



Banking Statement



# DE EXTRACTOS A INSIGHTS: REINGENIERÍA DE PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA EN UNA DISTRIBUIDORA DE CONSUMO MASIVO

Autor: Prado Leggio Zoe María

Tutor: García Javier Antonio

[zpradoleggio@gmail.com](mailto:zpradoleggio@gmail.com)



AÑO 2025

MODALIDAD: PRÁCTICA PROFESIONAL  
RENTADA

DATF	DESCRIPTION	EXTRY
03/11/10	Depost	
03/11/10	Plemno	Payment
03/11/10		

AT	BALANCE
4.019	2.551
4.025	3.084



## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Situación Problemática</b> .....	5
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	6
<b>Marco Metodológico</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b> .....	7
<b>Aplicación</b> .....	11
<b>Diagnóstico Inicial</b> .....	11
<b>Formulación e implementación del modelo de conciliación de COBRANZAS</b> .....	16
<b>Formulación y análisis del modelo de conciliación de EGRESOS</b> .....	27
<b>Construcción del manual de procesos:</b> .....	28
<b>Construcción del Maestro CUIL/CUIT – Pagadores:</b> .....	28
<b>Recomendaciones</b> .....	31
<b>Conclusiones</b> .....	33
<b>Referencias</b> .....	35
<b>Apéndice</b> .....	36



## Resumen

LUMINA S.R.L., distribuidora oficial de productos de consumo masivo en Tucumán, opera en un contexto marcado por la creciente digitalización de los medios de pago. En la actualidad, alrededor del 40% de sus ventas se cancelan mediante transferencias bancarias, proporción que continúa en aumento. Este incremento sostenido en el flujo de acreditaciones expuso limitaciones en los mecanismos de control interno y puso de manifiesto la necesidad de contar con un proceso de conciliación bancaria sistemático, confiable y alineado con las exigencias actuales de gestión financiera.

Hasta el inicio del proyecto, la conciliación se realizaba de manera irregular y dependía casi por completo de verificaciones individuales, lo que generaba demoras, diferencias acumuladas y una alta variabilidad en los criterios utilizados por el personal. Esta falta de estandarización afectaba la calidad de la información contable y dificultaba la toma de decisiones oportunas, especialmente en lo relativo a seguimiento de cobranzas, análisis de morosidad y control del flujo de fondos.

Frente a este escenario, se propuso rediseñar el proceso de conciliación siguiendo los principios de la reingeniería de procesos planteados por Hammer y Champy (2001). Bajo esta perspectiva, la conciliación dejó de ser concebida como una tarea puntual para transformarse en un proceso transversal que integra tecnología, control interno y gestión de información. La metodología aplicada combinó técnicas cualitativas —para relevar prácticas, criterios y limitaciones— con análisis cuantitativo basado en pruebas y resultados del modelo desarrollado.

Como solución, se diseñó e implementó un **modelo de conciliación bancaria automatizado** en Microsoft Excel, programado con macros VBA. El sistema compara de manera integrada los movimientos bancarios con los registros contables, aplica cruces por importe, fecha y CUIT, clasifica las operaciones según su estado y genera indicadores clave para el monitoreo diario. Asimismo, se creó un **modelo de clasificación automática de egresos**, orientado a ampliar la cobertura del control financiero.

Los resultados obtenidos evidencian mejoras significativas en eficiencia, tiempos de registración, calidad del dato contable y capacidad de detección temprana de inconsistencias. El modelo permitió reducir la dependencia de verificaciones manuales, estandarizar el proceso de cobranzas y consolidar un conjunto de controles automatizados que fortalecen la transparencia de la información financiera. Además, sentó las bases para el desarrollo de un manual de procesos, indicadores de desempeño y la futura incorporación de un dashboard de gestión para el monitoreo integral de las operaciones.

**Palabras Clave:** conciliación bancaria; reingeniería de procesos; automatización; control interno; indicadores de gestión.



## Introducción

En los últimos años, la dinámica del sistema financiero argentino ha experimentado transformaciones profundas, impulsadas por la digitalización de los medios de pago y la masificación de las transferencias electrónicas. Hoy, empresas de todos los tamaños reciben y emiten pagos de manera casi instantánea, en un ecosistema donde conviven bancos, billeteras virtuales y múltiples actores financieros. Hablando un poco de datos del mercado, según el Índice Interbanking (2024), el número de cuentas operativas superó los 4,5 millones, con un promedio de más de ocho cuentas por empresa, mientras que el volumen de transferencias alcanzó los \$ 1,3 billones, un incremento del 216% respecto al año anterior.

Este fenómeno no se ha limitado a cifras absolutas. En el primer semestre de 2025, las empresas procesaron más de 71,8 millones de transferencias por un monto total de \$ 932 billones, lo que representó un alza interanual del 69,2 %. Asimismo, las transferencias de sueldos en dólares se dispararon un 121 % en montos, consolidando una tendencia hacia operaciones multimonedas (Ámbito, 2025).

Paralelamente, las fintech han ganado terreno de forma exponencial. De acuerdo con la Cámara Argentina Fintech, el 60 % de las transferencias en el país se realizan a través de cuentas digitales, respaldado por un crecimiento notable en número de CVU y soluciones digitales de pagos. Esta irrupción de nuevos actores ha diversificado las modalidades de pago, pero también ha elevado la complejidad en el control de las operaciones financieras.

Es por esto que en el contexto actual, donde la multiplicidad de medios de pago y la velocidad de las transacciones se han incrementado notablemente, las empresas también enfrentan otros riesgos, donde se destacan los asociados a transferencias fraudulentas o no autorizadas. La aparición de operaciones duplicadas, envíos a cuentas incorrectas o intentos de estafa mediante suplantación de identidad bancaria ha generado la necesidad de implementar controles más estrictos y sistemas de alerta temprana. Según un informe del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2025), las denuncias por fraudes relacionados con transferencias electrónicas crecieron un 38 % en el primer semestre de 2025, lo que evidencia la creciente exposición de las empresas a riesgos operativos y financieros derivados de errores o acciones maliciosas. Este fenómeno no solo afecta la seguridad de los fondos, sino que puede impactar directamente en la liquidez, la planificación financiera y la confianza de los proveedores y clientes.

En este escenario, la conciliación bancaria se presenta como una herramienta clave para la detección oportuna de irregularidades, permitiendo identificar operaciones no registradas, errores contables o transferencias fraudulentas, fortaleciendo así la confiabilidad de la gestión financiera. Este aspecto resulta particularmente relevante en el caso de **LUMINA S.R.L.**, una distribuidora de productos de consumo masivo ubicada en la provincia de Tucumán, cuya misión se basa en “Ser un proveedor absolutamente confiable, alineado a los objetivos de Arcor en cuanto a ejecución comercial y logística en el PDV”. Su visión apunta a “Ser la mejor distribuidora de alimentos de la zona, creciendo de manera sustentable, conformando un gran equipo de trabajo, comprometido con el desarrollo de la comunidad y el respeto por el medio ambiente”; se destacan además entre sus valores principales: “Respeto, Confianza,



Compromiso, Honestidad, Humildad, Comprensión. Estos valores deben ser practicados primero de manera individual y luego grupal. Así se logra un equipo de trabajo armónico y un clima laboral óptimo, tanto internamente como en la relación con nuestros clientes y proveedores”.

## Situación Problemática

En la empresa objeto de estudio se identificó que el proceso de conciliación bancaria no se realiza desde hace más de seis meses. Esta situación implica que los registros generados en el sistema contable no se contrastan de manera periódica con los movimientos efectivamente acreditados en las cuentas bancarias.

La falta de conciliaciones responde, en primer lugar, a que el área administrativa concentra sus tareas en el registro diario de cobranzas y pagos, sin que exista un control posterior que verifique de forma sistemática la correspondencia con los extractos. A ello se suma la ausencia de un procedimiento formal que establezca la conciliación como una actividad obligatoria dentro de plazos definidos y con responsables asignados. En consecuencia, la tarea queda relegada y su ejecución depende de la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, lo que genera retrasos acumulados.

En síntesis, la raíz del problema radica en que la empresa no cuenta con un método estandarizado que asegure la revisión continua de la información financiera. Como resultado, se reduce la confiabilidad de los saldos reportados y se limita la capacidad de la gerencia de disponer de información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

## Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de conciliación bancaria en la empresa y qué limitaciones presenta?
- ¿Qué requerimientos específicos debería cumplir un modelo de conciliación bancaria diaria para adaptarse a la dinámica operativa de una distribuidora de consumo masivo?
- ¿Qué herramientas y cómo podrían las mismas contribuir a la automatización y estandarización del proceso de conciliación bancaria diaria?
- ¿Qué beneficios en términos de confiabilidad de la información financiera y eficiencia operativa se esperan al implementar un modelo de conciliación automatizado?

## Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de conciliación bancaria diaria en la distribuidora de productos de consumo masivo **LUMINA S.R.L.**, que permita estandarizar el proceso, reducir riesgos operativos y garantizar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.



## Objetivos Específicos

- Describir el estado actual del proceso de conciliación bancaria en la empresa, identificando los vacíos de control y las dificultades que afectan su ejecución.
- Establecer los criterios y condiciones que debería contemplar un modelo de conciliación diaria para ajustarse a la operatoria y particularidades de una distribuidora de consumo masivo.
- Examinar alternativas y aplicar herramientas tecnológicas que favorezcan la automatización del proceso, con el fin de garantizar mayor estandarización y eficiencia.
- Reconocer los aportes potenciales de la implementación del nuevo modelo en términos de transparencia, confiabilidad de los registros financieros y optimización de la gestión administrativa.

## Marco Metodológico

El trabajo se desarrolla bajo un **enfoque mixto**, ya que combina la comprensión cualitativa de los procesos administrativos actuales con la aplicación de herramientas y medición cuantitativa de resultados. Esta elección se fundamenta en la necesidad de, por un lado, relevar en profundidad las prácticas, limitaciones y requerimientos del área encargada de la conciliación bancaria; y, por otro lado, traducir esa información en indicadores numéricos que permitan dimensionar la magnitud del problema y evaluar los beneficios de la propuesta. En este marco, se adopta un **diseño secuencial exploratorio (DEXPLOS)**, que comienza con una fase cualitativa orientada al diagnóstico de la situación y la identificación de criterios de mejora, y continúa con una fase cuantitativa destinada a medir el desempeño del modelo y construir indicadores financieros. Esta articulación posibilita un abordaje integral, en el que la comprensión del contexto interno se enriquece con datos objetivos que evidencian el impacto de la solución propuesta.

### Técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas semiestructuradas a personal administrativo y de tesorería.
- Observación directa de la operatoria diaria de registro de cobranzas y pagos, con notas de campo para registrar puntos críticos o inconsistencias.
- Revisión de documentación interna vinculada a procedimientos de conciliación.
- Revisión de registros contables y extractos bancarios.

### Técnicas de análisis de datos:

- Análisis de contenido con el fin de organizar y categorizar la información obtenida de entrevistas y observaciones para detectar patrones, problemas recurrentes y necesidades de mejora.



- Uso de Estadística descriptiva para elaborar tablas de frecuencia, porcentajes y promedios sobre el grado de conciliación, diferencias monetarias y tiempos de atraso en las registraciones.
- Elaboración de Indicadores financieros claves (KPIs) como ser el porcentaje de operaciones conciliadas, tiempo promedio de registración (en días), volumen de diferencias detectadas, entre otros.

## Marco Teórico

### CONCILIACIÓN BANCARIA Y CONTROL INTERNO

La contabilidad, entendida como lenguaje de los negocios, constituye el principal medio de comunicación financiera dentro y fuera de las organizaciones. **Horngren, Sundem, Elliott y Philbrick (2014)**, en *Introduction to Financial Accounting* (11.<sup>a</sup> ed., Pearson), sostienen que “*accounting is a process of identifying, recording, and summarizing economic information and reporting it to decision makers*”. Este planteo permite comprender que el valor de la contabilidad no reside solamente en la aplicación de reglas y procedimientos, sino en la capacidad de organizar y traducir la información económica en reportes útiles para la gestión.

En ese entramado, el control del efectivo adquiere especial relevancia. El mismo texto advierte que “*cash is the asset most susceptible to theft and fraud; therefore, systems of internal control are developed specifically to safeguard cash receipts and disbursements*” (Horngren et al., 2014). De allí se desprende que la conciliación bancaria no es un trámite rutinario, sino una actividad de control crítico, diseñada para proteger el recurso más líquido y, al mismo tiempo, más vulnerable de la empresa.

La importancia de este mecanismo se refleja en su definición como “*una comparación detallada entre los registros internos de efectivo y los saldos informados por la entidad bancaria, cuyo propósito es identificar, explicar y corregir las diferencias detectadas*” (Horngren et al., 2014). Con ello, la conciliación se configura como el puente que conecta el registro interno con la evidencia externa, asegurando que los estados financieros representen de manera fidedigna la realidad económica de la organización.

No obstante, la función de la conciliación va más allá de la verificación puntual. El mismo Horngren enfatiza que “*the real value of any accounting system lies in the information it provides to decision makers*” (2014, p. 522). Bajo esta lógica, cada diferencia detectada no es solo un error a corregir, sino un dato que debe fluir hacia los niveles de decisión adecuados para prevenir problemas futuros y fortalecer la gestión financiera.

Este enfoque se refuerza al considerar que “*accountants record every transaction entered into by an entity (...) every transaction affects the balance sheet*”. En consecuencia, la conciliación bancaria se convierte en el cierre natural del ciclo de registro: un mecanismo que asegura que la totalidad de las transacciones monetarias, al quedar reflejadas tanto en los



libros contables como en los extractos bancarios, mantengan la coherencia y la integridad de la información financiera.

En definitiva, la conciliación bancaria no puede concebirse únicamente como un requisito administrativo, sino como una herramienta estratégica de control interno y de apoyo a la toma de decisiones. Tal como destacan sus autores, *“accounting helps decision making by showing where and when a company spends money and makes commitments. It also helps predict the future effects of decisions, and it helps direct attention to current problems, imperfections, and inefficiencies, as well as opportunities”*. Desde esta perspectiva, la práctica de conciliar se inscribe en el núcleo mismo de la gestión: no solo verifica el pasado, sino que ilumina las decisiones que proyectan el futuro financiero de la empresa.

Esta función de la conciliación como soporte de decisiones se encuentra en línea con el enfoque más amplio del control interno propuesto por el **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**. En *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (2017)*, el organismo define que *“el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos relacionados con operaciones, información y cumplimiento”*.

Más aún, el marco COSO resalta que un sistema de control efectivo debe estar integrado a la estrategia organizacional y no operar como un mecanismo aislado. *“Los controles deben ser parte integral de las actividades de la organización, estar presentes en todos los niveles y ser adaptables a los cambios en el entorno de negocios”* (COSO, 2017). De esta manera, la conciliación bancaria, lejos de ser un procedimiento estático, se transforma en un proceso dinámico, capaz de ajustarse a la evolución de los sistemas de pago, a la complejidad de las operaciones y a las demandas de información de la gerencia.

Asimismo, el marco enfatiza el rol de la información y comunicación como componentes críticos del control interno. En palabras del documento: *“un sistema de control no es efectivo si la información relevante no fluye a quienes deben tomar decisiones, de manera oportuna y con calidad suficiente”*.

Finalmente, el enfoque de COSO destaca la importancia de la supervisión continua. *“El monitoreo es necesario para evaluar si los componentes de control interno están presentes y funcionando”*. La práctica diaria de conciliación bancaria, en este sentido, actúa como un mecanismo de monitoreo recurrente, asegurando que los registros contables no se desvíen de la realidad y que los riesgos asociados al manejo de efectivo se encuentren bajo control permanente.



## REINGENIERÍA DE PROCESOS:

La reingeniería de procesos se plantea como una herramienta de transformación profunda de las organizaciones, destinada a generar mejoras sustanciales en eficiencia, calidad y tiempos de respuesta. Según **Hammer y Champy (Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution, 2001)**, su propuesta central consiste en abandonar las modificaciones incrementales para rediseñar desde cero las actividades clave de la empresa. En su obra señalan que la reingeniería supone “*the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical measures of performance*”.

Este enfoque no busca automatizar lo existente, sino cuestionar la validez misma de los procedimientos vigentes. Los autores advierten que “*we must obliterate, not automate, the existing processes*”, dejando en claro que los cambios superficiales no resultan suficientes en entornos donde la competencia y la tecnología obligan a respuestas ágiles y flexibles.

Un aporte sustancial de la reingeniería es el cambio de paradigma en el diseño organizacional: en lugar de centrarse en funciones o tareas aisladas, la atención se desplaza hacia los procesos integrales. Tal como afirman, “*the most important contribution of reengineering is to shift the focus of organizational design from tasks to processes*”. Esta mirada implica repensar la organización como una red de actividades interdependientes, donde la coordinación y la creación de valor adquieren primacía por sobre la mera división funcional.

La orientación hacia el cliente constituye otro eje del enfoque. Para Hammer y Champy (2001), los procesos deben diseñarse teniendo en cuenta los resultados que el cliente valora, no simplemente las tareas internas. Esto conlleva revisar indicadores de desempeño, redefinir estructuras y adoptar tecnologías que permitan simplificar y acelerar flujos de trabajo.

En síntesis, la reingeniería se concibe como un cambio cultural además de técnico. No se trata de perfeccionar lo existente, sino de imaginar nuevas formas de trabajo: “*reengineering is not about improving what is, but about creating what isn't*”. De esta manera, se plantea como un instrumento para repensar radicalmente la empresa y adecuarla a las exigencias de entornos dinámicos y competitivos.

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL:

El papel de los sistemas de información en las organizaciones modernas ha pasado de ser un soporte administrativo a convertirse en un recurso estratégico para la gestión. **Laudon**



y Laudon (2014), en *Sistemas de información gerencial*, sostienen que las tecnologías de información son una herramienta esencial para mejorar la productividad y la toma de decisiones. Según los autores, “*los sistemas de información gerencial proporcionan a los administradores reportes rutinarios y de fácil acceso basados en los datos de las operaciones de la organización*”. Esto implica que los sistemas no solo recopilan información, sino que la organizan y presentan de manera que pueda ser utilizada de forma inmediata por los distintos niveles jerárquicos.

En la misma línea, se enfatiza que “*la información precisa y oportuna es vital para que las organizaciones puedan coordinar sus actividades y responder a los cambios en su entorno*” (Laudon & Laudon, 2014). La tecnología, por lo tanto, deja de ser un elemento secundario y se transforma en un habilitador de procesos más eficientes y coherentes con las demandas de competitividad. Los sistemas de información no se limitan a almacenar datos, sino que permiten transformarlos en conocimiento útil, favoreciendo la integración entre áreas y reduciendo la duplicación de esfuerzos.

Un aspecto central planteado es el vínculo entre los sistemas de información y el control organizacional. En su obra destacan que “*la administración de la información efectiva puede incrementar tanto la productividad como la efectividad de la empresa*”. De este modo, los sistemas se convierten en aliados de los mecanismos de control, en tanto posibilitan la generación de indicadores, reportes y alertas que permiten detectar anomalías y orientar la acción gerencial hacia la corrección de desvíos.

Asimismo, los autores señalan que la implementación de sistemas de información debe acompañarse de un rediseño de procesos y estructuras, dado que “*la tecnología por sí sola no garantiza mejoras si no se adapta la organización a los nuevos flujos de trabajo que estos sistemas proponen*” (Laudon & Laudon, 2014). Esto implica comprender que la automatización no es un fin en sí mismo, sino parte de una estrategia más amplia que combina innovación tecnológica con gestión del cambio.

En conclusión, los sistemas de información gerencial se configuran como una pieza clave en la administración contemporánea, al integrar datos dispersos, mejorar la coordinación y proveer insumos críticos para la toma de decisiones. Su aporte trasciende la eficiencia operativa, ya que permiten vincular la estrategia con la ejecución diaria, generando una ventaja competitiva sustentada en el uso inteligente de la información.

## **SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL:**

Los sistemas de control de gestión constituyen el conjunto de mecanismos mediante los cuales la dirección asegura que los recursos de la organización se utilicen de manera eficiente y en línea con los objetivos estratégicos. Anthony y Govindarajan (2019),



en **Management Control Systems**, explican que la esencia de estos sistemas radica en “influir el comportamiento de los miembros de la organización de forma que se logre la implementación de las estrategias previamente formuladas”. De esta forma, el control no se limita a verificar resultados, sino que implica orientar las acciones individuales y colectivas hacia las metas comunes.

El modelo propuesto por los autores enfatiza la necesidad de concebir el control como un proceso continuo, compuesto por planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación. La planificación define los objetivos y estándares de desempeño; la ejecución representa la puesta en marcha de los planes; la evaluación consiste en comparar los resultados alcanzados con las metas previstas; y finalmente, la retroalimentación asegura el aprendizaje organizacional y la corrección de desvíos. Este ciclo, aplicado de manera sistemática, constituye la base de un control gerencial efectivo.

Un aspecto distintivo del enfoque de Anthony y Govindarajan es la consideración de los factores humanos y organizacionales. No basta con diseñar indicadores o tableros de control: es necesario comprender que los sistemas se implementan en contextos sociales donde las motivaciones, la cultura y la comunicación influyen en el comportamiento de las personas. En este sentido, los autores sostienen que el control gerencial debe combinar instrumentos formales —presupuestos, reportes, métricas financieras y no financieras— con mecanismos informales como las normas compartidas, el liderazgo o los valores organizacionales.

La obra también señala la importancia de equilibrar el control diagnóstico con el control interactivo. El primero se centra en supervisar el cumplimiento de los planes mediante indicadores estandarizados, mientras que el segundo promueve la participación activa de la dirección en la revisión continua de los supuestos estratégicos. De esta manera, los sistemas de control se convierten en herramientas tanto de supervisión como de aprendizaje, permitiendo a la organización adaptarse a entornos cambiantes y complejos.

## Aplicación

### Diagnóstico Inicial

En la actualidad, aproximadamente el **40 % de las ventas de LUMINA S.R.L. se cobran mediante transferencias bancarias**, lo que convierte a este medio de pago en un componente crítico dentro de la operatoria diaria. Solo en junio de 2025 se registraron **1.760 transferencias correspondientes a 738 clientes**, sobre un total de alrededor de **1.400 clientes activos** en la empresa. Estas cifras reflejan la magnitud de operaciones que deben controlarse y, al mismo tiempo, evidencian la complejidad del proceso de conciliación bancaria en un contexto de alta dispersión de clientes y transacciones recurrentes. Como se puede observar a través de la Imagen N 1:



*Imagen N 1: Volumen de transferencias de clientes activos - Junio 2025*

Tfcias Recibidas de clientes Mes Junio 2025			
Tipo	D/C BANCO MACF	Valores	
Comprobante	(Varios elementos)	Monto	Tfcias Clientes
Total	326 332 608	1 760	738

Fuente: Elaboración Propia

El punto de partida para la formulación e implementación de un nuevo modelo fue, por tanto, la realización de un diagnóstico integral de la situación actual de la conciliación bancaria en la empresa. Esta fase permitió relevar las prácticas vigentes (las cuales resultaron inexistentes), identificar vacíos de control y reconocer los factores que obstaculizan la correcta ejecución del proceso.

En primer lugar, se constató que la conciliación bancaria no se llevaba a cabo de manera periódica, sino de forma esporádica y sin un procedimiento formal que la estableciera como tarea obligatoria. Esta ausencia de estandarización generaba que los registros contables acumulen diferencias no detectadas oportunamente, reduciendo la confiabilidad de los saldos reportados y dificultando la toma de decisiones gerenciales.

El diagnóstico incluyó entrevistas semiestructuradas a los integrantes del área administrativa y de tesorería, donde se recogieron percepciones respecto de la carga de trabajo, de los procedimientos utilizados en el pasado, los tiempos destinados a cada actividad y las dificultades encontradas al momento de cotejar la información contable con los extractos bancarios. Entre las principales, se destacaron:

- ✓ Ausencia de un modelo lógico estandarizado, ya que se probaron diferentes métodos, herramientas, resultando todas en desuso al momento del diagnóstico.
- ✓ Los tipos de venta que realiza la empresa son en contado o cuenta corriente, de las cuales, los métodos que se pueden utilizar son efectivo, transferencia o cheque. Una de las problemáticas usuales que se plantea es el del pago parcial, es decir, sobre el total de un recibo, una parte del pago se realizó en un medio de pago y la restante, con otro; o incluso, puede tratarse de muchos pagos para la cobranza de una factura particular. Esto dificulta la imputación, ya que a la hora de generación del recibo, éste se hace por el total, independientemente del medio de pago, mientras que el extracto solo posee la operación por la parte realizada en transferencia o cheque, lo que provoca que se deba realizar un control manual y específico sobre este tipo de operaciones.



- ✓ Cambios en el proceso de cobranzas y generación de recibos: el proceso anterior se basaba en la generación de los recibos de cobranzas por la totalidad de transacciones, sea que se haya cobrado o no, confiando en los detalles estipulados por los fleteros y vendedores, quienes son los encargados del cobro. Éstos discriminaban los mismos en 2 conceptos: transferencias efectivamente realizadas y transferencias pendientes de cobro. En este caso, al aplicar esta metodología, se dificultaba el control de las Cuentas Corrientes de cada cliente, ya que no existía un control posterior que cruce las transacciones efectuadas y “cobradas” con lo efectivo imputado en el banco. Ante esto, se decidió cambiar la misma: solo se generan recibos por lo efectivamente cobrado, controlado con comprobantes enviados por los mismos responsables del cobro a través de WhatsApp, y las transferencias pendientes no se registran y quedan en ese estado hasta que efectivamente se enviaba el respectivo comprobante del pago, lo que deriva en la posterior generación de recibos de manera manual y singular.
- ✓ A partir del cambio en el proceso de cobranzas, se duplicó el trabajo de sus encargados, provocando y generando un atraso en las registraciones de más de 10 días hábiles, lo que impacta y dificulta a la hora de conciliar, ya que la base del sistema contable y de gestión nunca está actualizada.

De manera complementaria, la observación directa de la operatoria permitió identificar puntos críticos como la duplicación de registros, la ausencia de controles automáticos en el sistema contable y la falta de indicadores de seguimiento que midieran la eficacia del proceso.

Asimismo, se revisó la base de datos interna de la empresa y se cruzó con los extractos bancarios de los últimos seis meses a partir del uso de **inteligencia artificial generativa** (Chat GPT), lo que permitió dimensionar la magnitud de las diferencias no conciliadas y los atrasos acumulados. Estos hallazgos no solo confirmaron la problemática planteada inicialmente, sino que también sirvieron como insumo para establecer los requisitos que debería cumplir el nuevo modelo de conciliación. A partir de este análisis realizado, el cual se aplicó para los meses de Agosto y Septiembre respectivamente, se confeccionó un informe preliminar de conciliación, con el fin de obtener las primeras conclusiones, y sobre las cuales se puso el foco a la hora de empezar a plantear el nuevo método:

Entre los objetivos del informe, se plantearon los siguientes:

- ✓ **Verificar la correspondencia** entre los movimientos registrados en el sistema contable y los extractos bancarios del mes de agosto de 2025.
- ✓ **Identificar diferencias** de fechas, importes o clientes que puedan dificultar la imputación correcta de los pagos (incluyendo casos de CUIT distinto, pagos parciales y depósitos en efectivo).
- ✓ **Detectar excepciones y partidas pendientes** que requieren análisis adicional, ya sea por errores en la registración, retrasos en la acreditación bancaria o problemas en la identificación del cliente.



- ✓ Generar información útil para la gestión, de manera que la empresa pueda:
1. Reducir los tiempos de imputación.
  2. Corregir datos maestros (ej.: CUIT erróneos/alternativos).
  3. Mejorar la calidad del registro contable y la trazabilidad de cobranzas.

A partir de esto, se obtuvo lo siguiente:

Para el mes de AGOSTO 2025,

Existen **1421 OPERACIONES DE COBRANZAS/INGRESOS** de las cuales:

*Imagen N 2: Distribución de operaciones según estado de cruce*



Fuente: Elaboración Propia

Referencias del gráfico:

De un total de 1421 operaciones, encontramos:

- **CONCILIADOS:** 969 operaciones (68% aprox)
- **SOLO BANCO:** 259 operaciones (18% aprox) (movimientos acreditados sin registración en el sistema contable).
- **SOLO AMERICA:** 193 operaciones (14% aprox) (recibos registrados en sistema sin acreditación bancaria visible).

Un aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar la conciliación, fueron los parámetros que se estipularon. Es decir, el primer requisito a la hora de conciliar fue la **coincidencia de IMPORTES** (la cual la preferencia era la exactitud, o en caso contrario, un rango de diferencias de \$500), luego por **FECHA** (al igual que los importes, la preferencia era la exactitud, o en caso



contrario, un rango de diferencias de 10 días hábiles) y por último, por **CUIL/CIUT de clientes**. Estos requisitos categorizaban al estado de conciliación de cada operación en 3:

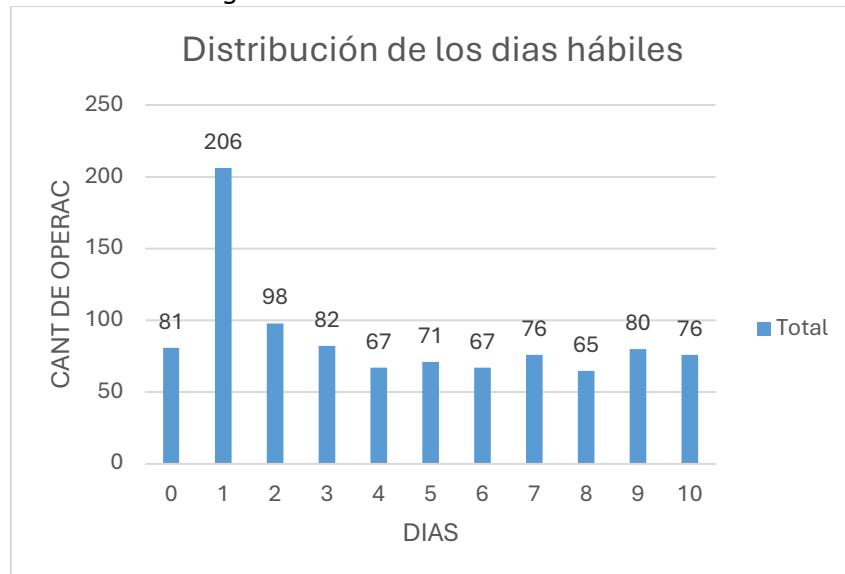
- **IMPORTE, FECHA Y CLIENTE (100%)**
- **IMPORTE Y FECHA (66%)**
- **IMPORTE (33%)**

De las cuales, se obtuvo que ninguna operación coincidía al 100%, mostrando que otro problema principal deriva de **identificación de clientes por CUIT**, ya que la empresa no cuenta con un Maestro de Clientes actualizado, e incluso correcto, ya que existen casos de consumidores finales cuyos Cuit son incorrectos o están incompletos.

Considerando además puntualmente muchas de las partidas que figuran como “Solo en América”, puede que hayan sido imputadas al banco en el mes anterior (julio 2025), conclusión extraída a través del estudio de clientes en particular, debido a la limpieza de cuentas corrientes que realiza la encargada de tesorería una vez al mes. En resumen, gran proporción de las operaciones que solo aparecen en el sistema en el análisis del mes respectivo, se debe al atraso mismo que existe en la generación de recibos, como indicamos anteriormente.

A la hora de evaluar la distribución de los días de diferencia entre registración y efectiva cobranza (considerando días hábiles):

*Imagen N 3: Distribución de días hábiles*



Fuente: Elaboración Propia

- ✓ El promedio general de días de diferencia entre la cobranza y la registración es de 4.3 días hábiles, con casos donde la acreditación corresponde al mismo día o existen casos



en donde es de 10 días (rango de consideración), lo que llevaría a evaluar la razón de esa discrepancia.

Por otro lado, se efectuó el mismo análisis para los EGRESOS, resultando: Se identificaron operaciones de comisiones bancarias, impuestos debitados automáticamente por el banco, pago de seguros, pago de remuneraciones y sueldos, entre otros conceptos, que no fueron registradas en AMÉRICA (sistema contable). Este hallazgo sugiere la necesidad de evaluar cada uno de los conceptos referidos, a que se deben y a que corresponden, además de fortalecer el registro contable de estos para evitar diferencias futuras.

El mismo análisis fue efectuado para el mes de SEPTIEMBRE 2025, donde las conclusiones preliminares obtenidas para el mes anterior coinciden en gran medida, y constituyen las bases sobre las cuales se propuso una solución concreta.

En síntesis, el diagnóstico inicial reveló que el principal desafío de la empresa no radica en la disponibilidad de información, sino en la **carenza de un procedimiento estandarizado y sistemático** que garantizara la coherencia de los datos contables con la realidad bancaria. Este punto de partida fue fundamental para orientar el diseño del modelo hacia la automatización, la reducción de errores y la generación de información confiable en plazos más cortos.

### Formulación e implementación del modelo de conciliación de COBRANZAS

A partir de las conclusiones del diagnóstico, se procedió a la construcción de un modelo de conciliación bancaria adaptado a la operatoria de cobranzas de la empresa, pero al mismo tiempo, requiriendo un cambio en la manera de imputación y generación de recibos; es decir, una **reingeniería de procesos del área de cobranzas y tesorería**. Antes de la implementación del modelo, el proceso se basaba en: a partir de las rendiciones de cada fletero o vendedor, se procedía al control del efectivo de la misma, y a la generación de recibos por pago en transferencias sobre aquellas que el mismo fletero había determinado como "cobrado" y se dejaba como "pendiente" aquellas que no habían sido realizadas de manera inmediata. A modo de ejemplo, se adjunta una imagen que representa los 2 tipos de transferencias rendidas:

*Imagen N 4: Tipos de transferencias rendidas*



<u>Transferencias</u>	
- Arroyo —	+ 326.348
- Avila —	+ 57.691
- Briceola —	+ 203.080
- Legname —	+ 395.714
- Delgado —	+ 40.000
- Gonzalez M. —	+ 60.900
- Las 5 Esquinas —	+ 487.945
- Sandoval —	+ 29.396
c- Zavalia —	+ 394.332
a- Garcia Virginia —	+ 49.750
c- Gimenez —	+ 654.962
c- Guo —	+ 322.299
- Lucero —	+ 153.699
- Querci —	+ 321.938
- Ricci —	+ 33.309
- Veldreg —	+ 386.347
- Cazorla —	+ 70.993
<u>Total</u>	
	= + 2.986.303
<u>Tareas Pendientes</u>	
- Cardozo (99.925)	- + 98.574
- Gonzalez (99.268)	- + 79.437
- Suarez (332.323)	- + 94.240
- Sosa (338.428)	- + 68.393

Fuente: Documentación Interna de LUMINA S.R.L

Además, otro aspecto a tener en cuenta es que, al no existir un criterio estandarizado de cómo rendir tanto el efectivo como las transferencias, la mayoría de los involucrados en el proceso especificaban las mismas de la manera más conveniente para cada uno. Es decir, algunos determinaban cuales eran pendientes y cuales no, mientras que otros no hacían esa discriminación; otros (como se muestra en la imagen de ejemplo) consignaban el nombre de cada cliente, mientras que el resto lo hacían por el código distintivo de cada uno (el cual facilita a la hora de generar el recibo), entre otros aspectos a destacar.



Este método provocaba la pérdida de trazabilidad de las operaciones pendientes, lo cual generaba desactualización en las cuentas corrientes de los clientes y provocaba que por lo menos 1 vez a la semana se tuviera que chequear los comprobantes, chats, etc. para poder crear los recibos de manera manual.

Se adjunta a continuación algunas imágenes que demuestran las diferencias en los criterios e información que cada fletero o vendedor definía en sus propias rendiciones, lo que provocó otra medida de control y estandarización: **confección de nuevas hojas de rendición** que contengan los datos necesarios y esenciales para el uso del modelo y para la implementación del nuevo proceso:

### *Imagen N 5: Rendiciones confeccionadas previo al cambio*

DEMONSTRACION DE CORRESPONDENCIA		05/05/25	
REFIDELIO DE GUTIERREZ - LITORE	ZONA		
H. DE REP. 21/06/25			FORTRAN
			810-33812-1
DETALLE DE EFECTIVO		DETALLE DE CHEQUES	
31 de \$10000 S. 60000		NUMERO	7000-70000
63 / de \$10000 S. 60000		BANCO	LEADER
166 / de \$10000 S. 33200		IMPORTE	60000
876 / de \$1000 S. 87600		NUMERO	7000-70000
299 / de \$1000 S. 749500		BANCO	LEADER
107 / de \$100 S. 65600		IMPORTE	60000
43 / de \$100 S. 9300		NUMERO	7000-70000
de \$50 S.		BANCO	LEADER
de \$20 S.		IMPORTE	60000
de \$10 S.			
TOTAL	\$ 2072000	DE TOTAL	\$ 776875
DEBITOS			DE DE VELAZQUEZ 21
CREDITOS			NAICA 2380
		VARIOS	NAICA 2360
		REPET	
TOTAL CRD: 5	3059875		
DEBITOS	\$ 165.50		DE DE VELAZQUEZ 21
			DE DE VELAZQUEZ 21
			DE DE VELAZQUEZ 21
			CASA DE SECT Y
TOTAL	DEBITOS Y CREDITOS DEL DIA		CASA DE SECT Y
	IMPORTE		
ACUERDOS CON MARZO - 19	1 MAYO		AZUL DEL NORTE Y NEGRA
*FB//000300492606	ALVAREZ		IP LIMAS TATI SECT MZA

Fuente: Documentación Interna de LUMINA S.R.L



*Imagen N 6: Rendiciones confeccionadas previo al cambio*

MIRANDA - 732006. # 760005,00  
BONINI - 02 99 - # 19575,00  
TULUA - 7080 - # 84298,00  
SÁNCHEZ - 0573 - # 710452,00

MARTÍNEZ - 6947. # 59309,00  
BOLLEA - 732788. # 80300,00  
ROMA II - 732679. # 20 000,00  
ARRAYA - 738639. # 34657,00  
DELGADO - 737926. # 236769,00

Fuente: Documentación Interna de LUMINA S.R.L



### *Imagen N 7: Nueva planilla de rendición vendedores/fleteros*

DETALLE DE INGRESOS		DETALLE DE EXPENDIO		DETALLE DE TRANSFERENCIAS		DETALLE DE GASTOS	
		DETALLE DE INGRESOS	DETALLE DE EXPENDIO	DETALLE DE TRANSFERENCIAS	DETALLE DE GASTOS		
1.	20.000,00						
2.	20.000,00						
3.	2.000,00						
4.	1.000,00						
5.	900,00						
6.	800,00						
7.	600,00						
8.	500,00						
9.	300,00						
10.	200,00						
11.	100,00						
12.	100,00						
13.	100,00						
14.	100,00						
15.	100,00						
16.	100,00						
17.	100,00						
18.	100,00						
19.	100,00						
20.	100,00						
21.	100,00						
22.	100,00						
23.	100,00						
24.	100,00						
25.	100,00						
26.	100,00						
27.	100,00						
28.	100,00						
29.	100,00						
30.	100,00						
31.	100,00						
32.	100,00						
33.	100,00						
34.	100,00						
35.	100,00						
36.	100,00						
37.	100,00						
38.	100,00						
39.	100,00						
40.	100,00						
41.	100,00						
42.	100,00						
43.	100,00						
44.	100,00						
45.	100,00						
46.	100,00						
47.	100,00						
48.	100,00						
49.	100,00						
50.	100,00						
51.	100,00						
52.	100,00						
53.	100,00						
54.	100,00						
55.	100,00						
56.	100,00						
57.	100,00						
58.	100,00						
59.	100,00						
60.	100,00						
61.	100,00						
62.	100,00						
63.	100,00						
64.	100,00						
65.	100,00						
66.	100,00						
67.	100,00						
68.	100,00						
69.	100,00						
70.	100,00						
71.	100,00						
72.	100,00						
73.	100,00						
74.	100,00						
75.	100,00						
76.	100,00						
77.	100,00						
78.	100,00						
79.	100,00						
80.	100,00						
81.	100,00						
82.	100,00						
83.	100,00						
84.	100,00						
85.	100,00						
86.	100,00						
87.	100,00						
88.	100,00						
89.	100,00						
90.	100,00						
91.	100,00						
92.	100,00						
93.	100,00						
94.	100,00						
95.	100,00						
96.	100,00						
97.	100,00						
98.	100,00						
99.	100,00						
100.	100,00						
101.	100,00						
102.	100,00						
103.	100,00						
104.	100,00						
105.	100,00						
106.	100,00						
107.	100,00						
108.	100,00						
109.	100,00						
110.	100,00						
111.	100,00						
112.	100,00						
113.	100,00						
114.	100,00						
115.	100,00						
116.	100,00						
117.	100,00						
118.	100,00						
119.	100,00						
120.	100,00						
121.	100,00						
122.	100,00						
123.	100,00						
124.	100,00						
125.	100,00						
126.	100,00						
127.	100,00						
128.	100,00						
129.	100,00						
130.	100,00						
131.	100,00						
132.	100,00						
133.	100,00						
134.	100,00						
135.	100,00						
136.	100,00						
137.	100,00						
138.	100,00						
139.	100,00						
140.	100,00						
141.	100,00						
142.	100,00						
143.	100,00						
144.	100,00						
145.	100,00						
146.	100,00						
147.	100,00						
148.	100,00						
149.	100,00						
150.	100,00						
151.	100,00						
152.	100,00						
153.	100,00						
154.	100,00						
155.	100,00						
156.	100,00						
157.	100,00						
158.	100,00						
159.	100,00						
160.	100,00						
161.	100,00						
162.	100,00						
163.	100,00						
164.	100,00						
165.	100,00						
166.	100,00						
167.	100,00						
168.	100,00						
169.	100,00						
170.	100,00						
171.	100,00						
172.	100,00						
173.	100,00						
174.	100,00						
175.	100,00						
176.	100,00						
177.	100,00						
178.	100,00						
179.	100,00						
180.	100,00						
181.	100,00						
182.	100,00						
183.	100,00						
184.	100,00						
185.	100,00						
186.	100,00						
187.	100,00						
188.	100,00						
189.	100,00						
190.	100,00						
191.	100,00						
192.	100,00						
193.	100,00						
194.	100,00						
195.	100,00						
196.	100,00						
197.	100,00						
198.	100,00						
199.	100,00						
200.	100,00						
201.	100,00						
202.	100,00						
203.	100,00						
204.	100,00						
205.	100,00						
206.	100,00						
207.	100,00						
208.	100,00						
209.	100,00						
210.	100,00						
211.	100,00						
212.	100,00						
213.	100,00						
214.	100,00						
215.	100,00						
216.	100,00						
217.	100,00						
218.	100,00						
219.	100,00						
220.	100,00						
221.	100,00						
222.	100,00						
223.	100,00						
224.	100,00						
225.	100,00						
226.	100,00						
227.	100,00						
228.	100,00						
229.	100,00						
230.	100,00						
231.	100,00						
232.	100,00						
233.	100,00						
234.	100,00						
235.	100,00						
236.	100,00						
237.	100,00						
238.	100,00						
239.	100,00						
240.	100,00						
241.	100,00						
242.	100,00						
243.	100,00						
244.	100,00						
245.	100,00						
246.	100,00						
247.	100,00						
248.	100,00						
249.	100,00						
250.	100,00						
251.	100,00						
252.	100,00						
253.	100,00						
254.	100,00						
255.	100,00						
256.	100,00						
257.	100,00						

Fuente: Elaboración Propia

Esto fue complementado con reuniones frecuentes, semanales con el personal correspondiente en forma de capacitación.

El **cambio de proceso** que conlleva el uso del modelo y lo cual, es necesario como primer paso esencial, consiste en: a la hora de analizar las rendiciones, se generan los recibos por las operaciones en transferencia sobre TODAS las transacciones, es decir, estén cobradas o no efectivamente. Partiendo de este detalle, se procede al uso del modelo para determinar si la misma está efectivamente cobrada o no. En caso de que se confirme la negativa, una vez controlado la inexistencia del comprobante, se procede a su anulación instantánea (proceso que conlleva menos tiempo y esfuerzo que la propia generación de un recibo manual); sumado a esto, se deja asentado cuál es la operación que no fue cobrada, y que a medida que se corre de nuevo el modelo, queda pendiente de imputación hasta que encuentra su “match” y pasa a ser CONCILIADA; con lo cual, a partir de esto último, se debe regenerar el recibo correspondiente que previamente había sido anulado.

En cuanto al modelo mismo, éste fue desarrollado en Microsoft Excel con programación en VBA, lo que permitió transformar la conciliación en un procedimiento estandarizado, replicable y de actualización diaria.



A la hora de descomponer el proceso en sí, se evaluaron por un lado los ingresos o cobranzas, y por otro los egresos o gastos. Comenzando por las primeras:

El modelo se estructuró en tres componentes principales o etapas: **entrada de datos, procesamiento y salidas.**

### **1) Entradas (datos fuente)**

- 1) Por un lado, en la primera hoja del modelo, se especifican todas las transferencias (ya sea que estén cobradas efectivamente o con promesa de pago/pendientes) a partir de la generación del informe de recibos y anticipos (generado a través del sistema contable de la empresa).

*Imagen N 8: Hoja de entrada de datos de recibos generados*

A	B	C	E	F	G	
1	FECHA	FLETERO/VENDEDOR	COD CLIENTE	IMPORTE TOTAL	TRANSFERENCIA	
2	23/9/25	Ibarra	131948	\$ 55.033,00	\$ 55.033,00	
3	23/9/25	Ibarra	131788	\$ 22.389,00	\$ 22.369,00	
4	23/9/25	Ibarra	2916	\$ 46.321,00	\$ 46.321,00	
5	23/9/25	Ibarra	99464	\$ 53.181,00	\$ 53.181,00	
6	23/9/25	Ibarra	138477	\$ 21.484,00	\$ 21.484,00	
7	23/9/25	Ibarra	131732	\$ 125.276,00	\$ 125.276,00	
8	23/9/25	Ibarra	20318	\$ 110.797,00	\$ 110.797,00	
9	23/9/25	Ibarra	623	\$ 113.267,00	\$ 113.267,00	
10	23/9/25	Ibarra	131669	\$ 59.938,18	\$ 59.936,16	
11	23/9/25	Ibarra	138628	\$ 100.957,00	\$ 100.957,00	
12	23/9/25	Ibarra	138666	\$ 226.519,00	\$ 226.518,00	
13	24/9/25	Ibarra	131788	\$ 98.907,00	\$ 98.907,00	
14	24/9/25	Ibarra	20450	\$ 40.698,00	\$ 40.698,00	
15	24/9/25	Ibarra	6065	\$ 183.903,00	\$ 183.903,00	
16	24/9/25	Ibarra	138559	\$ 34.550,00	\$ 34.550,00	
17	24/9/25	Ibarra	20023	\$ 93.087,00	\$ 93.087,00	
18	24/9/25	Ibarra	20148	\$ 32.413,00	\$ 32.413,00	
19	24/9/25	Ibarra	131697	\$ 851.772,00	\$ 851.772,00	
20	24/9/25	Ibarra	6518	\$ 128.076,00	\$ 128.076,00	
21	24/9/25	Ibarra	99318	\$ 104.757,33	\$ 104.757,33	
22	24/9/25	Ibarra	20319	\$ 56.315,00	\$ 56.315,00	
23	24/9/25	Ibarra	138457	\$ 69.397,00	\$ 69.397,00	
24	24/9/25	Ibarra	138605	\$ 112.807,00	\$ 112.807,00	
25	25/9/25	Ibarra	138558	\$ 15.030,00	\$ 15.030,00	
26	25/9/25	Ibarra	1140	\$ 127.525,00	\$ 127.525,00	
27	25/9/25	Ibarra	2322	\$ 39.650,00	\$ 39.650,00	
28	25/9/25	Ibarra	132278	\$ 93.807,00	\$ 93.807,00	
29	25/9/25	Ibarra	20251	\$ 157.935,00	\$ 157.935,00	
30	25/9/25	Ibarra	131672	\$ 98.411,00	\$ 98.411,00	
31	25/9/25	Ibarra	99566	\$ 89.162,00	\$ 89.162,00	
32	25/9/25	Ibarra	131663	\$ 61.721,00	\$ 61.721,00	
33	25/9/25	Ibarra	100010	\$ 94.874,00	\$ 94.874,00	
34	25/9/25	Ibarra	7891	\$ 91.200,00	\$ 91.200,00	

Fuente: Elaboración Propia

En la misma, se estipula la fecha de la rendición del fletero/vendedor, el nombre de aquel que la rinde, el código de cliente, y las columnas de IMPORTE TOTAL (puede ser mayor o igual a la columna de transferencia, debido a que se pueden realizar pagos parciales en



efectivo y transferencia para la misma cobranza) y TRANSFERENCIA (el cual sólo contiene la parte cobrada a partir de este medio de pago).

- 2) Por otro lado, la segunda hoja contiene la estructura prevista para incorporar **extractos bancarios** en plantillas controladas y ya especificadas.

### *Imagen N 9: Hoja de entrada de extractos bancarios*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Últimos Matched																
2	CLIENTA CORRIENTES BANCARIA																
3	Tipo	Cuenta Corriente															
4	Almacén																
5	Motivo	FE501															
6	Fecha	Nro. de Reference	Categoría	Comercio													
7																	
8	H19028	74420100007	7400	DRCR 204/01 8/00 TARJ TASA CRUAL	\$	(141.881,11)		\$ 11.881.416,41								Otros	DEBITO
9	H19028	76020100008	7400	DRCR 204/01 8/00 TARJ TASA CRUAL	\$	(171.880,74)		\$ 11.713.481,82								Otros	DEBITO
10	H19028	76020100004	7400	RET IVA TUCUMAN 8/00 140	\$	(166.762,34)		\$ 11.885.481,34								Impuestos / Retenciones	DEBITO
11	H19028	74	718	COMISION ADM VALORES AL 000800 G5 Sec:989	\$	(13.289,15)		\$ 14.740.771,84								Comisiones / Gastos	DEBITO
12	H19028	74	718	DEBITO FISCAL IVA PRIMERPOW	\$	(384,87)		\$ 14.716.671,93								Impuestos / Retenciones	DEBITO
13	H19028	74	718	DEBITO FISCAL IVA BASICO	\$	11.742,82		\$ 14.714.479,88								Impuestos / Retenciones	DEBITO
14	H19028	74	714	ACREDITACION CHEQUE REMESAS Sec:969	\$	1.095.870,69		\$ 14.219.700,88								Cheque	CREDITO
15	H19028	71024398	74	ACREDITACION CHEQUE REMESAS Sec:969	\$	1.682.315,00		\$ 13.837.381,88								Cheque	CREDITO
16	H19028	840073	7400	TRANSF-JORNADA TEATRAL-ANG04/31/00 YVR-31/04/00 0504	\$	199.745,69		\$ 11.635.636,81								Transfencia	CREDITO
17	H19028	75072115	7400	COMISION TRANSFERIR	\$	(111,46)		\$ 10.525.500,81								Comisiones Gastos	DEBITO
18	H19028	75070115	7400	TEP MO C0001 GIST-1-307101124341	\$	(129.840,63)		\$ 10.395.662,83								Transfencia	DEBITO
19	H19028	760201472	7400	RET DATANT PR EMP-GASTRONOMICOS DOC:2070730359	\$	143.345,11		\$ 11.254.423,81								Otros	CREDITO
20	H19028	715449	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	256.129,89		\$ 11.012.291,71								Irregularidad	CREDITO
21	H19028	761057	7400	TFISH PIZZERIA DEL VALLE AIGUE DOG:73118644186	\$	56.247,83		\$ 10.851.044,87								Otros	CREDITO
22	H19028	750244	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	1.096.890,00		\$ 10.762.149,87								Transfencia	CREDITO
23	H19028	7115	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	123.811,09		\$ 10.298.338,71								Transfencia	CREDITO
24	H19028	76051519	7400	TRANSF-JORNADA TEATRAL-ANG04/31/00 YVR	\$	25.110,71		\$ 9.883.616,21								Transfencia	CREDITO
25	H19028	7602008	7400	TFISH DRMA DEL VALLE JUMALE DOG:73118644186	\$	26.845,89		\$ 9.856.774,34								Otros	CREDITO
26	H19028	7602008	7400	TFISH MATERIA PRIMAS DOG:2070120095	\$	36.281,85		\$ 9.720.492,49								Otros	CREDITO
27	H19028	761009	7400	TFISH PABLO GABRIEL VERAQUA DOG:201184801394	\$	58.860,89		\$ 9.561.631,34								Otros	CREDITO
28	H19028	7602001	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	28.815,89		\$ 9.276.422,44								Transfencia	CREDITO
29	H19028	761042	7400	TFISH SIBON ESTEBANO BACILUM DOG:207018888884	\$	37.802,89		\$ 9.239.618,54								Otros	CREDITO
30	H19028	761044	7400	TFISH MARIA ISABEL SALIN DOG:20194028883	\$	49.412,89		\$ 9.230.618,34								Otros	CREDITO
31	H19028	771018	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	111.849,31		\$ 5.245.000,34								Transfencia	CREDITO
32	H19028	7601702	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	26.385,84		\$ 3.158.607,71								Transfencia	CREDITO
33	H19028	760223	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	197.215,35		\$ 3.061.191,71								Transfencia	CREDITO
34	H19028	7602000	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	1.896.860,00		\$ 3.000.182,30								Transfencia	CREDITO
35	H19028	761003	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	333.840,00		\$ 3.000.182,30								Transfencia	CREDITO
36	H19028	720001	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	198.705,00		\$ 3.000.182,30								Transfencia	CREDITO
37	H19028	7610470	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	26.260,89		\$ 3.000.182,30								Otros	CREDITO
38	H19028	761023	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	458.843,62		\$ 3.000.182,30								Transfencia	CREDITO
39	H19028	761000	7400	TRANS-FUNERARIO-CONCEPCION-2000-2001-2002-2003-2004-2005	\$	428.381,00		\$ 3.000.182,30								Transfencia	CREDITO

Fuente: Elaboración Propia

Esta contiene cada uno de los movimiento bancarios, ya sean ingresos o egresos, discriminadas en la columna P (lo cual para el modelo, se encuentra parametrizado que se tome en cuenta sólo los CRÉDITOS, es decir, aquellos valores cuyo IMPORTE en la columna G sea mayor que cero); también se los separa por CONCEPTO (columna O) es decir, a que se refieren; por FECHA (columna A) y a partir del concepto de cada transacción, se utilizó una macro también para que obtenga del mismo el número de CUIT contenido, cuyo fin es poder **confeccionar un maestro CLIENTE – PAGADORES**, y así poder determinar cuándo se ejecute o se obtenga una cobranza, a que cliente se refiere. Otro dato contenido en esta hoja y el cual es clave para el uso del mismo consiste en que la lógica para conciliar se basa en un “**match 1 a 1**” y esto está representado en la columna N. Es decir, que cuando una operación queda



conciliada por el modelo, se marca en ésta con la palabra SÍ y por lo tanto la macro, cuando vuelve a correr, no puede tomar aquellas ya consideradas. Esto también sirve como medida de control en el sentido de que, una vez que se corrió el modelo, se pueden analizar aquellas operaciones del extracto que no quedaron conciliadas (o que no están marcadas con SI en la columna N) para averiguar la razón de las mismas y a qué corresponden.

Otro aspecto a tener en cuenta y muy importante antes de ejecutar el cruce de conciliación, son las validaciones iniciales de formato (fechas, separadores decimales, columnas obligatorias) y control de duplicados antes de procesar. Una función que se agregó al código de programación es el de **limpieza de la base** cada vez que se ejecuta el código, para evitar la lectura de filas “en blanco”, además de transformar el archivo a un formato de “**Libro binario de Excel**” debido a la cantidad de información a cargar y al peso del código.

## 2) Procesamiento (lógica de conciliación)

- La hoja de CRUCE CONCILIACIÓN constituye el **núcleo del modelo**, donde se ejecutan las macros que realizan el cruce entre los datos del sistema y los del banco. A través de procedimientos programados en VBA, se identifican coincidencias por **importe y fecha principalmente**, y se clasifican las operaciones según su estado: **CONCILIADAS** o **PENDIENTES**. Esta hoja concentra el resultado principal de la conciliación, sirviendo además como base para los reportes de control. Además, contiene columnas donde se calculan la DIFERENCIA DE IMPORTE (entre la suma de las facturas y el total transferido), DIFERENCIA DE DÍAS HÁBILES (para cálculo de indicadores principalmente), ESTADO DE ANULACIÓN (que determina el estado del recibo correspondiente dependiendo de si está pendiente o no, y si provoca su respectiva anulación o no). Por último, la columna referida a OBSERVACIONES contiene los detalles estipulados puntualmente por la encargada del análisis en caso de duda acerca de algún cruce.



### *Imagen N 10: Modelo de cruce de conciliación*

[See the next page](#)

Fuente: Elaboración propia



### 3) Salidas (controles, reportes y soporte a decisiones)

- La hoja de CTRL ANULADOS reúne las operaciones que alguna vez o aún permanecen pendientes de conciliación, generando un registro histórico. Además, se permite que estas operaciones puedan ser evaluadas de manera puntual, cuando hagan su respectivo match y se concilien, y se determine la regeneración del recibo.

Imagen N 11: Hoja de control de operaciones pendientes

Fuente: Elaboración propia

- Por otro lado, se confeccionaron **Informes de Conciliación**, los cuales contienen tablas de conciliados y no conciliados listas para revisión, distribución de días hábiles entre la entrega del producto y la efectiva cobranza, cantidad de operaciones pendientes de cobro de cada fletero, entre otros indicadores de gestión.



### Imagen N 12: Análisis de transferencias pendientes



Fuente: Elaboración Propia



## Formulación y análisis del modelo de conciliación de EGRESOS

Como se indicó durante la etapa del diagnóstico, existían múltiples egresos cuyas partidas correspondientes no se encontraban registradas en el sistema contable, por lo que ante esta situación, se propuso confeccionar un modelo de automatización basado en la clasificación de los egresos de acuerdo a las distintas partidas del plan de cuentas de LUMINA SR. Para la confección de este modelo, también se utilizó Microsoft Excel con programación en VBA, el cual su procedimiento se basa en:

- Carga del extracto bancario, con lógica de análisis por parte de la macro donde analiza y determina los movimientos no clasificados previamente, el cual los carga al modelo.
- Clasificación de los mismos, de acuerdo a parámetros establecidos previamente, mediante la lectura del concepto de cada movimiento bancario.
- Confección de una tabla dinámica para toma de decisiones gerenciales, discriminado según categoría y subcategoría de egreso.

*Imagen N 13: Modelo de categorización de egresos*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	FECHA	CONCEPTO	1 NIVEL	2 NIVEL	IMPORTE	CUOT.			
2	21/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	4.230,00			
3	21/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	182.890,81			
4	21/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	243.517,34			
5	21/10/05	PERSONAL FLON DA 118704	SERVICIOS PROVEEDORES	TELÉFONO	-5	461.490,37			
6	21/10/05	16 Lb Sac 3526887128911	FONDOS COMUNES DE INVERSIÓN	SUSCRIPCION	-5	16.068.000,00			
7	20/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	22.889,31			
8	20/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	244.275,61			
9	20/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	384.374,39			
10	20/10/05	DET.T.S.A.	SERVICIOS PROVEEDORES	LUE	-5	1.717.880,90			
11	20/10/05	Correos Tr. MacroL E-mail	COMISIONES Y SELLADO BANCARIOS	COMISION POR TRANSFERENCIAS	-5	121,00			
12	20/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	1.068.028,14			
13	17/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	72.899,83			
14	17/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	258.492,11			
15	17/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	448.007,31			
16	17/10/05	TEF DATAMET STOR	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGO A PROVEEDORES ARCON	-5	4.287.895,94			
17	17/10/05	TEF DATAMET PADOS AFIP	DEBILIDADES A PAGAR	AFIP	-5	7.125.585,44			
18	17/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	248.090,00			
19	17/10/05	16 Lb Sac 3526887128911	FONDOS COMUNES DE INVERSIÓN	SUSCRIPCION	-5	16.068.000,00			
20	16/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	2.549,94			
21	16/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	291.187,36			
22	16/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	424.824,26			
23	16/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	59.735,81			
24	16/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	212.485,68			
25	16/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	338.842,93			
26	16/10/05	COMISIONES AL COBRO CC/SUC 369	COMISIONES Y SELLADO BANCARIOS	COMISION VALORES AL CUBO	-5	8.890,00			
27	16/10/05	DEBITO FISCAL IVA PERCEPCION	IMPUESTOS Y RETENCIONES	PERCEPCIONES IVA	-5	294,00			
28	16/10/05	DEBITO FISCAL IVA BANCO	IMPUESTOS Y RETENCIONES	PERCEPCIONES IVA	-5	2.868,00			
29	16/10/05	CGSE	SERVICIOS PROVEEDORES	DIFRA SOCIAL SOCIO	-5	489.875,37			
30	16/10/05	COMISION TRANSFER	COMISIONES Y SELLADO BANCARIOS	COMISION POR TRANSFERENCIAS	-5	121,00			
31	16/10/05	TEF MO CCDO (DET 1 - 30/10/04)331	TRANSFERENCIAS A CUENTA PROPIA	MOVIMIENTO SOCIOS	-5	2.378.690,00	36710136547		
32	16/10/05	TRANSF.251105093512080171-302319857446	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	TRANSFERENCIA	-5	88.000,00	25591890000		
33	16/10/05	16 Lb Sac 2911442 125911	FONDOS COMUNES DE INVERSIÓN	SUSCRIPCION	-5	25.000.000,00			
34	16/10/05	Correos Tr. MacroL E-mail	COMISIONES Y SELLADO BANCARIOS	COMISION POR TRANSFERENCIAS	-5	121,00			
35	16/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	6.648.717,94			
36	14/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	141.043,37			
37	14/10/05	DBCR 25413 S/10 TASA GRAL	IMPUESTOS Y RETENCIONES	IMPUESTO AL DEBITO Y CREDITO	-5	123.287,83			
38	14/10/05	RET 1880 TUCUMAN Suc. 140	IMPUESTOS Y RETENCIONES	RETENCIONES INGRESOS BRUTOS	-5	178.340,87			
39	14/10/05	Correos Tr. MacroL E-mail	COMISIONES Y SELLADO BANCARIOS	COMISION POR TRANSFERENCIAS	-5	121,00			
40	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	401.339,90			
41	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	8.091,90			
42	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	12.000,00			
43	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	285,45			
44	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	28.119,13			
45	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	22.814,65			
46	14/10/05	Transf. MacroLine E-mail D/T	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGOS A PROVEEDORES VARIOS	-5	47.829,30			
47	14/10/05	TEF DATAMET PADOS AFIP	DEBILIDADES A PAGAR	AFIP	-5	34.487,91			
48	14/10/05	TEF DATAMET PADOS AFIP	TRANSFERENCIAS I PROVEEDORES	PAGO A PROVEEDORES VARIOS	-5	18.000,00			
49	14/10/05	ISBNC	EGRESOS CLASIFICADOS	TABLA RESUMEN					

Fuente: Elaboración Propia



### Construcción del manual de procesos:

En base a todo lo evaluado, se confeccionó el respectivo **MANUAL DE PROCESOS** en el marco de la implementación del nuevo modelo desarrollado en Excel con macros VBA. Su finalidad es servir como guía operativa para el personal del área administrativa, garantizando que cada etapa —desde la carga de datos hasta la identificación de partidas pendientes— se ejecute bajo los mismos criterios y procedimientos, independientemente de quién la realice.

Más que un instructivo técnico, este manual busca consolidar un método de trabajo común, brindar trazabilidad a las acciones realizadas y reducir la dependencia de prácticas individuales o decisiones intuitivas. Cada sección detalla las funciones de las hojas que integran el modelo, los pasos que deben seguirse y las acciones específicas de control que deben aplicarse para asegurar la integridad y confiabilidad de la información conciliada.

Su utilización correcta permitirá no sólo agilizar el proceso, sino también fortalecer el control interno, mejorar la detección de diferencias y facilitar la continuidad operativa en caso de rotación de personal o redistribución de tareas.

En cuanto a su contenido, se encuentra adjunto en la sección del Apéndice.

### Construcción del Maestro CUIL/CIUT – Pagadores:

Dentro del proceso de conciliación bancaria, uno de los desafíos más relevantes identificados fue la dificultad para asociar de manera consistente cada operación recibida con el cliente correspondiente, especialmente en un contexto donde los pagos se efectúan desde distintas cuentas bancarias y con múltiples CUIT pagadores. Esta situación genera fricciones operativas, incrementa los tiempos de revisión manual y debilita la trazabilidad del proceso de cobranzas.

Con el objetivo de fortalecer el control interno y asegurar una correspondencia confiable entre los ingresos conciliados y los clientes de la empresa, se desarrolló un **maestro dinámico de código de cliente – CUIT pagador**. Este recurso se construye a partir de las operaciones ya conciliadas en la hoja *Cruce Conciliación*, permitiendo identificar qué CUIT bancarios están asociados a cada cliente y detectar, de manera transparente, aquellos casos en los que un mismo cliente opera con más de una cuenta.

El maestro se estructura mediante funciones dinámicas que filtran únicamente las operaciones con estado “CONCILIADO”, extraen los CUIT asociados y los organizan en forma de matriz única por cliente, evitando duplicaciones. Además, permite distinguir entre un CUIT principal y CUIT adicionales en caso de existir más de un pagador. Este mecanismo se actualiza automáticamente cada vez que se incorporan nuevas conciliaciones, lo que garantiza un diccionario vivo, en constante expansión, alineado al comportamiento real de los clientes.



*Imagen N 16: Diagrama de construcción del Maestro CÓDIGO CLIENTE – CUIT PAGADOR*

### Flujo de construcción del maestro de clientes-pagadores



Fuente: Elaboración Propia



*Imagen N 17: Maestro ejemplo CÓDIGO CLIENTE – CUIT PAGADOR*

COD CLIENTE	CUIT PAGADOR 1	CUIT PAGADOR 2
22	20202845763	
65	27114635958	
2807	27290614231	
6085	27050971633	
6860	20165401558	
6927	27226135311	
7086	20382434049	
7087	27360410329	
81003	27185463325	
99318	23247929924	
99868	20260282671	
131739	20273655353	
138577	27323514513	
62	23413755204	
5314	20397300332	
6158	20437717495	
6646	27181867863	
8747	27394788231	
30120	20482850732	
131734	20333748194	
132262	20426647185	
132283	20387806386	
138509	20339776378	
138640	27313530804	
6750	30718474821	
5168	27129783384	
132106	23337034314	
1532	27379176637	
651	20258448015	
109	27060489888	
1556	20136456572	
3547	20286805524	
30244	20452324068	
99609	23223362354	
99672	20180916394	
131652	20230190535	
131804	27338152464	
38	27246532887	
30366	27414951665	
71005	27249813384	
109731	27275002073	

Fuente: Elaboración Propia

La incorporación del maestro de clientes–pagadores no solo optimiza la organización de la información, sino que también se convierte en un componente estratégico que potencia el funcionamiento del modelo de conciliación previamente desarrollado. Al consolidar de manera automática y no duplicada los CUIT asociados a cada cliente, el maestro permite sumar



un **tercer criterio de cruce**, complementando la verificación por importe y por fecha que utiliza el modelo original. Esto habilita un nivel de precisión mayor en la identificación de las operaciones, especialmente en aquellos casos donde los montos coinciden entre distintos clientes o cuando las fechas presentan diferencias operativas habituales.

Su actualización constante —resultado directo de la incorporación diaria de nuevas conciliaciones— asegura que el modelo cuente siempre con un registro vigente de los pagadores reales de cada cuenta, fortaleciendo la capacidad de detección temprana de inconsistencias, pagos desde cuentas no habituales o errores de asignación contable. De esta manera, el maestro no solo aporta claridad y trazabilidad al proceso, sino que también se integra como un **filtro adicional de validación**, enriqueciendo el análisis y robusteciendo la calidad de la información financiera.

## Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado y de la implementación del modelo de conciliación bancaria, se identifican oportunidades de mejora que permitirán fortalecer la estandarización del proceso, optimizar la trazabilidad de las operaciones y consolidar un sistema de control interno más robusto. Las siguientes recomendaciones se orientan a garantizar la sostenibilidad del modelo, su evolución en el tiempo y su integración con prácticas de gestión más amplias:

### **1. Institucionalizar la conciliación bancaria como proceso diario obligatorio**

Se recomienda formalizar la conciliación bancaria como una actividad **diaria**, con responsables asignados y plazos definidos. La experiencia obtenida demuestra que la ejecución sistemática del proceso reduce significativamente la acumulación de partidas pendientes, mejora la detección temprana de inconsistencias y disminuye el riesgo operativo, en consonancia con los principios de monitoreo continuo planteados por **COSO (2017)**.

### **2. Consolidar el uso del modelo automatizado como herramienta central de control**

El modelo desarrollado en Excel con programación VBA debe adoptarse como **método único y estandarizado** para la conciliación de ingresos. Esto implica que todas las cobranzas registradas en el sistema AMÉRICA deben pasar por el proceso automatizado previo a su validación definitiva. La estandarización reduce la dependencia de criterios individuales y eleva la confiabilidad del registro contable.

### **3. Actualizar periódicamente el Maestro CUIT Pagadores**

Dado que los clientes pueden operar con múltiples cuentas bancarias, se recomienda **actualizar semanalmente** el maestro de CUIT pagadores, incorporando nuevas cuentas detectadas e identificando aquellas que resulten inusuales o inconsistentes. Esta práctica no solo mejora la precisión del modelo, sino que también fortalece la trazabilidad de las operaciones y contribuye a la detección temprana de riesgos.



#### 4. Profundizar la capacitación del personal operativo

Se sugiere continuar con las capacitaciones periódicas para fleteros, vendedores y personal administrativo, especialmente en lo relativo a:

- Criterios estandarizados de rendición.
- Uso del modelo y carga correcta de datos.
- Interpretación de resultados y manejo de pendientes.

La consolidación de un proceso de conciliación eficaz requiere uniformidad en los procedimientos previos a la carga de información, en línea con lo que proponen los modelos de **reingeniería de procesos** (Hammer & Champy, 2001).

#### 5. Mantener y mejorar el análisis mensual de egresos

El modelo de clasificación automática de egresos debe utilizarse **todos los días hábiles**, y reforzarse con un análisis mensual por parte de tesorería y administración. Particular atención deben recibir:

- Débitos automáticos recurrentes
- Comisiones bancarias
- Seguros
- Impuestos y retenciones

Este monitoreo permite detectar cargos indebidos, duplicados o incorrectos, contribuyendo a un control integral del flujo financiero.

#### 6. Integrar indicadores clave de desempeño (KPIs) en reportes para la gerencia

Se recomienda consolidar un conjunto de indicadores que permitan evaluar la eficacia del proceso de conciliación a lo largo del tiempo. Entre los KPIs sugeridos se encuentran:

- Porcentaje de operaciones conciliadas automáticamente
- Tiempo promedio de registración (días hábiles)
- Cantidad de operaciones pendientes por fletero/vendedor
- Antigüedad de las partidas pendientes
- Motivos recurrentes de diferencias
- Volumen de recibos anulados

La sistematización de estos indicadores está alineada con el enfoque del **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 1996), permitiendo traducir los resultados operativos en insumos estratégicos para la toma de decisiones.

#### 7. Implementar un Dashboard de Gestión Financiera para monitoreo y control

Se propone el desarrollo de un **dashboard de control financiero**, en Excel, Power BI u otra herramienta equivalente, que integre los indicadores mencionados y permita visualizar la evolución del proceso en tiempo real. Este tablero facilitaría:

- La identificación inmediata de casos críticos
- El seguimiento diario de conciliaciones realizadas



- La detección de comportamientos atípicos (CUIT desconocidos, fechas inusuales, diferencias significativas)

- La comparación entre períodos (mensual, trimestral, anual)

La confección del dashboard permitiría transformar los datos generados por el modelo en **información estratégica**, reforzando las funciones de control interno e inteligencia operativa descritas por **Laudon & Laudon (2014)**. Además, habilita una gestión más proactiva, en la que la dirección cuenta con indicadores visuales y dinámicos que facilitan el análisis y la toma de decisiones.

### **8. Avanzar hacia la futura integración del modelo con el sistema AMÉRICA**

Como etapa evolutiva, se recomienda evaluar la posibilidad de integrar el modelo de conciliación con el sistema contable AMÉRICA. Una integración parcial o total permitiría:

- Evitar reprocesamientos
- Reducir errores de carga
- Sistematizar la generación y anulación de recibos
- Automatizar reportes de conciliación

Este avance, coherente con los principios de modernización tecnológica y rediseño de procesos, consolidaría un sistema financiero más ágil, confiable y eficiente.

### **9. Documentar y revisar el proceso cada seis meses**

Finalmente, se aconseja realizar una **revisión semestral** del modelo, el manual de procesos y las macros involucradas, evaluando la necesidad de ajustes operativos, incorporación de nuevas variables o reconfiguración de criterios. Esta revisión periódica garantiza que la herramienta se mantenga actualizada y alineada con los cambios en la operatoria comercial o en los procesos de cobranza.

## **Conclusiones**

El análisis realizado permitió constatar que la empresa enfrentaba una problemática vinculada a la ausencia de un proceso de conciliación bancaria sistemático, lo cual generaba retrasos significativos, pérdida de trazabilidad y un elevado nivel de riesgo operativo. La inexistencia de controles periódicos, la variabilidad en las formas de rendición y la falta de estandarización en la imputación de cobranzas dificultaban la coherencia entre los registros contables y los movimientos efectivamente acreditados en las cuentas bancarias. Estas condiciones comprometían la confiabilidad de la información financiera y limitaban la capacidad de la gerencia para tomar decisiones oportunas y basadas en datos confiables.

La implementación del modelo de conciliación bancaria desarrollado en Excel con programación en VBA constituyó un aporte sustancial para la empresa. El modelo integró criterios de cruce por importe, fecha y CUIT, estandarizó la comparación entre extractos y registros internos y permitió automatizar un proceso que antes requería múltiples verificaciones manuales. Esto se tradujo en una reducción significativa de los tiempos de



análisis, una disminución de la cantidad de recibos mal imputados y un incremento en la proporción de operaciones conciliadas de manera automática. Además, la herramienta permitió identificar diferencias antes invisibles para los responsables del área, fortaleciendo así la transparencia del proceso y el control interno.

La reingeniería implementada también impulsó un cambio en el proceso de generación de recibos y en la operatoria de cobranzas, propiciando buenas prácticas alineadas con los conceptos de rediseño organizacional planteados por Hammer y Champy. La estandarización de rendiciones, la capacitación del personal y el establecimiento de controles automáticos favorecieron una operatoria más coherente y sustentable, permitiendo avanzar hacia un esquema preventivo más que reactivo. Asimismo, los indicadores generados por el sistema —como días hábiles promedio entre acreditación y registración o antigüedad de pendientes— se alinean con el enfoque del Balanced Scorecard, transformando el proceso en uno orientado a resultados y mejora continua.

Por otra parte, el modelo de clasificación automatizada de egresos aportó una herramienta complementaria para el control financiero, permitiendo identificar débitos no registrados, comisiones bancarias, impuestos y otros gastos que anteriormente quedaban fuera del análisis sistemático. Esta integración de ingresos y egresos permitió avanzar hacia un esquema de control integral, basado en información confiable y verificada.

En síntesis, el trabajo permitió no solo resolver un problema operativo concreto, sino también sentar las bases para un sistema de control financiero más sólido, eficiente y alineado con las mejores prácticas de gestión. La propuesta combina automatización, estandarización y análisis, integrándose como un instrumento capaz de generar valor para la empresa mediante la mejora del control interno, la reducción de riesgos y la provisión de indicadores estratégicos para la toma de decisiones.

Finalmente, el modelo desarrollado constituye un punto de partida para futuras mejoras, tales como la integración con el sistema AMÉRICA, el desarrollo de un dashboard gerencial y la expansión del análisis hacia indicadores de desempeño más amplios. Su implementación muestra como la incorporación de herramientas tecnológicas y criterios de gestión puede transformar significativamente la calidad y oportunidad de la información financiera, fortaleciendo la capacidad de la organización para enfrentar un entorno cada vez más dinámico, complejo y orientado a lo digital.



## Referencias

- Ámbito. (2024, 3 de mayo). El 60% de las transferencias son realizadas a través de una cuenta fintech. *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/finanzas/oficial-el-60-las-transferencias-son-realizadas-traves-una-cuenta-fintech-n5783377>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2019). *Management control systems* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Forbes Argentina. (2025, 19 de agosto). La bancarización empresarial acelera: más cuentas corporativas y más dinero operado en lo que va del año. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/money/la-bancarizacion-empresarial-acelera-mas-cuentas-corporativas-mas-dinero-operado-lo-va-ano-n75954>
- Forbes Argentina. (2025, 23 de marzo). Foto de la crisis y reactivación: transferencias bancarias de empresas saltaron más de 200% en 2024. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/money/foto-crisis-reativacion-transferencias-bancarias-empresas-saltaron-mas-200-2024-n68734>
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. (2014). *Introduction to financial accounting* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Infobae. (2025, 22 de agosto). Más digitalización financiera: crecen las transferencias y las cuentas bancarias de empresas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2025/08/22/mas-digitalizacion-financiera-crecen-las-transferencias-y-las-cuentas-bancarias-de-empresas>
- La Nación. (2025, 21 de marzo). Digitalización empresarial en alza: 38% más de cuentas bancarias y récord de transferencias. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/digitalizacion-empresarial-en-alza-38-mas-de-cuentas-bancarias-y-record-de-transferencias-nid21032025>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Sistemas de información gerencial* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.



## Apéndice

Guía de entrevista semiestructurada para área de administración y tesorería:

1. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente se realiza la conciliación bancaria en la empresa?
2. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo la conciliación y quiénes son los responsables principales?
3. ¿Qué documentación o herramientas utilizan hoy para cotejar los movimientos del banco con los registros contables?
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentra al momento de conciliar los movimientos bancarios con el sistema?
5. ¿Cómo se da el proceso de cobranzas en la empresa y cuáles son los métodos de pago utilizados?
6. ¿Qué impacto tienen los cambios recientes en la forma de generar recibos sobre el trabajo de conciliación?
7. ¿Qué rol cumplen los comprobantes enviados por fleteros o vendedores en la verificación de cobranzas?
8. ¿Existen problemas recurrentes vinculados al trabajo con fleteros o vendedores en la remisión de comprobantes?
9. ¿Cómo cree que debería organizarse la frecuencia de la conciliación (diaria, semanal, mensual) para mejorar los resultados?

Contenido de los Manuales de Procesos referidos al tratamiento de Ingresos y Egresos

### MANUAL DE PROCESOS – MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA (INGRESOS)

#### **1. Objetivo**

Estandarizar el procedimiento de conciliación bancaria de ingresos provenientes de transferencias, asegurando la trazabilidad, exactitud y eficiencia en la comparación entre los registros del sistema contable (presentes en la hoja referida a *Transf de Rend*) y los movimientos bancarios obtenidos a través del extracto (*Banco*). El manual busca unificar criterios operativos y reducir los errores derivados de tareas manuales.

#### **2. Alcance**

El procedimiento aplica a todos los ingresos recibidos por transferencia bancaria en la cuenta operativa de LUMINA S.R.L.  
Involucra al área administrativa y de tesorería, en los procedimientos de:

- Descarga de extractos.
- Procesamiento de información
- Conciliación automatizada



- Verificación manual de excepciones
- Ajustes en sistema AMÉRICA
- Archivo y seguimiento

### **3. Responsables**

- **Responsable de Tesorería:** genera los recibos a partir del análisis de las rendiciones.
- **Responsable administrativo:** carga las bases de datos en el modelo, ejecuta la macro de conciliación, revisa inconsistencias y confecciona la lista de operaciones pendientes (además de considerar los clientes incobrables).
- **Jefe de Administración:** valida los resultados, revisa las partidas no conciliadas, autoriza ajustes y controla el cumplimiento del proceso.

### **4. Frecuencia del proceso**

El procedimiento se realiza de manera diaria, a día vencido respecto a la fecha en la que se confecciona la rendición y que por lo tanto, se generan los recibos de cobranza, con el fin de mantener actualizado el control de ingresos y detectar diferencias en forma temprana.

### **5. Procedimiento Operativo**

#### **1: PREPARACIÓN DE ARCHIVOS FUENTE**

- Descargar el extracto bancario correspondiente (movimientos de créditos y débitos) hasta el día anterior al que se pretende cargar la información y realizar el cruce de conciliación.
- Exportar desde el sistema contable (Módulo: Visualizador de Reportes – Fecha: en la que se analizó la rendición – Cobrador: Nombre de fletero/vendedor) el informe que contiene los recibos de cobranzas, debiendo filtrar por aquellos que contienen transferencias, en formato compatible.

IMPORTANTE: Verificar que ambos archivos contienen las columnas requeridas: *Fecha, Importe, Código de Cliente/CIUT, Concepto*.

#### **2: CARGA DE DATOS EN EL MODELO**

1. Abrir el archivo del modelo de conciliación.
2. Ingresar los datos:
  - Pegar recibos del sistema en Transf de Rend.
  - Pegar extracto bancario en Banco. Además, correr las macros de Completar CUIT y Completar Conceptos con el fin de discriminar los CUIT/CUIL de clientes y a que se refiere cada concepto del extracto.
3. Revisar visualmente que:
  - No existan filas vacías.
  - Los importes estén en formato número.
  - Las fechas sean correctas.



Propósito de esta etapa:

Evitar errores durante la ejecución de macros, que son sensibles a campos vacíos o formatos inconsistentes.

### **3: EJECUCIÓN DEL MODELO AUTOMATIZADO**

Una vez cargada la información:

1. Ir a la hoja “Cruce Conciliación”.
2. Presionar “Ejecutar conciliación” (BOTON DE ACCION).
3. El modelo:
  - Ordena y normaliza la información.
  - Cruza ingresos por importe y fecha.
  - Identifica coincidencias.
  - Clasifica las diferencias como PENDIENTES.
  - Registra la cantidad total de operaciones procesadas.

**IMPORTANTE:** No debe interrumpirse la macro mientras corre.

### **4: REVISIÓN DE RESULTADOS**

El usuario/responsable administrativo debe interpretar los resultados generados:

- **Conciliadas:** operaciones que coinciden entre banco y sistema.
- **Pendientes:** operaciones que poseen un recibo generado, sin coincidencia con un movimiento bancario correspondiente.
- **Observaciones:** casos con diferencias de importe muy notorias, fechas o CUIT.

**Acciones esperadas:**

- Investigar cada inconsistencia.
- Corroborar si corresponde emitir o anular recibos.
- Validar importes y fechas reales de acreditación a partir del análisis de comprobantes.

### **5: CONTROL DE ANULACIONES Y PENDIENTES**

La hoja **Ctrl Anulados** muestra operaciones que:

- Contienen errores de carga (excepcionalmente)
- Requieren anulación en el sistema contable.

El usuario debe:

1. Validar cada pendiente.
2. Corregir o anular recibos según corresponda.
3. Actualizar el estado en el sistema y en el modelo.

### **6: ARCHIVO Y CIERRE**

Una vez finalizado el proceso:

1. Guardar el archivo con la nomenclatura referida al mes/bimestre que corresponda en la carpeta de CONCILIACIÓN BANCARIA.



2. Informar al jefe administrativo y jefe comercial sobre pendientes y diferencias detectadas (presentación de “BLACKLIST”), además de los informes que muestren determinados indicadores calculados, óptimos para la toma de decisiones:
- % operaciones conciliadas automáticamente
  - Tiempo promedio de registración
  - Montos correspondientes a operaciones conciliadas vs operaciones no conciliadas o pendientes
  - Antigüedad de pendientes
  - Cantidad de operaciones pendientes por fletero/vendedor.
  - Porcentaje de recibos anulados respecto al total.

## **6: ACTUALIZACION Y REVISION**

El manual debe revisarse cada **seis meses** o ante modificaciones en el modelo VBA, estructura de base de datos o plan de cuentas.

### **POLÍTICAS QUE SURGEN DEL PROCESO:**

- Las conciliaciones deben realizarse **todos los días hábiles**.
- Ningún recibo puede darse por finalizado o cobrado sin validación en el modelo.
- Los movimientos bancarios sin correspondencia deben analizarse y documentarse antes de 48 horas.
- Los extractos y reportes deben archivarse digitalmente bajo nomenclatura estandarizada.
- Se prohíbe modificar directamente las macros o fórmulas sin autorización del responsable técnico.

## **MANUAL DE PROCESOS – MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA (EGRESOS)**

### **1. Objetivo**

Establecer un circuito ordenado, trazable y estandarizado que permita identificar, clasificar y registrar correctamente todos los débitos que afectan las cuentas bancarias de la empresa. Este proceso resulta fundamental para asegurar la confiabilidad de la información contable, detectar cargos indebidos o duplicados y mantener actualizado el estado financiero de la empresa.

### **2. Alcance**

Este manual aplica a todos los movimientos salientes registrados en los extractos bancarios operativos de LUMINA S.R.L., incluyendo:

- Débitos automáticos



- Comisiones bancarias
- Impuestos y retenciones
- Pagos de seguros
- Transferencias emitidas
- Remuneraciones
- Otros cargos (préstamos, servicios, etc.)

### **3. Responsables**

- **Administrativo/a Contable:** carga el extracto, ejecuta el modelo y revisa la clasificación generada.
- **Tesorería:** revisa los egresos identificados y confirma correspondencia con pagos programados.

### **4. Frecuencia del proceso**

Se recomienda procesar los egresos **todos los días hábiles**, junto con la conciliación de ingresos. Esta práctica permite detectar rápidamente:

- Débitos desconocidos
  - Comisiones inusuales
  - Impuestos o cargos no previstos
  - Débitos duplicados
- Además, algunos egresos requieren controles específicos:
- Comisiones bancarias: revisión mensual acumulada.
  - Seguros: confirmar acreditación en la fecha programada.
  - Impuestos y retenciones: verificar cronogramas de AFIP y Rentas.
  - Remuneraciones / sueldos: control sobre la fecha de liquidación y acreditación.

Por otro lado, el diccionario de palabras clave de la macro (plan de cuentas de LUMINA SRL) debe actualizarse **semanalmente**, incorporando nuevos conceptos que aparezcan en los extractos.

### **5. Procedimiento Operativo**

#### **1: PREPARACIÓN DE ARCHIVOS FUENTE**

1. Descargar el extracto bancario del día o período, en formato Excel o CSV.
2. Verificar que el archivo contenga los siguientes campos esenciales:
  - Fecha
  - Concepto o descripción del movimiento
  - Importe
3. Confirmar que no existan filas vacías o columnas alteradas.

#### **2: CARGA DE INFORMACIÓN EN EL MODELO**

1. Abrir el archivo del modelo de conciliación de egresos.



2. Pegar el extracto bancario en la hoja “Banco” y correr las macros de Completar Cuit y Completar Concepto, para identificar las categorías principales a las que se refiere cada débito bancario.
3. Revisar que la columna “Concepto” contenga texto claro para su posterior clasificación.
4. Guardar el archivo antes de ejecutar macros.

Propósito:

Establecer una base de datos limpia y uniforme para el análisis.

### **3: EJECUCIÓN DE LA MACRO DE CLASIFICACIÓN DE EGRESOS**

1. Ir a la hoja “Clasificación Egresos”.
2. Presionar el botón “Ejecutar Conciliación Egresos” (BOTÓN DE ACCIÓN).
3. La macro realiza las siguientes funciones:
  - Limpieza y normalización del texto del concepto (mayúsculas/minúsculas, caracteres especiales).
  - Identificación de palabras clave (por ejemplo: “COMISIÓN”, “IVA”, “SEGURO”, “SUELDO”, “DEB.AUTO”).
  - Asignación automática de una categoría contable teniendo como base el plan de cuentas correspondiente a la empresa.
  - Registro de movimientos no reconocidos en una lista de “otros”.  
Ejemplo de clasificación automática:
    - “COMISIÓN MANTENIMIENTO CTA CTE” → Comisiones Bancarias
    - “DÉBITO AUTOMÁTICO SEGURO INTEGRAL” → Seguros

### **4: REVISIÓN DE CATEGORÍAS Y CORRECCIÓN DE EXCEPCIONES**

Una vez que la macro termina:

1. Revisar la hoja “Resumen Egresos”, donde se muestran las partidas clasificadas por tipo a través de una tabla dinámica.
2. Verificar movimientos con categoría “Otros”.
3. Para cada caso no reconocido:
  - identificar el tipo de egreso,
  - asignar manualmente la categoría contable correcta,
  - agregar la palabra clave correspondiente al diccionario del modelo para automatizar clasificaciones futuras.

### **5: CONTROL CONTABLE E IMPUTACIÓN**

1: Enviar al responsable contable el listado final de egresos clasificados.

2: Confirmar que cada egreso tenga:

- Cuenta contable asociada
  - Fecha de devengamiento
  - Importe exacto
- 3: Registrar los egresos en AMÉRICA si corresponde.



4: Verificar que no existan débitos duplicados o desconocidos.

## **6: ARCHIVO Y CIERRE**

Una vez finalizado el proceso:

1. Guardar el archivo con la nomenclatura referida al mes/bimestre que corresponda en la carpeta de CONCILIACIÓN BANCARIA.
2. Notificar diferencias relevantes o posibles débitos indebidos.

## **INDICADORES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CLASIFICACION DE EGRESOS**

- % de egresos clasificados automáticamente
- % de egresos no reconocidos (indicador de mejora continua)
- Total por tipo de egreso (comisiones, impuestos, seguros, etc.)
- Incidencias detectadas (débitos duplicados, desconocidos)

## **REGLAS Y POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

- Todo débito no reconocido debe investigarse dentro de 24 horas.
- El diccionario de palabras clave debe actualizarse semanalmente.
- No modificar macros sin autorización técnica.
- El extracto debe procesarse el mismo día que se descarga.