main form area has a title 'Registro de Retiro'. It includes several input fields: 'Cajero' (with '(Nro. Legajo)' next to it), 'Auxiliar' (with '(Nro. Legajo)' next to it), 'Negocio' (with a dropdown menu showing 'Seleccione...'), and 'Punto de Venta' (with a dropdown menu showing 'Seleccione Negocio'). There are also input fields for 'Nro. Sobre', 'Importe Y:', 'Monto del retiro:', and 'Diferencia:'. Below these is a large text area for 'Observaciones'. At the bottom of the form are two buttons: 'Grabar' and 'Cancelar'.

### Icono de Resumen de Tesorería:

Muestra en pantalla el detalle de todos los comprobantes de operaciones realizadas por el Tesorero en un turno. Las cuales pueden ser: apertura del turno, envío de fondos al Pretesorero, ingreso de retiros de caja, transferencias

a otras tesorerías y recepción de los cierres de los Pretesorereros. Esta opción de resumen puede ser visualizada en cualquier momento del día sin que ello implique un cierre.

También se puede ingresar a cada uno de los comprobantes que figuran para visualizarlo y/o imprimirlo, incluso se puede eliminarlos. Todas estas acciones se realizan desde la última columna de la derecha en la pantalla.

Comprobantes											
Tipo	Usuario	Envia	Recibe	Cajero	Auxiliar	Negocio	Punto Vta.	Importe	Diferencia	Fecha	Acciones
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Albornoz Silvia Paola	Lucchini Ariel Mauricio	SUPERMERCADO EXP	PV 255	1.900,00	00,00	04/11/2011	
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Rios Amanda Soledad	Vera Elsa Graciela	SUPERMERCADO EXP	PV 247	1.900,00	00,00	04/11/2011	
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Racedo Veronica Andrea	Vera Elsa Graciela	SUPERMERCADO EXP	PV 248	1.900,00	00,00	04/11/2011	
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Lopez Daniela Silvana	Pereyra Vanesa Gabriela	VESTA EXP	PV 264	1.000,00	00,00	04/11/2011	
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Morero Maria De Los Angeles	Pereyra Vanesa Gabriela	VESTA EXP	PV 261	700,00	00,00	04/11/2011	
Retiro Caja	mverat		Tesorería	Reartes Viviana Patricia	Lezcano Gabriel	DFPORTF EXP	PV 268	2.900,00	00,00	04/11/2011	

### Icono de Registro de Cierre Diario de Tesorería:

Muestra en primer lugar el resumen de la situación actual. Cuanto fueron los ingresos diarios a la tesorería, cuantos fueron los egresos y cuanto es el saldo de actual. Seguidamente muestra cómo están conformados esos valores en detalle por forma de pago para que se pueda realizar un control consolidado de los valores. Por último, muestra al igual que la pantalla de resumen, el detalle de las transacciones realizadas en el día actual de trabajo.

Una vez realizados todos los controles correspondientes, el tesorero oprime el botón de “Cerrar Tesorería”, con lo que queda cerrado el día operativo de la misma.

Cierre Tesorería											
Situación Actual:											
Ingresos: 103.650,00						Egresos: 16.000,00					
Saldo Actual: 87.650,00											
Cerrar Tesorería						Volver					
Resumen del Cierre											
Forma Pago											Monto
Efectivo Billetes											87.650,00
Transacciones Realizadas durante la apertura actual											
Comprobantes											
Tipo Comprobante	Usuario	Envia	Recibe	Cajero	Estado	Importe	Fecha	Acciones			
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Albornoz Silvia Paola	Recibido	1.900,00	04/11/2011				
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Rios Amanda Soledad	Recibido	1.900,00	04/11/2011				
Retiro Caja	mverat		Tesorería Letizia	Racedo Veronica Andrea	Recibido	1.900,00	04/11/2011				

## Reportes:

En todas las pantallas de los usuarios Tesorero y del Tesorero-Administrador, se puede visualizar un botón para emitir Reportes. Estos reportes pueden ser filtrados y emitidos por tipo de comprobante o por formas de pagos. En la imagen siguiente se muestra los datos que son requeridos para la emisión de los reportes:

Usuario: Marisa Vera (Suc. Leticia) Perfil: Tesorero Actualizar Datos Cerrar Sesión

Inicio Reportes

### Reporte de Comprobantes

Filtros Disponibles

Entidad: Todos... Apertura: Seleccione Entidad...

Tipo Comprobante: Todos... Negocio: Todos...

Cajero: Todos... Auxiliar: Todos...

Usuario: Todos...

Buscar

Imprimir

Otro punto importante de esta función es que tiene la opción de exportar a Excel todos los reportes que se generan. Esto se obtiene con el icono que figura en el extremo superior derecho de la pantalla y el cual permite guardar los reportes, darles configuración e imprimirlos.

Además, cada vez que se lista un reporte con cualquier tipo de comprobantes se tiene la opción de ingresar al comprobante para ver el detalle del mismo. E imprimirlo si fuera necesario. Esto se consigue ingresando en el icono de la lupa que figura en la columna de acciones y se visualiza lo siguiente:

### Descripción Comprobante

Detalles Cupones Físicos | Detalles Notas de Crédito

**Tipo Comprobante:** Rendición de Caja  
**Estado:** Recibido  
**Envía:** rnotariop  
**Usuario:** rnotariop  
**Auxiliar:**  
**Fecha Creación:** 05/11/2011  
**Importe:** 1.647,30

**Recibe:** Rocío Notario  
**Cajero:** Lucchini Ariel Mauricio  
**Fecha Recepción:** 05/11/2011  
**Diferencias:** 00,40

**Comprobante Relacionado:**  
**Observaciones:**

#### Detalle comprobante

Forma de Pago	Cantidad	Importe	Es Diferencia
Efectivo Billetes	0	525,00	NO
Efectivo Monedas	0	00,40	NO
Efectivo Monedas	1	00,40	SI
T Naranja	1	357,80	NO
T MC BANCOR	1	764,10	NO

Comprobantes Asociados a Rendición

**3.- PERFIL TESORERO ADMINISTRADOR:** este perfil es utilizado por el Jefe de la Tesorería que realiza principalmente tareas administrativas. Además es quien hace el control final de todas las transacciones realizadas en un día operativo, con lo que genera la Planilla de Caja Diaria y sus correspondientes registros contables.

La pantalla principal de este perfil es la siguiente:

**Accesos Directos Tesorería**

**Situación Actual:**

Ingresos: 103.650,00	Egresos: 16.000,00
Saldo Actual: 87.650,00	
Saldo del Tesoro: 8.812.256,01	

En la misma, además de las funciones que tiene el Perfil Tesorero, se le agregan las funciones de Cierres de Tesorería y Gestión del Tesoro.

#### Icono de Cierres de Tesorería:

Nos muestra detalladamente todos los cierres operativos realizados por el usuario Tesorero y nos da la opción de ingresar a revisarlos y consolidarlos en la columna de Acciones. Antes de ser consolidado y cerrado totalmente el día operativo por el Tesorero-Administrador, el cierre figura como “Pendiente” en la columna de Estado.

Cierres						
Fecha	Usuario Abre	Usuario Cierra	Estado	Total	Diferencias	Acciones
03/11/2011	Peralta Ivana	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	188.327,48	-65,48	
02/11/2011	Peralta Ivana	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	334.279,46	65,44	
01/11/2011	Peralta Ivana	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	155.853,97	-04,94	
31/10/2011	Intile Romina	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	222.738,34	-07,87	
30/10/2011	Vera Marisa	Intile Romina	CONSOLIDADO	257.737,33	-19,02	
29/10/2011	Vera Marisa	Vera Marisa	CONSOLIDADO	281.959,45	43,14	
28/10/2011	Vera Marisa	Vera Marisa	CONSOLIDADO	185.696,50	-140,89	
27/10/2011	Peralta Ivana	Vera Marisa	CONSOLIDADO	160.757,83	-11,91	
26/10/2011	Peralta Ivana	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	307.242,78	-00,52	
25/10/2011	Intile Romina	Peralta Ivana	CONSOLIDADO	164.436,66	-22,22	
24/10/2011	Intile Romina	Intile Romina	CONSOLIDADO	213.716,49	427,07	

En la siguiente imagen se puede ver un Cierre de Caja ya consolidado de un día operativo completo. Esta planilla tiene formato de una T contable donde los Egresos que se van a registrar están a la izquierda y los Ingresos a la derecha, y la diferencia de ambas columnas debe ser cero. En la columna de los Egresos el sistema muestra todos las formas de pago detalladas que ingresaron para cancelar las ventas que figuran en la columna de los Ingresos y separadas por Unidad de Negocio. Además en los Ingresos figuran los valores de las diferencias de caja totalizadas por Centro de Costo o negocio.

Los valores de estas columnas son extraídos y totalizados automáticamente desde todas las rendiciones de caja y retiros que ingresaron en dicho día operativo. Incluye también las transferencias de dinero en efectivo recibidas o enviadas.

Un punto importante de aclarar es que la columna de los Ingresos, previo realizar la Consolidación del Cierre de Caja, tiene la opción de agregar ítems y valores que sean necesarios corregir a fin de que cuadre la caja.

Los siguientes dos cuadros de la pantalla nos muestran datos más detallados a modo informativo, los cuales ya están contenidos en la Planilla de Cierre de Caja.

Además, en el encabezado de la pantalla nos muestra toda la información referida al cierre que estamos visualizando, como ser, fecha y hora de apertura, fecha y hora de cierre, usuarios, importe total y diferencia total.

Por último, se observa en el extremo superior izquierdo un icono de Excel con lo cual todo este cierre puede ser exportado para su resguardo, configuración o impresión.

Inicio Reportes

## Cierre Tesorería

Volver Imprimir

Apertura: 03/11/2011 02:55

Cierre: 04/11/2011 11:46

Usuario Abre: Ivana Peralta

Usuario Cierra: Peralta Ivana

Importe: 188.327,48

Diferencias: -65,48

### Detalle cierre

Egresos			Ingresos		
Forma de Pago	Cantidad	Importe	Item	Importe	Acciones
Efectivo Billetes	69	85.654,27	Dolares de Cambio	264,00	
Efectivo Monedas	0	232,30	Ventas de SUPERMERCADO EXP	107.548,94	
Dolares de Cambio	0	264,00	Diferencias de SUPERMERCADO EXP	-05,10	
Notas Crédito	20	3.291,70	Ventas de DEPORTE EXP	10.579,93	
T Naranja	66	17.248,15	Ventas de FARMACIA EXP	2.968,67	
T Visa	33	10.360,63	Diferencias de FARMACIA EXP	-00,58	
T Visa Dino	2	703,98	Ventas de VESTA EXP	32.830,69	
T Visa Francés	3	1.152,10	Diferencias de VESTA EXP	-59,80	
T Master	10	1.639,07	Cobro por Tarj. Dinosaurio VISA Pesos	296,98	
T Master Dino	21	3.991,01	Cobro por Tarj. Dinosaurio Master Pesos	16.624,51	
T Maestro	16	2.600,39	Cobro por Expensa Milenica	1.543,24	
T Electron	45	8.809,66	Cambio	15.736,00	
T Electron Francés	15	2.445,81			
T Tarjeta Sol	1	132,11			
T Acuerdos	7	00,07			
T MAESTRO BANCOR	32	4.503,03			
T MC BANCOR	32	7.134,63			
T BANCOR MC DEBIT	10	796,17			
T MACRO VISA	2	1.177,61			
T MACRO MASTER	3	432,70			
T MACRO VISA DEBITO	10	1.966,06			
Pos. Naranja	4	680,32			
Pos. Visa	1	132,32			
Pos. Master	1	225,00			
Pos. Maestro	10	898,14			
Pos. Electron	1	39,90			
Pos. Kadicard	1	500,00			
Pos. Cabal	5	744,94			
Pos. Diners	1	174,86			
Pos. American Expres	3	1.281,83			
Pos. Tarjeta Sol	1	72,26			
Pos. MAESTRO BANCOR	35	4.313,36			
Pos. MC-BANCOR	1	203,80			
OS Osde	1	38,68			
OS Omint	2	214,22			
OS Ipam	4	194,12			
OS Medife	1	11,29			
Tarj. Dinosaurio Master Pesos	31	16.624,51			
Tarj. Dinosaurio VISA Pesos	2	296,98			
Expensa Milenica	3	1.543,24			

Total Egresos: 188.327,48

Total Ingresos: 188.327,48

Diferencia: 00,00

### Datos Consolidados por Negocio

Ventas y Diferencias			
Negocio	Ventas	Ingresos	Diferencias
SUPERMERCADO RB	00,00	00,00	00,00
CINES RB	00,00	00,00	00,00
SUPERMERCADO EXP	107.548,94	107.543,84	-05,10
DEPORTE EXP	10.579,93	10.579,93	00,00
FARMACIA EXP	2.968,67	2.968,09	-00,58
VESTA EXP	32.830,69	32.770,89	-59,80
ORFEO	00,00	00,00	00,00
PARKING RB	00,00	00,00	00,00
VESTA RB	00,00	00,00	00,00
DEPORTE RB	00,00	00,00	00,00
ESP CULTURAL RB	00,00	00,00	00,00
FARMACIA RB	00,00	00,00	00,00
CANDY RB	00,00	00,00	00,00
HOTEL RB	00,00	00,00	00,00
KARMYA RB	00,00	00,00	00,00
SUPERMERCADO R20	00,00	00,00	00,00
DEPORTE R20	00,00	00,00	00,00
ESP CULTURAL R20	00,00	00,00	00,00
VESTA R20	00,00	00,00	00,00
ORFEO	00,00	00,00	00,00
LABORATORIO	00,00	00,00	00,00
PAGO FACIL	00,00	00,00	00,00

### Otros Conceptos

Cobros	
Concepto	Importe
Tarj. Dinosaurio VISA Pesos	296,98
Tarj. Dinosaurio Master Pesos	16.624,51
Expensa Milenica	1.543,24
<b>Total</b>	<b>18.464,73</b>

### Icono de Gestión del Tesoro:

Esta función se generó con el fin de poder controlar y gestionar solamente el efectivo que ingresa y egresa de la tesorería. Por este motivo, los movimientos y el saldo que figuran en el área de Situación actual del Tesoro corresponden exclusivamente con pesos en efectivo. De esta manera se va a poder utilizar esta función para realizar arqueos sorpresivos de la tesorería para controlarlos con los valores que muestra esta función.

Usuario: Romina Intile (Suc. Leticia) Perfil: Tesorero Administrador Actualizar Datos Cerrar Sesión

Inicio Reportes

### Accesos Directos de Gestión de Tesoro

Transferir fondo a Tesoro

### Situación actual del Tesoro:

Ingresos:	10.572.256,01	Egresos:	1.760.000,00
Saldo Actual:	8.812.256,01		

### Transacciones Realizadas:

Comprobantes pendientes Recepción

### Reporte de comprobantes

Fecha Desde: 29/10/2011 Fecha Hasta: 05/11/2011

Tipo de comprobante: Todos

Buscar

### Comprobantes

Tipo Comprobante	Usuario	Envía	Recibe	Estado	Importe	Fecha	Acciones
Transferencia de Efectivo a Tesoro	mverata	Tesorería Leticia	Tesoro Leticia	Recibido	85.886,57	04/11/2011	
Apertura Caja Tesorería	iperalkat	Tesoro Leticia	Tesorería Leticia	Recibido	-16.000,00	04/11/2011	
Transferencia de Efectivo a Tesoro	iperalkat	Tesorería Leticia	Tesoro Leticia	Recibido	70.884,02	02/11/2011	

**4.- PERFIL GERENTE DE ADMINISTRACION:** este Perfil va a ser utilizado únicamente por el Gerente de Administración que es el mismo para las tres tesorerías. En él, se podrán visualizar las transferencias de fondos recibidas o enviadas a las diferentes tesorerías de la empresa y ver el saldo de su caja con respecto a estas operaciones.

También en este perfil el Gerente podrá, desde su oficina, tener acceso a visualizar el estado de los Tesoros de las tres tesorerías de la empresa en cualquier momento y así saber las disponibilidades de efectivo con que cuenta.

En principio, lo descrito anteriormente va a ser las únicas funcionalidades de este perfil, ya que el Gerente de Administración realiza numerosas tareas más que en esta etapa no se van a integrar con este sistema.

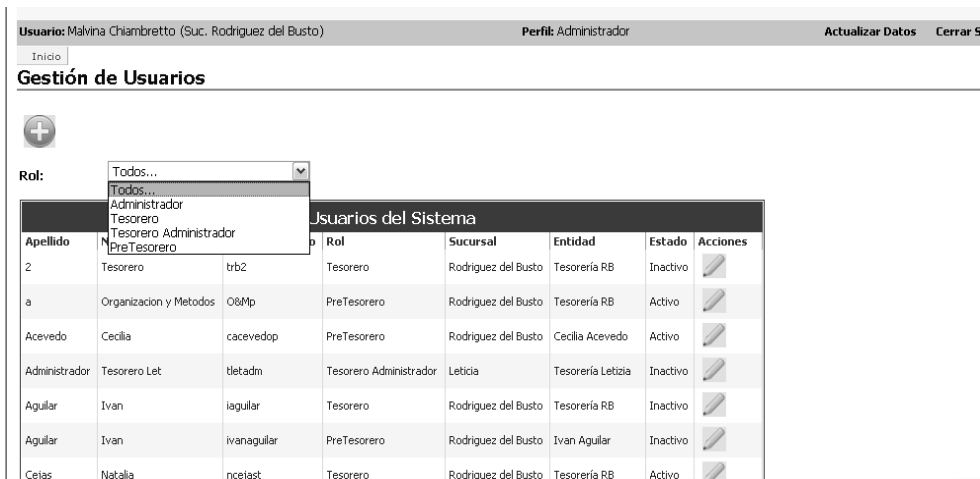


**5.- ADMINISTRADOR:** además se genero este último perfil que va a ser utilizado por el personal de sistemas y por el Jefe de la Tesorería, con la finalidad de cargar las configuraciones básicas para cada tesorería, como se muestra en la pantalla principal de este usuario a continuación:



Icono de Administración Usuarios:

Esta opción permite generar los usuarios que van a utilizar el sistema y asignarles el perfil y las funcionalidades correspondientes de acuerdo a su puesto en la tesorería.



Esta pantalla nos muestra a simple vista el listado de los usuarios que ya están creados con todos los datos del mismo. Nos da la opción de editar cada usuario cargado por medio de la columna de acciones.

Cuando es necesario crear un usuario nuevo, se debe oprimir el botón “+” que esta en el extremo superior izquierdo de la pantalla. De este modo se despliega un cuadro donde se ingresan los datos necesarios para la creación del nuevo

usuario. Esta forma de generar un usuario es la misma que se utiliza en el resto de las opciones de carga de configuración de este perfil.

A continuación se muestra el cuadro anteriormente mencionado:

The screenshot shows a web application interface for 'Gestión de puntos de venta'. At the top, it displays 'Usuario: Malvina Chiambretto (Suc. Rodriguez del Busto)', 'Perfil: Administrador', and 'Actualizar Datos'. Below this is a sidebar with a '+' icon and a list of 'Punto de venta' items: PV 01, PV 112, PV 114, and PV 115, with 'SUPERMERCADO RB' listed below. The main content area is a modal form titled 'Datos del punto de venta' with the following fields: 'Núm de punto de venta:' (text input), 'Nombre de punto de venta:' (text input), 'Unidad de negocio:' (dropdown menu with 'Seleccione...' selected), and 'Activo:' (checkbox). At the bottom of the modal are 'Guardar' and 'Cancelar' buttons.

#### Icono de Gestión de Puntos de Venta:

Muestra la siguiente pantalla con la visualización de los PV ya creados por cada Unidad de Negocios y la opción de la creación de un nuevo PV en el sistema.

The screenshot shows the 'Gestión de puntos de venta' interface with a table of existing points of sale. The table has the following columns: 'Punto de venta', 'Unidad de negocio', 'Activo', and 'Acciones'. The data rows are as follows:

Punto de venta	Unidad de negocio	Activo	Acciones
PV 01	CINES RB	<input checked="" type="checkbox"/>	
PV 112	VESTA RB	<input checked="" type="checkbox"/>	
PV 114	SUPERMERCADO RB	<input checked="" type="checkbox"/>	
PV 115	SUPERMERCADO RB	<input checked="" type="checkbox"/>	
PV 116	SUPERMERCADO RB	<input checked="" type="checkbox"/>	

#### Icono de Gestión de Formas de Pagos:

Esta opción permite crear las formas de pago que se utilizan en toda la empresa. Es necesario que en esta instancia estén generados todos los medios de pagos utilizados en todas las Unidades de Negocios. De esta manera, se pueden configurar las Unidades de Negocios y asociar a cada una de ellas las formas de pagos que se utilicen puntualmente en el negocio.

Usuario: Malvina Chiambretto (Suc. Rodriguez del Busto) Perfil: Administrador Actualizar Datos Cerrar S

Inicio

### Gestión de Formas de Pago

Formas de pago								
Forma de pago	Grupo medio de pago	Nro. medio de pago	Subnro. medio de pago	Cotización	Orden	Cobro	Activa	Acciones
Aguas Cordobesas	Cobros	3	3	1,00	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Bonus Novios	Posnet	99	90	1,00	8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cta. Cte. Hotel	Varios			1,00	6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cupones Parking	Varios			1,00	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Depósitos	Varios			1,00	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

### Icono de Gestión de Unidades de Negocios:

Se le carga a cada Unidad de Negocio exactamente las formas de pagos que se reciben en ella. Por ejemplo, en todas las UN van a estar cargados el efectivo y las tarjetas de créditos, solo en la Farmacia va a estar el medio de pago "Obras sociales" y sólo en el Hotel va a estar cargado la "Cuenta Corriente de Hotel". Además, en esta opción de debe tildar si la UN esta integrada con Tipre o no, para así diferenciar dicho negocio al momento de cargar las rendiciones.

Usuario: Malvina Chiambretto (Suc. Rodriguez del Busto) Perfil: Administrador Actualizar Datos Cerrar S

Inicio

### Gestión de Unidades de Negocio

Unidades de negocio			
Unidad de negocio	Sucursal	Integrada con tipre	Acciones
CANDY RB	Rodriguez del Busto	<input checked="" type="checkbox"/>	
CINES RB	Rodriguez del Busto	<input type="checkbox"/>	
DEPORTE EXP	Leticia	<input checked="" type="checkbox"/>	
DEPORTE R20	Ruta 20	<input type="checkbox"/>	
DEPORTE RB	Rodriguez del Busto	<input checked="" type="checkbox"/>	

Definidos estos perfiles se procede a la configuración inicial de los datos en la Tesorería CM como son los usuarios y los PV asociados a esta sucursal, las Unidades de Negocios y los medios de pagos. Se aclara que el sistema de la tesorería esta integrado con la base de datos del personal de la empresa del Área RRHH, por lo que los n° de legajos de los Cajeros y Supervisores al ser ingresados en el sistema, muestran directamente el nombre y los datos de los mismos.

Una vez que el software estuvo finalizado y con sus configuraciones iniciales cargadas, se procede a hacer las pruebas necesarias en la Tesorería CM de todas y cada una de las funciones del mismo. De manera conjunta con estas pruebas se va haciendo la capacitación del personal.

De este proceso de pruebas y capacitación surgen varias modificaciones y adaptaciones que son necesarias hacerle al sistema para que el mismo responda a los requerimientos del área y de las personas que lo van a utilizar puntualmente.

De esta manera se comienza a trabajar con el sistema en la Tesorería CM por un par de semanas, pero en la práctica resulta muy lenta la carga de los datos de manera manual al momento de tomar las rendiciones de cajeros. Debido a esto se decide discontinuar la implementación del sistema hasta que este terminada la segunda etapa del desarrollo del mismo.

## **2) SEGUNDA ETAPA DE DESARROLLO DEL SOFTWARE INFORMATICO:**

La empresa desarrolladora del software genera una interfase entre el sistema de la tesorería y el sistema de facturación Tipe, con el cual trabajan el 80% de los negocios de la empresa. Dicho proceso resulta exitoso y se procede a implementar la segunda etapa del sistema, la cual tiene como principal objetivo la integración de estos dos sistemas. A partir de ahora, los Pretesorereros al momento de controlar una rendición de caja ingresan en el icono de “Carga Rendición Caja” de su pantalla principal y al ingresar los datos de Negocio, PV, nº de caja, nº de “Y” y nº de legajo del cajero, le muestra toda la información del cierre del cajero. Estos datos iniciales son extraídos de un pequeño papel que emite el Controlador Fiscal al realizar el cierre de cajero, sin que el mismo muestre información sobre ventas o medios de pagos.

A continuación un ejemplo de lo que devuelve el sistema en esta operación:

Inicio

### Registro de Rendición de Caja

Negocio:

Punto de Venta:

Núm Caja:

Núm Y:

Cajero:  (Nro. Legajo)  
**Quialvo Vanessa Soledad**

Comprobantes Relacionados				
Tipo Comprobante	Cajero	Importe	Fecha	Asociar
Entrega Fondo Cajero	Quialvo Vanessa Soledad	200,00	07/11/2011	<input type="checkbox"/>
Retiro Caja	Quialvo Vanessa Soledad	1.200,00	07/11/2011	<input type="checkbox"/>

Detalle Rendición Caja						
Forma Pago	Y	Cupones Físicos		Notas de Crédito		Diferencias
		Y	Reales	Y	Reales	
Efectivo Billetes	0	340.00	0	340.00	0.00	0.00
Efectivo Monedas	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Dolares	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Euros	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Dolares de Cambio	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Euros De Cambio	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Otros	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Notas Crédito	0	89.00	0	89.00	0.00	0.00
T Otros	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Naranja	2	435.00	2	435.00	0.00	0.00
T Cordobesa	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Visa	1	95.00	1	95.00	0.00	0.00
T Visa Dino	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Visa Francés	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Master	1	245.00	1	245.00	0.00	0.00
T Master Dino	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Master Frances	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Maestro	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Electron	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
T Electron Frances	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00

Totales: **Y** 1522.00      **Real** 1522.00      **Dif.** 0.00

Resumen por Grupos de medios de pago	
Grupo de medios de pago	Total
Efectivo	340.00
Tarjeta	1093.00
NC	89.00
Posnet	0.00
Otros	0.00

**Cobros**  
 No se encontraron Cobros asociados a la rendición

Observaciones:

Este fue el proceso más importante del desarrollo de la segunda etapa del sistema, ya que el resto de las funciones del mismo no se ven modificadas. El sistema ahora se vuelve a implementar en la Tesorería CM con la integración con Tipre, la cual resulta en una gran disminución de los tiempos de carga y de los errores humanos en las mismas.

Una vez concluida la implementación y puestas en funcionamiento de las dos primeras etapas del sistema en la Tesorería CM, se procede a realizar la configuración inicial del sistema para que sea puesto en marcha en la Tesorería de Zona Sur. Dicho proceso se realiza de la misma manera en que se procedió en la Tesorería CM. Primero, carga de configuración inicial de los datos puntuales de la sucursal, luego pruebas y capacitación del personal, y por último implementación y puesta en marcha definitiva de la nueva modalidad de trabajo.

En último lugar, se realiza todo el proceso de configuración, pruebas, capacitación e implementación de las dos primeras etapas del nuevo sistema en la Tesorería R20.

Cabe destacar que a partir de la integración del sistema de la tesorería con el sistema de facturación Tipre, se obtiene información de ventas y de los medios de pagos de manera más directa y confiable porque es mínima la intervención humana. De esta manera, se estima que en alguna etapa posterior, se va a poder extraer los datos de las ventas con tarjetas de créditos, ya sea por vouchers on line o por cupones de posnets del sistema de la tesorería. Con este detalle de las ventas con tarjetas se va a diseñar un módulo para el Área Tarjetas de Créditos de la empresa con el fin de facilitar su control y lograr mayor eficiencia en sus tareas.

Si bien Tipre no es el único sistema de facturación que posee la empresa "XX", es el de mayor uso en sus UN, por lo que en principio sólo se enfocó en lograr la integración del mismo al sistema de la tesorería. Lo cual no significa que en un futuro cercano se proceda a estudiar el funcionamiento interno del resto de los sistemas de facturación, como ser el del Hotel, el de la Farmacia y el de Ventas de entradas, a fin de lograr la misma integración que Tipre a la tesorería.

### **3) TERCERA ETAPA DE DESARROLLO DEL SOFTWARE INFORMATICO:**

El objetivo principal del desarrollo de esta etapa del software informático consiste en diseñar una integración entre el sistema de tesorería y el sistema de registros contables Pectra. La empresa desarrolladora trabaja actualmente en una interfase que permita vincular estos dos sistemas.

Esta etapa solo impacta sobre el perfil de Tesorero-Administrador que es quién realiza actualmente los registros contables de manera manual una vez conformada la caja diaria de la tesorería.

Las funcionalidades solicitadas para el desarrollo de esta etapa son las siguientes:

- Registro contable de las transferencias de efectivo entre las tesorerías y a la caja de la administración central.
- Registro de todos los Ingresos de Valores (IV) que se realizan diariamente por los medios de pagos que se reciben para cancelar el asiento de ventas que se registra automáticamente.
- Registro de las salidas de efectivo del tesoro por pagos varios como son depósitos de sueldos, gastos de caja chica, etc.
- Registro de las diferencias de cajas sobrantes y faltantes de cada UN por centro de costo.

Básicamente la idea es que, una vez consolidado el Cierre de Caja Diaria se pueda oprimir botones u opciones desde donde se realicen automáticamente los asientos contables habituales de la tesorería. El detalle de estos asientos contables se puede visualizar en el Anexo V.

#### **4) PROCEDIMIENTOS DE TESORERIA:**

A raíz de la implementación del nuevo Sistema de Tesorería, se decide la definición de Procedimientos de trabajo para el área, los cuales no existían anteriormente. Dichos procedimientos se realizaron con el mismo formato que utiliza el área de Organización y Métodos de la empresa, pero su definición fue hecha por quienes realizamos este nuevo sistema de trabajo conjuntamente con el Jefe de Tesorería y el Gerente de Administración.

Se definieron dos Procedimientos que engloban la totalidad de las operaciones del área Tesorería. Ellos son un “Procedimiento Operativo de Tesorería” y un “Procedimiento Administrativo de Tesorería”.

A continuación se transcriben los mismos:

## **PROCEDIMIENTO OPERATIVO DEL AREA TESORERÍA.-**

### **I.- OBJETIVOS:**

- *Controlar y registrar los ingresos y egresos de efectivo y otros valores en el área Tesorería.*
- *Establecer las pautas de trabajo entre los distintos puestos del área, con la respectiva separación de funciones.*
- *Definir mecanismos de control habituales a las tareas que se realizan.*

### **II.-ALCANCE:**

- *Área Administración: Gerente de Administración.*
- *Área Tesorería: Jefes de Tesorería, Auxiliares de Tesorería y Pretesorereros.*
- *Área Facturación: Cajeros y Supervisores de las distintas Unidades de Negocios.*
- *Área Organización y Métodos: Jefe de Organización y Métodos.*

### **III.- DEFINICIONES CONCEPTUALES:**

- *TESORO: efectivo permanente en la Tesorería al cual ingresa y egresa dinero por diferentes operaciones.*
- *FONDO DE CAJERO: efectivo con el cual el Cajero comienza su día de trabajo y esta compuesto por billetes y monedas en cambio.*
- *SISTEMA DE TESORERIA: software de gestión en el cual se realizan las operaciones del área con el fin de tener la información de las mismas en una base de datos completa.*
- *RENDICION DE CAJA: operación en la cual se realiza un control de la venta de un Punto de Venta (PV) y los medios de pagos que recibió el Cajero para cancelar dicha venta. La misma puede determinar una diferencia de caja positiva, negativa o nula para el Cajero.*
- *RETIROS DE CAJA: retiros de efectivo que realiza el Cajero conjuntamente con un Supervisor de caja en el transcurso de su turno de trabajo y en la medida que reciba demasiado dinero en efectivo.*



Estos retiros son entregados a la Tesorería en sobres de papel diseñados a tal fin en el cual se anotan los datos del Cajero y los montos retirados. Llevan la firma del Cajero y del Supervisor que intervino en la confección del retiro.

- SUPERVISOR DE CAJA: persona responsable de los Cajeros en las Unidades de Negocios de la empresa.
- UNIDADES DE NEGOCIOS (UN): unidades operativas dentro de una empresa que tienen actividades o ventas de productos o servicios diferentes entre si, pero contribuyen al negocio global de la empresa como un todo.
- CONTROLADOR FISCAL: equipamiento electrónico obligatorio legalmente exigido, mediante el cual se realiza la facturación de las ventas de todos los negocios con venta al público. Emite los comprobantes fiscales como son, tiques, tiques-factura, facturas y notas de créditos.
- VOUCHERS: comprobante de las ventas con Tarjetas de Crédito y Débitos que se realizan por medio del Controlador Fiscal.
- POSNETS: comprobantes de las ventas con Tarjetas de Créditos y Débitos que se realizan en dispositivos separados del Controlador Fiscal cuando la operación no puede ser realizada en el mismo.
- Y: comprobante no fiscal de cierre parcial del Controlador Fiscal que es emitido cuando un cajero cierra su caja.
- Z: comprobante fiscal de cierre diario con el total de la venta de un Controlador Fiscal. Con los datos de estos comprobantes se genera la registración de las ventas en la contabilidad.
- NOTAS DE CREDITOS: comprobante fiscal con el cual se anulan los comprobantes de ventas emitidos por los Controladores Fiscales.
- PRECINTOS: elemento de seguridad, en este caso de plástico, con el cual se puede cerrar y trabar un bolsín a fin de que el mismo no sea abierto hasta el momento que corresponde. Tiene impreso un número de referencia en una etiqueta.
- CONFORMES: comprobante interno de la empresa realizado en papel químico, preimpreso con campos a ser completados por el cajero como son sus datos y el detalle del efectivo, vouchers, posnets y notas de créditos que el mismo entrega en la tesorería. Además posee un campo para ser firmado por el Cajero y si es necesario por el Supervisor que controló el cierre de caja.

- TIPRE: es el sistema de facturación que utilizan la mayor parte de las Unidades de Negocios de la empresa. Este sistema trabaja con Controladores Fiscales que emiten tiques, tiques-factura, facturas y notas de créditos.
- PECTRA: es el sistema de registros contables de la firma. En el se pueden realizar transacciones que internamente realizan asientos contables, asientos contables directamente, emitir reportes de mayores o de transacciones realizadas, y demás operaciones de un sistema contable.

#### **IV.- CONSIDERACIONES GENERALES:**

*El área Tesorería depende jerárquica y operativamente del Gerente de la Administración, que es quién debe ejercer el control de las operaciones del área y a quién diariamente se le rinde lo recaudado.*

*A su vez, la Tesorería esta integrada por los siguientes puestos:*

- *Jefe: encargado de la gestión y control total del área, ya sea de los valores que se manejan como del personal.*
- *Auxiliares: son responsables de turno del área. Controlan el trabajo operativo de todos los integrantes en su turno y tienen la capacidad de solucionar problemas y dirigir las tareas habituales ya definidas. Debe haber un Auxiliar en el turno mañana y uno en el turno tarde indefectiblemente. Los Auxiliares son quienes apoyan y reemplazan al Jefe de la tesorería, por lo que deben estar capacitados para realizar todas las tareas administrativas que realiza el Jefe.*
- *Pretesoreros: son el personal operativo del área que tienen funciones y responsabilidades definidas y limitadas. Responden en orden de jerarquía al Auxiliar de turno y al Jefe de la Tesorería.*

*Además de las operaciones básicas que se mencionan en el presente procedimiento, la Tesorería realiza las siguientes tareas:*

- *Recibe dinero en cambio para incorporarlo a su Tesoro por parte del Gerente de Administración o de un Banco cuando es necesario. Este cambio es directamente canjeado por billetes de más grande denominación sin que ello modifique el valor total del Tesoro, sólo su composición.*
- *Realiza pagos de gastos de Caja Chica al personal autorizado de la empresa con dinero del Tesoro, los cuales una vez por semana son*

rendidos al Gerente de Administración quién repone el efectivo necesario.

- Envía o recibe transferencias de dinero hacia la Caja de Administración o hacia las otras Tesorerías de sucursales.

#### **V.-REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

El Área **TESORERÍA** y la **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN**, quienes emiten este procedimiento, tienen la responsabilidad de coordinarlo y hacerlo cumplir a todos los participantes del mismo.

Este documento debe ser revisado al menos una vez por año por el Jefe de Tesorería, el Gerente de Administración y el Jefe del Área de Organización y Métodos a fin de hacerles las adecuaciones que sean necesarias.

#### **VI.- PROCEDIMIENTO:**

##### 1.-APERTURA DEL DÍA OPERATIVO:

1.1. El Jefe o Auxiliar de turno mañana, comienza el día abriendo la tesorería y entregando al Pretesorero de turno la totalidad de los fondos a ser entregados a cajeros en dicho día. Ambos abren sus usuarios en el Sistema de Tesorería (software de gestión).

1.2. El Pretesorero durante todo su turno entrega los fondos a los cajeros que lo soliciten y los registra en el Sistema de Tesorería en la opción "Entrega fondo cajero".

Al mismo tiempo, colabora con las tareas de control administrativo según el "Procedimiento Administrativo de Tesorería".

1.3. El Jefe, conjuntamente con el Auxiliar de tesorería de turno, constatan los ingresos y egresos de valores del día anterior en el Sistema de Tesorería, y realizan el Cierre de Caja Diaria de la tesorería según el "Procedimiento Administrativo de Tesorería". Luego de realizar el control físico del Tesoro y constatarlo con el Sistema, se le envía un mail al Gerente de Administración para su información.

##### 2.-ARMADO DE FONDOS PARA EL DIA SIGUIENTE:

2.1. El Jefe o Auxiliar de Tesorería diariamente separa y entrega del Tesoro a un Pretesorero el monto total del cambio que se va a utilizar al día siguiente. Dicho dinero esta a granel y luego de ser controlado por quién lo recibe, se

*procede al armado de fondos individuales de \$200. Al finalizar con este armado, los fondos vuelven a ser guardados en el Tesoro por el Jefe o Auxiliar.*

### **3.-CONTROL Y REGISTRO DE RETIROS DE CAJA:**

*3.1. El Jefe o Auxiliar de Tesorería recibe y abre los retiros de dinero de los cajeros a medida que ingresan a la Tesorería. Asimismo, constata que el dinero físico coincida con lo declarado en el sobre del retiro y como el comprobante emitido por Tipre.*

*3.2. Si se detectan diferencias, se da aviso al Supervisor de los Cajeros y la misma queda registrada. De la misma manera se procede en el caso de encontrar un billete falso dentro de un retiro de caja.*

*3.3. Se coloca el dinero recibido de los retiros en la Caja Fuerte de la tesorería hasta el final del día donde se conforma la totalidad del efectivo que ingreso en el día.*

*3.3. El Jefe o Auxiliar registra todo este proceso de recepción de retiros en el Sistema de Tesorería en la opción "Registro de Retiro".*

### **4.-TOMA DE RENDICIÓN DE CAJA:**

*4.1. Al finalizar cada turno de Cajero, el Supervisor de Caja le realiza el último retiro de caja y el cierre del Controlador Fiscal de la misma.*

*4.2. El Cajero entrega en la Tesorería un bolsín precintado con la recaudación de su turno y el comprobante que emitió Tipre con los datos básicos para que en el Sistema de Tesorería se importe su cierre "Y". En el caso de las UN que no facturan con el sistema Tipre, los cajeros entregan en su bolsín el Cierre "Y" completo con todos los datos de ventas y medios de pagos recibidos.*

*4.3. El Cajero debe entregar todos los valores como efectivo, vouchers, posnets y notas de créditos perfectamente ordenados para facilitar su control. Además, el cajero confecciona y entrega el original del "Conforme" con sus datos y el detalle de los valores entregados, quedando en su poder el duplicado del mismo.*

*4.4. El Pretesorero recibe los bolsines de los cajeros y va tomando una a una las rendiciones de los mismos. Para ello, rompe el precinto de un bolsín, ingresa en el Sistema de Tesorería en la opción "Rendición de Caja" los datos del Cajero y procede a recontar los valores para controlarlos con lo que el sistema informa.*

*4.5. Si al realizar una toma de rendición se detectan diferencias entre los valores que arroja el sistema y lo que físicamente se recuenta, se deja asentada la diferencia en el sistema. Al día siguiente, dichas diferencias*

sobrantes o faltantes, serán informadas por el Jefe de Tesorería al Supervisor de los Cajeros.

#### 5.-CIERRE DE PRETESORERIA:

5.1. Al finalizar su turno de trabajo, el Pretesorero controla todos los valores recibidos en su usuario del Sistema de Tesorería, ya sea por rendiciones de caja o por recepción y entrega de fondos a cajeros.

5.2. Una vez controlada y cerrada su recaudación, el Pretesorero entrega la misma al Auxiliar de turno quién la controla a fin de determinar diferencias si las hubiera.

5.3. Si el control del cierre del Pretesorero esta correcto, el mismo termina su día de trabajo y se retira, y el Auxiliar incorpora dichos valores a su Caja del día para ser conformada en su totalidad al cierre de su turno. Si en dicho control surge alguna diferencia, la misma es responsabilidad del Pretesorero y, en caso de ser faltante, es mismo es descontado a fin de mes en su recibo de sueldo. Quien realiza este control mensual es el Jefe de Tesorería.

#### 6.-CIERRE DIARIO DE TESORERIA:

6.1. El Auxiliar del turno tarde recepciona durante el día los retiros de caja de Cajeros y los cierres de Pretesoreros. Todos estos valores figuran en el Sistema de Tesorería en su caja del día en curso.

6.2. En sucesivos momentos del día, el Auxiliar puede y debe realizar controles parciales del efectivo que ingresa y egresa de su caja mediante el reporte pertinente de su usuario "Tesorero" del Sistema de Tesorería.

6.3. Al finalizar el día operativo, el Auxiliar hace el cierre en el Sistema de Tesorería en la opción "Registro Cierre Diario Tesorería", previo al control físico del efectivo y su conformación con lo que figura en el sistema.

6.4. El Auxiliar emite un reporte de Cierre resumido desde su usuario con el fin de que el mismo sea la base para el control que realiza el Jefe de la Tesorería al día siguiente.

#### 7.-ACTIVIDADES DE CONTROL:

7.1. Se deben respetar los puestos establecidos en el Organigrama de la empresa para poder mantener la jerarquía en los controles y la correspondiente separación de funciones.

7.2. Todas las salidas de dinero para gastos y transferencias deben estar respaldadas por comprobantes físicos firmados por la persona autorizada a tal fin.

*7.3. El Tesoro debe ser manejado sólo por el Jefe de Tesorería o en su defecto por el Auxiliar de turno, siendo los únicos que ingresan al sector donde se encuentre físicamente la Caja fuerte de la Tesorería.*

*7.4. El Gerente Administrativo debe hacer arqueos sorpresivos del efectivo que posee el Tesoro de la Tesorería, el cual debe quedar documentado en una planilla firmada por el Gerente y la persona responsable en ese momento. Para determinar el valor del efectivo a controlar se debe emitir un reporte del Sistema desde el usuario "Tesorero-Administrador" de la situación del Tesoro al momento de realizar el control.*

*7.5. El último día de cada mes se debe hacer un arqueo programado de todos los valores y documentos que se encuentran en la Tesorería con el fin de que el Área de Contaduría de la empresa coteje la información real con lo registrado a la fecha en la contabilidad.*

## **PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DEL AREA TESORERÍA.-**

### **I.- OBJETIVOS:**

- *Controlar, consolidar y registrar los ingresos y egresos de efectivo y otros valores del área Tesorería, con su posterior registración contable.*
- *Establecer las pautas de control de las operaciones que realizan todos los integrantes del área Tesorería.*
- *Definir mecanismos de control habituales a las tareas que se realizan.*

### **II.-ALCANCE:**

- *Área Administración: Gerente de Administración.*
- *Área Tesorería: Jefes de Tesorería y Auxiliares de Tesorería.*
- *Área Organización y Métodos: Jefe de Organización y Métodos.*

### **III.- DEFINICIONES CONCEPTUALES:**

- *TESORO: efectivo permanente en la Tesorería al cual ingresa y egresa dinero por diferentes operaciones.*
- *SISTEMA DE TESORERIA: software de gestión en el cual se realizan las operaciones del área con el fin de tener la información de las mismas en una base de datos completa.*
- *RENDICION DE CAJA: operación en la cual se realiza un control de la venta de un Punto de Venta (PV) y los medios de pagos que recibió el cajero para cancelar dicha venta. La misma puede determinar una diferencia de caja positiva, negativa o nula para el cajero.*
- *RETIROS DE CAJA: retiros de efectivo que realiza el Cajero conjuntamente con un Supervisor de caja en el transcurso de su turno de trabajo y en la medida que reciba demasiado dinero en efectivo. Estos retiros son entregados a la Tesorería en sobres de papel diseñados a tal fin en el cual se anotan los datos del Cajero y los montos retirados. Llevan la firma del Cajero y del Supervisor que intervino en la confección del retiro.*

- UNIDADES DE NEGOCIOS (UN): unidades operativas dentro de una empresa que tienen actividades o ventas de productos o servicios diferentes entre si, pero contribuyen al negocio global de la empresa como un todo.
- CONTROLADOR FISCAL: equipamiento electrónico obligatorio legalmente exigido, mediante el cual se realiza la facturación de las ventas de todos los negocios con venta al público. Emite los comprobantes fiscales como son, tiques, tiques-factura, facturas y notas de créditos.
- MEDIO DE PAGO – FORMA DE PAGO: valores que son recibidos en compensación por la venta de productos o servicios en un negocio. Algunos son: efectivo, dólares, euros, vouchers y posnets de tarjetas de crédito o débito.
- VOUCHERS: comprobante de las ventas con Tarjetas de Crédito y Débitos que se realizan por medio del Controlador Fiscal.
- POSNETS: comprobantes de las ventas con Tarjetas de Créditos y Débitos que se realizan en dispositivos separados del Controlador Fiscal cuando la operación no puede ser realizada en el mismo.
- Y: comprobante no fiscal de cierre parcial del Controlador Fiscal que es emitido cuando un cajero cierra su caja.
- Z: comprobante fiscal de cierre diario con el total de la venta de un Controlador Fiscal. Con los datos de estos comprobantes se genera la registración de las ventas en la contabilidad.
- NOTAS DE CREDITOS: comprobante fiscal con el cual se anulan los comprobantes de ventas emitidos por los Controladores Fiscales.
- TIPRE: es el sistema de facturación que utilizan la mayor parte de las Unidades de Negocios de la empresa. Este sistema trabaja con Controladores Fiscales que emiten tiques, tiques-factura, facturas y notas de créditos. Al cierre de cada cajero emiten el reporte Y de las operaciones del cajero, sin hacer cierre de día operativo en el Controlador. Para realizar este cierre de día operativo, emiten informe Z con los datos totales de las ventas de un determinado Controlador Fiscal.
- PECTRA: es el sistema de registros contables de la firma. En el se pueden realizar transacciones que internamente realizan asientos contables, asientos contables directamente, emitir reportes de mayores o de transacciones realizadas, y demás operaciones de un sistema contable.



#### **IV.- CONSIDERACIONES GENERALES:**

*El Área Tesorería depende jerárquica y operativamente del Gerente de Administración, que es quién debe ejercer el control de las operaciones del área y a quién diariamente se le rinde lo recaudado.*

*El Jefe de Tesorería es quien, además de controlar todo lo que ocurre en la tesorería, se encarga de las tareas administrativas de revisión de documentos, control de valores y operaciones, y registraciones contables de dichas operaciones.*

*Cuando por alguna razón no se encuentre en sus funciones el Jefe de Tesorería, el Auxiliar es quién lo reemplaza. Por este motivo, el Auxiliar de Tesorería debe estar capacitado en todas las tareas administrativas que realiza el Jefe del área.*

*Definimos como tareas administrativas aquellas que son realizadas por el Jefe de Tesorería en el turno mañana indefectiblemente, las cuales deben estar concluidas antes de las 15hs aproximadamente para su control por el Gerente de Administración.*

*La mayoría de las tareas administrativas de la tesorería quedan reflejadas y registradas a través de Sistema de Tesorería por medio del perfil de Tesorero-Administrador. Solo quedan por ahora fuera de este sistema las registraciones contables, que en un futuro se podrán también realizar bajo el Sistema de Tesorería.*

#### **V.-REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

*El Área **TESORERIA** y la **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN**, quienes emiten este procedimiento, tienen la responsabilidad de coordinarlo y hacerlo cumplir a todos los participantes del mismo.*

*Este documento debe ser revisado al menos una vez por año por el Jefe de Tesorería, el Gerente de Administración y el Jefe del Área de Organización y Métodos a fin de hacerles las adecuaciones que sean necesarias.*

#### **VI.- PROCEDIMIENTO:**

##### **1.-APERTURA DEL DÍA OPERATIVO:**

*1.1. El Jefe o Auxiliar de turno mañana, comienza el día abriendo la tesorería y entregando al Pretesorero de turno la totalidad de los fondos a ser entregados a cajeros en dicho día. Estos fondos fueron preparados por un Pretesorero el día anterior según el "Procedimiento Operativo de Tesorería". Ambos,*

*Pretesorero y Jefe, abren sus usuarios en el Sistema de Tesorería (software de gestión).*

*1.2. El Jefe, conjuntamente con el Auxiliar de turno, constatan los ingresos y egresos de valores del día anterior en el Sistema de Tesorería y con el resumen de la noche anterior impreso, como primer paso para el armado del Cierre de Caja del día anterior.*

## **2.-CONTROL DEL TESORO Y OTROS VALORES:**

*2.1. El Jefe procede a realizar el recuento físico del dinero que se encuentra en la Caja Fuerte de la tesorería con el fin de controlar el cierre realizado la noche anterior por el Auxiliar de ese momento.*

*2.2. Una vez conformado el Tesoro se le envía al Gerente de Administración un mail con el detalle del mismo para su información. Si el perfil del Gerente Administrativo en el Sistema de Tesorería esta en funcionamiento, no va a ser necesario el envío de este mail, ya que el mismo podrá visualizar el estado del Tesoro en cualquier momento desde su usuario.*

*2.3. Luego se procede al recuento físico de los demás valores distintos del efectivo como son, los vouchers y los posnets de Tarjetas de Créditos, los tickets y las notas de créditos. Este recuento se constata con la información que proporciona el sistema en el "Cierre de Caja".*

## **3.- CONTROL Y CONSOLIDACIÓN DEL CIERRE DE CAJA:**

*3.1. Al ingresar en la opción "Cierres de Caja" del Sistema de Tesorería, el Jefe visualiza todos los cierres día por día que se fueron generando en el sistema una vez que el Auxiliar de la noche realiza el cierre respectivo.*

*3.2. El Jefe elige el cierre del día que desea controlar y consolidar e ingresa al mismo.*

*3.3. El sistema muestra en la pantalla una planilla de caja en la cual figuran ingresos y egresos en dos columnas. En la columna de la izquierda (egresos) se visualizan el detalle de los medios de pagos, ya totalizados, que ingresaron por las rendiciones de caja y por los retiros. En la columna de la derecha, se visualizan las ventas y las diferencias de caja detalladas por Unidad de Negocios.*

*3.4. Con estos valores del cierre de caja se procede a constatar si lo físico recontado anteriormente coincide con lo que el sistema tiene registrado. También se deben controlar que los valores de las ventas coincidan con los*

valores que figuran en las Z fiscales que el Jefe tiene físicamente. Con los cobros de los resúmenes de la Tarjeta de Crédito Propia y los cobros de las expensas de los Complejos de Departamentos también se realiza el mismo control que con las ventas.

3.5. Si existieran diferencias entre lo recontado físicamente y lo que el sistema muestra, se procede a corregir el valor que figura en el sistema colocando el valor real recontado. Y se registra la diferencia correspondiente.

3.6. Una vez terminado el proceso de constatación de lo que el Cierre muestra con los valores reales, se procede a consolidar el Cierre de Caja mediante un botón en el Sistema que realiza dicha operación.

3.7. Con el Cierre de Caja del día anterior consolidado se procede a exportar a Excel el mismo para obtener una planilla que sea la base de las registraciones contables.

#### 4.- REGISTRO CONTABLE DEL CIERRE DE CAJA DIARIO:

4.1. Como Tipre sólo registra automáticamente el valor de las ventas de las Unidades de Negocios en Pectra, el Jefe de Tesorería tiene que registrar los Ingresos de Valor (IV) que compensen contablemente el asiento de ventas.

4.2. Se debe realizar un IV por cada medio de pago que figura en la planilla del Cierre de Caja Diario. Esta transacción, llamado Ingreso de Valor, genera internamente en Pectra un asiento contable según los datos que se estén ingresando.

4.3. Los IV de las Tarjetas de Créditos de las Unidades de Negocios comerciales se deben registrar uno por cada marca de Tarjeta. Los IV de Tarjetas de Créditos de las ventas de entradas del Estadio, se deben ingresar por cada Centro de Costo del show al cual pertenezcan y por marca de Tarjeta.

4.4. Las diferencias de cajas, positivas o negativas, se registran por Centro de Costo de la Unidad de Negocio a la cual pertenecen.

4.5. Finalizado este proceso de registro de Ingresos de Valor, se da por concluida la tarea administrativa de Cierre de Caja Diario. Posteriormente, se envía por mail al Gerente de Administración la planilla en Excel que se ha utilizado al hacer las registraciones contables, para su información.

## 7.-ACTIVIDADES DE CONTROL:

7.1. Respetando los puestos del área Tesorería y la separación de funciones definidas a tal fin, se establece que este Procedimiento sólo puede realizarlo el Jefe de Tesorería o en su ausencia el Auxiliar.

7.2. Todas las salidas de dinero para gastos y transferencias deben estar respaldadas por comprobantes físicos firmados por la persona autorizada a tal fin.

7.3. El Tesoro debe ser manejado sólo por el Jefe de Tesorería o en su defecto por el Auxiliar de turno, siendo los únicos que ingresan al sector donde se encuentre físicamente la Caja fuerte de la Tesorería.

7.4. El Gerente Administrativo debe hacer arqueos sorpresivos del efectivo que posee el Tesoro de la Tesorería, el cual debe quedar documentado en una planilla firmada por el Gerente y la persona responsable en ese momento. Para determinar el valor del efectivo a controlar se debe emitir un reporte del Sistema desde el usuario "Tesorero-Administrador" de la situación del Tesoro al momento de realizar el control.

7.5. El último día de cada mes se debe hacer un arqueo programado de todos los valores y documentos que se encuentran en la Tesorería con el fin de que el Área de Contaduría de la empresa coteje la información real con lo registrado a la fecha en la contabilidad.

7.6. Personal del Área de Contaduría debe realizar habitualmente controles de las registraciones contables que realiza el Área Tesorería, a fin de verificar la correcta registración de sus operaciones.

## CONCLUSIÓN

Del desarrollo del trabajo en el cual se realizó este Proyecto de Aplicación Profesional, con el que se pretendió desarrollar e implementar un nuevo Sistema Informático para el Área Tesorería de la Empresa XX, se han alcanzado los objetivos planteados inicialmente según el siguiente detalle:

El proceso de sistematización e integración que se planteo en lo objetivos iniciales se logro casi en su totalidad, ya que se desarrolló e implementó el software de gestión completamente en dos de sus tres etapas propuestas. La tercera etapa del software quedó planteada y solicitada a la empresa desarrolladora del mismo.

A continuación un breve diagrama de Gantt con las actividades proyectadas para esta tercera etapa:

ACTIVIDADES		INICIO DE CADA SEMANA									
Nº	DESCRIPCION	06-Feb	13-Feb	20-Feb	27-Feb	05-Mar	12-Mar	19-Mar	26-Mar	02-Abr	
1	Definición final de las funcionalidades de la 3º etapa entre Emp.XX y Emp.Desarrolladora										
2	Trabajo de integración del Sistema de Tesorería y el sistema contable a cargo de Emp.Desarrolladora										
3	Pruebas en laboratorio de la integración obtenida										
4	Pruebas en la Tesorería CM de la integración con la contabilidad										
5	Puesta en funcionamiento de la 3º etapa del sistema en la Tesorería CM										
6	Evaluación y ajustes necesarios a la implementación de 3º etapa en Tesorería CM										
7	Pruebas en la Tesorería R20 de la 3º etapa del sistema										
8	Puesta en funcionamiento de la 3º etapa del sistema en la Tesorería R20										
9	Pruebas en la Tesorería Zona Sur de la 3º etapa del sistema										
10	Puesta en funcionamiento de la 3º etapa del sistema en la Tesorería Zona Sur										

En la etapa del proceso de integración, se logro la misma entre el Sistema de Tesorería y el más importante de los sistemas de facturación de la empresa, Tipre. Por ende, se obtuvieron la mayoría de los objetivos de integración planteados. Asimismo, quedo planteada en la empresa la opción de ampliar esta integración al resto de los sistemas de facturación de la misma.

Se logro diseñar un nuevo sistema de trabajo bajo el entorno de un software informático, en el cual las operaciones básicas del Área Tesorería quedan en una base de datos y pueden ser gestionadas de una manera más prolija y confiable por parte de los interesados. La emisión de reportes es una de las

nuevas funcionalidades que son ampliamente aprovechadas por el personal del área.

Se pudo lograr la aceptación y adaptación del personal del Área Tesorería, usuario principal del nuevo sistema, a las formas de realizar sus tareas habituales bajo el entorno del Sistema de Tesorería dejando de lado las anteriores planillas manuales de Excel.

El Área Tesorería quedó con sus operaciones formalizadas a partir del nuevo sistema de trabajo y a través de los procedimientos operativos y administrativos que se definieron. De esta manera, quedaron delimitadas las funciones y responsabilidades, y establecidas las medidas de control interno necesarias.

Finalmente, se pudo demostrar a la empresa la necesidad de formalizar las operaciones de sus áreas de trabajo. Por ende, el apoyo al proyecto de sistematizar las operaciones de las Tesorerías fue muy bien acompañado por la Dirección de la Empresa XX. Es más, la empresa ya le solicitó a quienes desarrollaron el software un nuevo módulo del mismo con el cual se pretende reordenar y sistematizar las tareas del Área Tarjeta de Créditos.

En este Trabajo Final de Graduación se ha planteado el problema de una empresa en la cual algunos de sus circuitos de trabajo estaban obsoletos y se decidió implementar cambios a la estructura de uno de ellos. Con el objetivo principal de tener la información del área tesorería en un sistema y en una base de datos que tenga múltiples y más provechosos usos, es que se diseñó e implementó el nuevo sistema.

A medida que se fue implementando este nuevo sistema de trabajo y de que los directivos pudieron ver hacerse realidad los objetivos planteados, se incrementó el apoyo al proyecto y fue más ágil el avance del mismo. Por esta razón es que hoy se tiene la certeza de que este proyecto de aplicación profesional fue exitoso y de que las posibilidades de mejorar y avanzar en mejoras de procesos en cualquier empresa son factibles e imprescindibles de ser realizadas.

En definitiva, como conclusión final del proyecto me llevo una grata experiencia en la cual pude demostrar mis conocimientos adquiridos y pude confirmar que las nuevas ideas y las mejoras en los sistemas y procesos de las empresas se deben plantear y llevar a cabo, ya que el resultado final es positivo para todos los intervinientes en el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- COOPERS & LYBRAND, “Informe Coso”, EEUU, 1992.
- FACPCE, “RT 9”, Argentina, 1987.
- AFIP, “RG 1415” y “RG 4104”, Boletín Oficial, Argentina, 2003 y 1996.
- LARDENT, ALBERTO, “Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos”, Club de Estudios, 1993.
- GOMEZ FULAO J.C. y MAGDALENA FERNANDO, “Sistemas Administrativos”, Macchi, 1999.

# ANEXOS



## ANEXO I

### **ENTREVISTA PERSONAL CON EL GTE. COMERCIAL DE LA EMPRESA:**

**1) Cuál es la actividad de la empresa? A que se dedica puntualmente?**

Esta empresa es básicamente comercial. La mayoría de sus unidades de negocios tienen por finalidad el comercio de bienes o servicios, pero también hay una división muy importante en la empresa que se dedica a la construcción y comercialización de inmuebles.

**2) Cuando nació la empresa y quienes son sus fundadores?**

La empresa nace en 1998 cuando sus dos originales y actuales socios venden sus participaciones de una gran cadena de supermercados del país, y deciden formar esta empresa. Inicialmente el fuerte de la misma fueron los desarrollos inmobiliarios y luego fue creciendo en materia comercial.

**3) Como se distribuye el organigrama de la empresa?**

Los dos socios son presidente y vicepresidente respectivamente y luego se divide la empresa en 5 divisiones más 4 gerencias que son actividades comunes a todas las unidades de negocios de la firma. Ver en detalle en el organigrama.

**4) Como son los clientes a los que apunta?**

Principalmente, esta empresa tendió desde sus orígenes a satisfacer a un público ABC1 de la ciudad de Córdoba, pero como el tamaño de este segmento en la ciudad no es de consideración, se decidió abarcar otros targets pero siempre con la premisa de las mejores marcas al mejor precio. Asimismo en nuestra casa matriz se mantiene bastante elevado el número de clientes ABC1.

**5) Como es su relación con sus proveedores? Tiene solo mercadería nacional o importa también?**

Como la empresa vende primeras marcas, la búsqueda de proveedores siempre tiende a que sea los que venden los mejores productos, con los que además se tratan de hacer negocios para mantener la imagen de la empresa en ese sentido. La selección de los proveedores se hace por presencia en el mercado y además se busca todo lo nuevo y diferenciado, por lo cual hay algunos proveedores que son incorporados casi de manera automática cuando ofrecen algunos de estos nuevos productos. Mayormente utilizamos materia prima nacional, a excepción de los materiales de obras específicos que son importados y algunos productos de decoración de venta de la tienda.

**6) Cuales son los sistemas informáticos que utiliza actualmente la empresa?**

Nuestra empresa trabaja con muchos sistemas informáticos debido a la diversidad de negocios que maneja. Tiene varios sistemas de facturación distintos de acuerdo al tipo de unidad de negocio. La mayoría son con un mismo sistema (Tipre), y después tenemos un sistema específico de venta de farmacias, uno del hotel, y uno de cines y venta de entradas a espectáculos. Además, a nivel contable trabajamos con dos sistemas, Calipso que es el entorno donde se realizan las operaciones

administrativas para luego generarse los registros contables en otro sistema que es Pectra. Tenemos un sistema de marcación del personal por la huella dactilar, de donde se puede sacar toda la información y gestionar los horarios de trabajo de los empleados.

**7) En que áreas piensa ud que se necesita algún tipo de sistema para optimizar las operaciones?**

La empresa XX comenzó siendo una empresa chica y a medida que fueron aumentando sus actividades se trato de ir formalizándolas de la mejor manera posible, pero siempre quedan cosas para después. Por ej. hace dos años se reorganizó el área de RRHH y se implementó la marcación con las huellas y el control de las mismas a través de un sistema accesible diariamente por cada jefe de sector. Hoy estamos trabajando en la gestión de la Tarjeta propia de la empresa y el próximo paso serían las tesorerías, con lo cual se ayudaría también a muchos sectores de nuestra administración que trabajan a raíz de la información que las tesorerías generan.

**8) Como obtiene la información de ventas, cobros, pagos, movimientos de efectivo, etc?**

Las ventas, cobros y pagos a través de reportes que emite el personal de sistemas y que muchas veces son contrastados con la información física que maneja el personal de tesorería. La disponibilidad de dinero, los medios de pagos utilizados para pagar las ventas y los movimientos de valores, únicamente a través de las planillas de Excel de la tesorería.

**9) Existe un área de Auditoria Interna en la firma?**

Sí, pero la misma esta muy abocada a control de stock y gestión de ventas y presupuestos.

**10) Existen procedimientos por escrito de todos los circuitos operativos de la organización?**

Sí, pero no en la totalidad de la empresa. El área de Organización y Métodos es nueva y esta en proceso de armar los procedimientos necesarios para toda la empresa.

**11) Se realizan habitualmente controles o auditorias en todas las áreas de la empresa?**

Controles sí, pero de acuerdo a como cada Jefe quiera hacerlo. Aun tenemos muy poco formalizados y aceitados el tema de controles sorpresas, auditorias periódicas, y demás, que esperamos ir concretando con la ayuda del personal del área de Organización y Métodos.

**12) Ud cree que sería beneficiosa y positiva la implementación de un software de gestión para las tesorerías de la empresa con cual se puedan realizar todas las operaciones de las mismas y se pueda obtener información confiable y en tiempo y forma?**

Totalmente. Es muy necesario este tipo de sistema para nuestras tesorerías. Además, podríamos usar esa información que genera el sistema en otras áreas como tarjetas de créditos o contaduría.

## ANEXO II

### **ENTREVISTA PERSONAL CON LA JEFA DE LA TESORERIA CENTRAL DE LA EMPRESA:**

#### **1) Como realizan las actividades operativas diarias de la tesorería? Tienen algún sistema informático de soporte de las mismas?**

Todas las actividades, desde las más simples como es entrega de fondo a un cajero, toma de su rendición hasta el armado total de la caja diaria, se realizan mediante planillas hechas en Excel, pero escritas manualmente, en donde se asienta la información de cada transacción. Específicamente de las operaciones que realizamos en la tesorería no tenemos un sistema de gestión. Si es tenemos sistemas de donde sacamos las ventas de cada unidad de negocio (U.N.) y también el sistema Pectra en donde registramos contablemente uno a uno los ítems de la caja final del día.

#### **2) Como les llega la información de las ventas de cada caja de las unidades de negocios de la empresa?**

Por un lado, cada cajero cuando rinde su cierre de caja a la tesorería lo hace adjuntando el informe Y que emite el sistema de facturación de cada U.N., y al cierre de día operativo, también se envía a la tesorería las Z fiscales de cada punto de venta de la empresa. Esos dos comprobantes son el soporte físico de las ventas y de casi toda la información con la que trabaja nuestra área. Además, el área de sistemas de la empresa nos proporciona un reporte de ventas por U.N. y por punto de venta, un reporte de todas las operaciones con tarjetas de créditos y otro de las notas de créditos emitidas en cada U.N. Con todos esos reportes y el soporte físico de las Z y las planillas de rendiciones de cajeros se arma, a la mañana siguiente del día operativo, la planilla de caja diaria.

#### **3) Como registran contablemente las operaciones del área?**

Una vez terminada y conformada la planilla de caja diaria, se procede a realizar las registraciones contables en el sistema Pectra mediante el ingreso de cada transacción de manera manual al sistema.

#### **4) Cree que seria necesario sistematizar las operaciones de su área de trabajo? Facilitaría su trabajo?**

Si, es muy importante tratar de utilizar un poco más la tecnología en nuestras operaciones, ya que tenemos muchos errores humanos en las mismas, lo cual determina más tiempo de control y corrección para terminar el circuito final de un día operativo. Además, se podrían generar reportes ágiles y útiles a los fines de control de gestión de nuestra área o a pedido de mis superiores.

#### **5) Que requisitos primordiales tendría que tener este sistema para ser de mayor utilidad para ud?**

Como funcionalidades más importantes, el sistema debería poder comunicarse o integrarse con los otros sistemas que manejamos, como ser los distintos sistemas de facturación de las U.N. y el sistema contable donde terminamos registrando todo lo

que hacemos. También es importante que las operaciones que realizamos estén bien definidas y sean realmente de utilidad a nuestra operatoria diaria. Que se pueda exportar a Excel todas las transacciones que realicemos en el sistema y que también se puedan generar y exportar distintos tipos de reportes. Que sea ameno y fácil su utilización por parte del personal a mi cargo.

**6) El área tesorería, tiene procedimientos formales y por escrito de todos su circuito?**

No, siempre armamos los procedimientos de trabajo directamente nosotros en el área y no están plasmados por escrito. El área de Organización y Método de la empresa aún no llega a realizar los procedimientos de las tesorerías.

**7) Les realizan periódicamente auditorias?**

No periódicamente, y no a modo de auditoria propiamente dicha. Se han realizados controles muy esporádicamente y por algunos aspectos o tareas muy puntuales de la tesorería, ya que es muy poca la gente que realmente sabe y entiende todas las tareas que se realizan e nuestra área.

**8) Como ejerce el control el Gte. de Administración sobre las operaciones que están a su cargo?**

Con controles diarios de la información que le pasamos y de lo que el retira de la tesorería, pero solo por el efectivo.

ANEXO III

PLANILLA 1

**NEGOCIO:**

**FECHA:**

**PLANILLA DE FONDOS**

<b>NOMBRE a)</b>	<b>LEGAJO b)</b>	<b>MONTO c)</b>	<b>FIRMA d)</b>	<b>NEGOCIO e)</b>

**REFERENCIAS:**

- a)- Nombre y apellido del cajero que retira el fondo.
- b)- Número de legajo del cajero que retira el fondo.
- c)- Monto del fondo retirado.
- d)- Firma del cajero.
- e)- Unidad de negocio a la cual pertenece el cajero.

# ANEXO III

## PLANILLA 2

<b>NEGOCIO:</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b><u>PLANILLA DE CONTROL DE RETIROS</u></b>				
<b>NOMBRE a)</b>	<b>LEGAJO b)</b>	<b>N° SOBRE c)</b>	<b>MONTO d)</b>	<b>NEGOCIO e)</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	

### REFERENCIAS:

- a)- Nombre y apellido del cajero que retira el fondo.
- b)- Número de legajo del cajero que retira el fondo.
- c)- Número de sobre que contiene el efectivo del retiro.
- d)- Monto del retiro de caja realizado por el cajero.
- e)- Unidad de negocio a la cual pertenece el cajero.

## ANEXO III

### PLANILLA 3

PLANILLA DE RENDICION DE CAJA				
		<b>FECHA:</b>	<b>NEGOCIO:</b>	
			<b>TESORERO:</b>	
a)	CAJA			
a)	LEGAJO			
a)	APELLIDO			
b)	BILLETES			
b)	MONEDAS			
b)	<b>TOTAL EFECTIVO</b>			
b)	<b>TICKETS NATIVA</b>			
b)	<b>TICKETS VILLA ALLENDE</b>			
b)	<b>CUENTA CORRIENTE HOTEL</b>			
b)	<b>DÓLARES</b>			
b)	<b>DEPÓSITOS</b>			
b)	POSNETS			
b)	TARJETAS			
b)	NOTAS DE CREDITOS			
b)	DIFERENCIAS DE PRECIOS			
c)	<b>TOTAL DE ARQUEO</b>			
d)	<b>TOTAL VENTAS</b>			
e)	<b>DIFERENCIA DE CAJA</b>			
	OBSERVACIONES			

#### REFERENCIAS:

- a)- Datos del cajero que esta rindiendo su caja.
- b)- Detalle de todos los medios de pagos que puede el cajero rendir con su caja.
- c)- Sumatoria de todos los medios de pago que rinde el cajero.
- d)- Total de ventas de la Y que emite el controlador fiscal contra el cual se controla lo que el cajero rinde.
- e)- Diferencia de caja positiva o negativa que surge del control entre los punto c) y d).

### ANEXO III

#### PLANILLA 4

CONTROL DIARIO DE TESORO.-								
FECHA a)	RECAUDACION b)	TRANSF. ADMINIST. c)	CAMBIO d)	TOTAL x día. Suma b-c-d	DISPONIBLE e)	TERCEROS f)	EFVO Total Suma e+f	OBSERVACIONES
traslado							0,00	
				0,00	0,00		0,00	
				0,00	0,00		0,00	
				0,00	0,00		0,00	
				0,00	0,00		0,00	
				0,00	0,00		0,00	
				0,00	0,00		0,00	

#### REFERENCIAS:

- a)- Fecha de la operación que se registra en la planilla.
- b)- Ingreso de efectivo por recaudaciones de los negocios de la empresa.
- c)- Salida de efectivo por entregas a la Gerencia de Administración, por depósitos bancarios y por pagos varios.
- d)- Salida de efectivo por armado del cambio para proveer a los negocios.
- e)- Total de dinero en efectivo disponible para realizar transacciones, depositarlo o entregarlo a la Gerencia de Administración.
- f)- Dinero en el tesorería por ventas de entradas de shows de terceros ajenos a la empresa, el cual no forma parte del disponible de la firma ya que debe ser rendido a los productores de estos shows.



ANEXO III

PLANILLA 5

PLANILLA DE CAJA del.....			
EGRESOS		INGRESOS	
a)	Recaudación en PESOS	Fondo de Cambio PESOS	p)
b)	Dólares		
c)	Transferencias a caja efvo	Ventas Totales	q)
d)	Cambio para el día siguiente		
e)	Cta Cte Hotel		
f)	Recibo por Dto.Hotel	Facturación manual	r)
g)	Notas de créditos		
h)	Notas de créditos manuales		
i)	Tarjetas a cobrar		
j)	Tarjetas a cobrar ESTADIO		
k)	Tickets a presentar		
l)	O. Social Osde		
l)	O. Social IPAM		
l)	O. Social Swiss Medical		
l)	O. Social Medife		
m)	Faltantes Promo Cines	Sobrantes	s)
n)	Diferencias de precios		
o)	Faltantes		
	<b>Total egresos</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>0,00</b>
	<b>Saldo caja de hoy</b>	<b>Saldo anterior</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>0,00</b>

POR U.N.	VENTAS	N/C
Super		
Cines		
Estadio		
Parking		
Libros y música		
Deportes		
Tienda (marcas)		
Tienda		
Farmacia		
Hotel	0,00	0

REFERENCIAS DE PLANILLA 5:

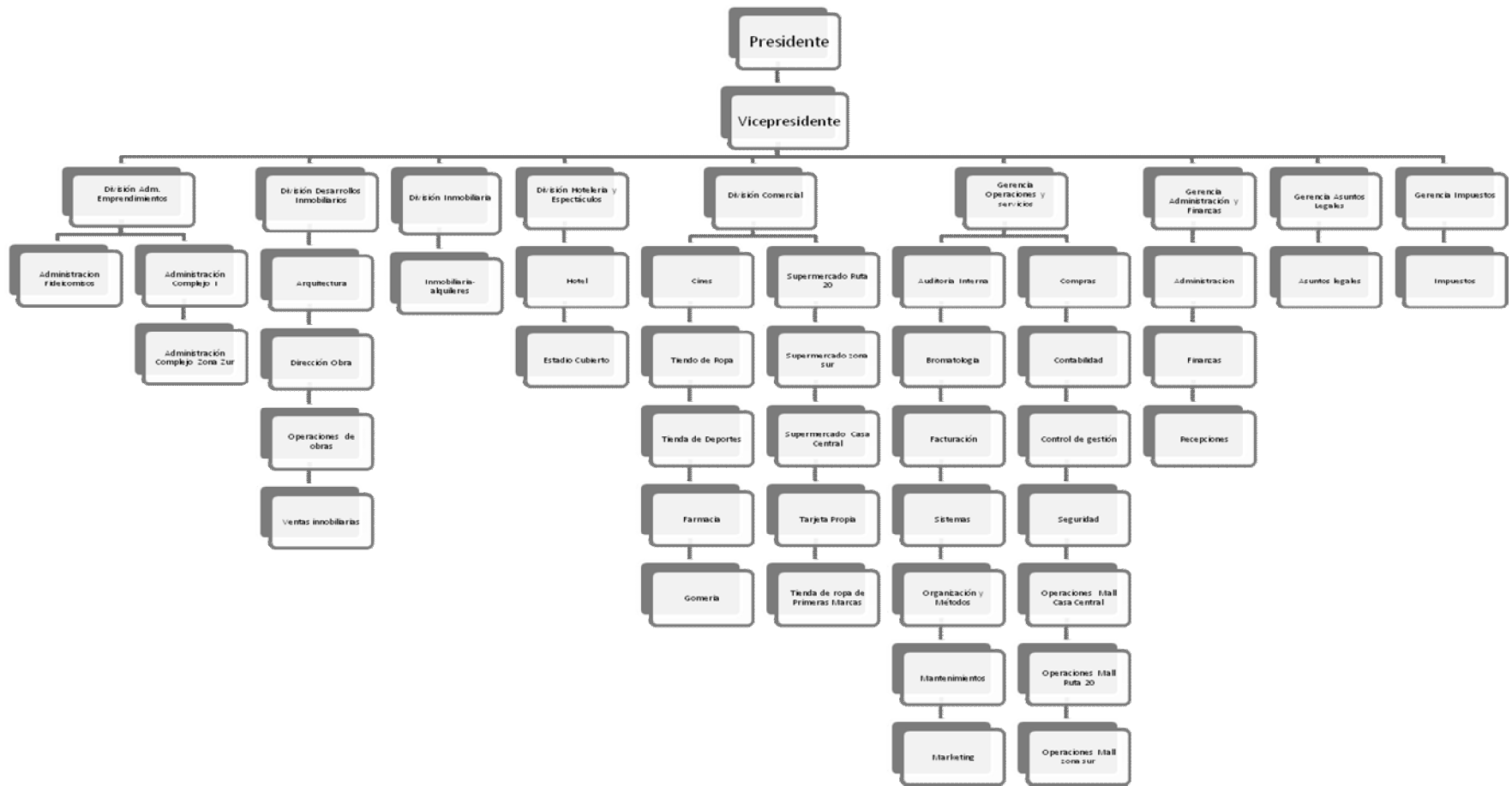
- a)- Dinero en efectivo que ingresó a la Tesorería el día... por recaudación por ventas.
- b)- Monto de los dólares ingresados por ventas convertido al tipo de cambio vigente a la fecha.
- c)- Salidas del dinero que ingresa durante en día a la tesorería a requerimiento del Gerente de Administración.
- d)- Monto del efectivo para cambio que se va a separar para el día siguiente.
- e)- Importe de las ventas en cuenta corriente realizadas en el Hotel que quedan pendientes de cobrar. Se aclara que es el único negocio que trabaja con cuentas corrientes con sus clientes.
- f)- Recibos realizados por pagos con depósitos o transferencias bancarias en el Hotel. Nuevamente, el Hotel es el único que recibe estos medios de pago ya que es necesario por su operatoria específica con empresas de distintos lugares del país.
- g)- Notas de créditos emitidas en todas las U.N. de la empresa que son reutilizadas como medio de pago antes devoluciones de productos o errores.
- h)- Notas de créditos manuales, son realizadas en talonarios previstos para cuando los controladores fiscales no funcionan, o en el caso de esta empresa, para las U.N. que no poseen controladores fiscales habilitados a realizar notas de créditos.
- i)- Monto total de todas las ventas con tarjetas de créditos realizadas en las distintas U.N.
- j)- Monto de las ventas con tarjetas de créditos específicamente en entradas para shows en el Estadio de la empresa.
- k)- Tickets a presentar. Si bien ya casi no existe este medio de pago, se refiere a los tickets canasta que se le dan a los empleados en relación de dependencia juntos con sus haberes y los cuales se utilizan para realizar compras en supermercados o negocios de gastronomía principalmente.
- l)- Monto de los descuentos realizados a sus afiliados de las distintas marcas de Obras Sociales que se reciben en la Farmacia y las cuales quedan pendientes de ser cobradas.
- m)- Faltantes por las distintas y variadas promociones que tiene el cine de la empresa.
- n)- Faltantes por diferencias de precios en la venta de productos, ya que en la góndola o estante figura el producto a un precio y al momento de ser facturado figura uno mayor. Se le reconoce al cliente el precio de góndola y se genera un faltante por dicha diferencia.
- o)- Faltantes de cajeros resultantes de las rendiciones de cajas de la PLANILLA 3, detalle por centro de costo de cada U.N.

p)- Monto de cambio en efectivo utilizado en las operaciones del día que se cierra y el cual no forma parte de las ventas.

q)- Importe total de las Ventas de todas las U.N. de la firma, el cual tiene su detalle por U.N. a un costado de la planilla al igual que las notas de créditos. Esta información se obtiene de las Z fiscales que emiten los Controladores Fiscales y que son el respaldo legal de las ventas de una empresa.

r)- Facturas manuales que se realizan en los talonarios que obliga tener Afip para el eventual caso que fallen los Controladores Fiscales de la compañía.

s)- Diferencias de cajas positivas que tienen el mismo tratamiento que los faltantes del pto.o).



## ANEXO V

### ASIENTOS CONTABLES:

<b>TRANSACCION</b>	<b>TIPO DE MEDIO DE PAGO</b>	<b>ASIENTO</b>
<b>IV</b> (ingreso de valor)	<b>EFFECTIVO</b> se realiza un IV por el efectivo de cada Centro de Costo (CC) del Estadio y un IV por el total de efectivo restante con CC general-administración	Valores en Tesorería  a Deudores x ventas línea de cajas
	<b>TARJETAS DE CREDITOS</b> se realiza un IV por marca y por CC de cada show del Estadio y uno por cada marca del resto con CC general-administración	Cupones a presentar.....(marca)  a Deudores x ventas línea de cajas
	<b>OBRAS SOCIALES</b> se realiza un IV por cada Obra Social.	Obras Sociales a presentar...(marca)  a Deudores x ventas línea de cajas
	<b>TICKETS</b> se realiza un IV por cada tipo de tickets que se reciben. Hoy sólo Va Allende y Nación.	Tickets a presentar...(tipo)  a Deudores x ventas línea de cajas
	<b>CTA CTE HOTEL</b> se realiza un IV por día por el monto total de las ctas ctes del Hotel.	Deudores x cta cte Hotel  a Deudores x ventas línea de cajas
	<b>COBROS DE TARJETAS</b> se realiza un IV por cada tipo de cobro (master-visa-pesos-dólares)	Valores en tesorería  a Recaudac. por líneas de cajas
	<b>COBROS DE EXPENSAS</b> se realiza un IV por cada tipo de expensas de los departamentos	Valores en tesorería  a Expensas a cobrar
	<b>VALES DE CINES</b> se realiza un IV por el monto total de vouchers ingresados al día	Anticipo de clientes Impuesto entradas cines  a Deudores x ventas línea de cajas
<b>REINTEGROS A CLIENTES</b>	Solo se realizan los días lunes luego de hacer los depósitos de la recaudación de cobros de la semana anterior	Recaudaciones por líneas de cajas  a Valores en tesorería
<b>TRANSFERENCIAS</b>	Se realizan entre las distintas cajas que tienen las tesorerías. Ej: de caja-tesorería RB a caja -efvo	Caja Efectivo  a Valores en tesorería
<b>EV</b> (egresos de valor)	Se realizan cuando se pagan gastos directamente de tesorería o por cualquier otra salida de dinero que no sea transferencia.	Gasto/ o cuenta relacionada  a Valores en tesorería
<b>VENTAS</b>	El asiento de las ventas se carga a Pectra de manera automática cuando sistemas importa las Z de controladores fiscales.	Deudores x ventas línea de cajas  a Ventas

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>CHIAMBRETTO, MALVINA VALERIA</b>
E-mail:	<a href="mailto:malvinach@hotmail.com">malvinach@hotmail.com</a>
Título de grado que obtiene:	<b>CONTADOR PUBLICO</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Sistema integrado de gestión para el área Tesorería de la empresa XX.-</b>
Título del TFG en inglés	<b>Integrated system of management for the area treasury of company XX.-</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Guillermo Vanden y Daniel Achaval</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>08/03/2012</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que

#### Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno