



Cdor. Damian Roggero

# Tesorería

Cdor. Damian Roggero

Contenido	Índice	
		<b>1</b>
<b>Capítulo I Introducción</b>	Tipo de Decisiones	<b>2</b>
	Responsabilidades	<b>3</b>
	Estructura y Tamaño	<b>4</b>
	Horizonte de Trabajo	<b>5</b>
<b>Capítulo II Función Diaria</b>	Posición de Bancos	<b>6 - 12</b>
<b>Capítulo III Presupuesto Proyectado</b>	Presupuesto	<b>13</b>
	Cash Flow	<b>14- 16</b>
<b>Capítulo IV Financiación de Corto Plazo</b>	Planeamiento	<b>17</b>
	Plan. y Financiación de CP	<b>18 - 31</b>
<b>Capítulo V Herramienta de Trabajo en Excel</b>	Sist. de Información en Excel	<b>32</b>
	Estructura y Base de Datos	<b>33</b>

# Tesorería Capítulo I

## Tipo de Decisiones

Cdor. Damian Roggero



# UCA

2

Decisiones Financieras  
en las Empresas

### Finanzas Corporativas

Maximizar el valor  
para el accionista

#### Decisiones de Largo Plazo (de Inversión)

- En qué proyectos invertir
- Qué tipo de financiamiento usar
- Sobre pago de dividendos

#### Decisiones de Corto Plazo (equilibrio de activos y pasivos)

- Gestión de efectivo y existencias
- Financiación de corto plazo

[www.es.wikipedia.org/wiki/Finanzas\\_corporativas](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Finanzas_corporativas)



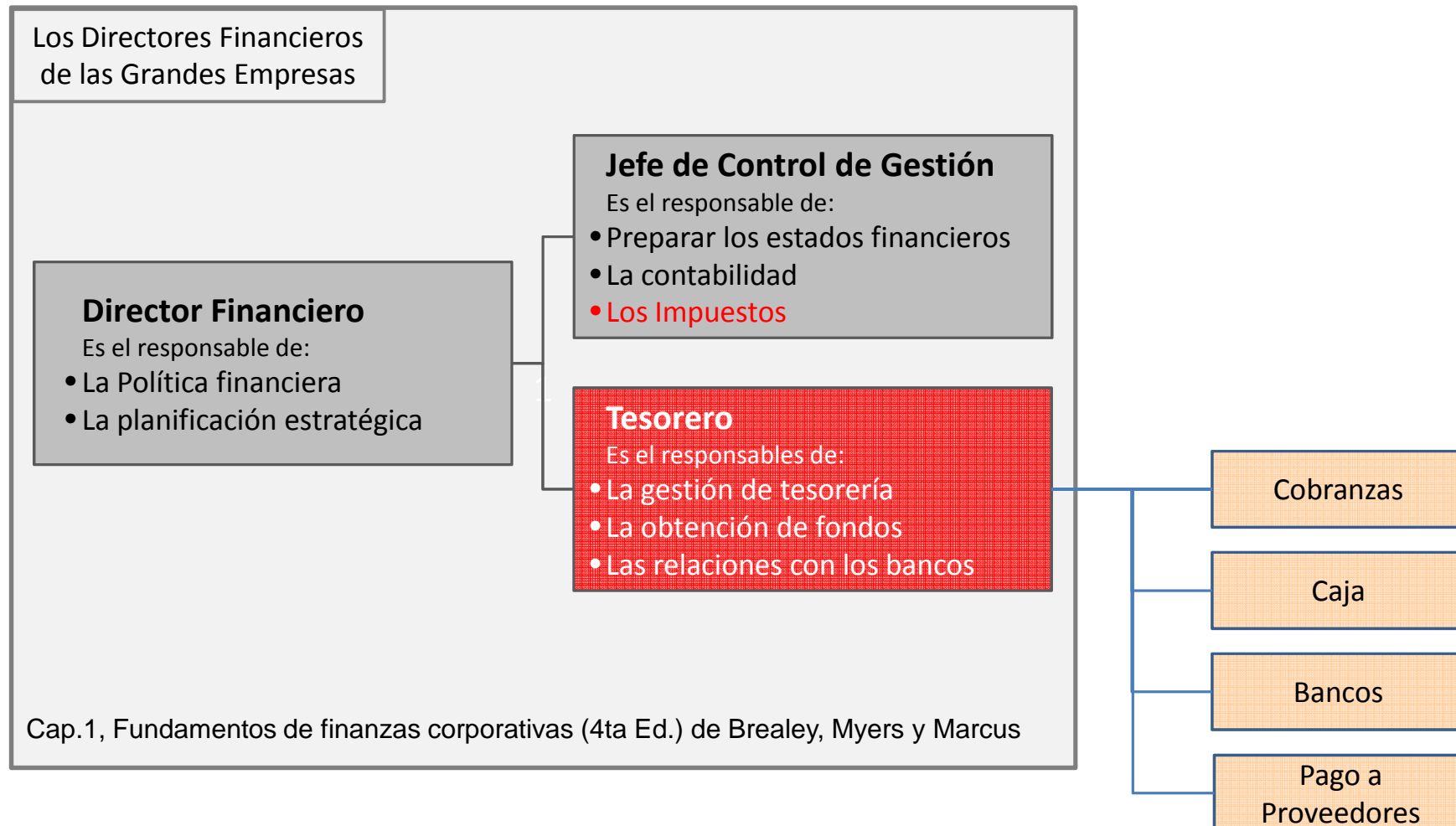
# Tesorería Capítulo I Responsabilidades

Cdr. Damian Roggero



# UCA

3



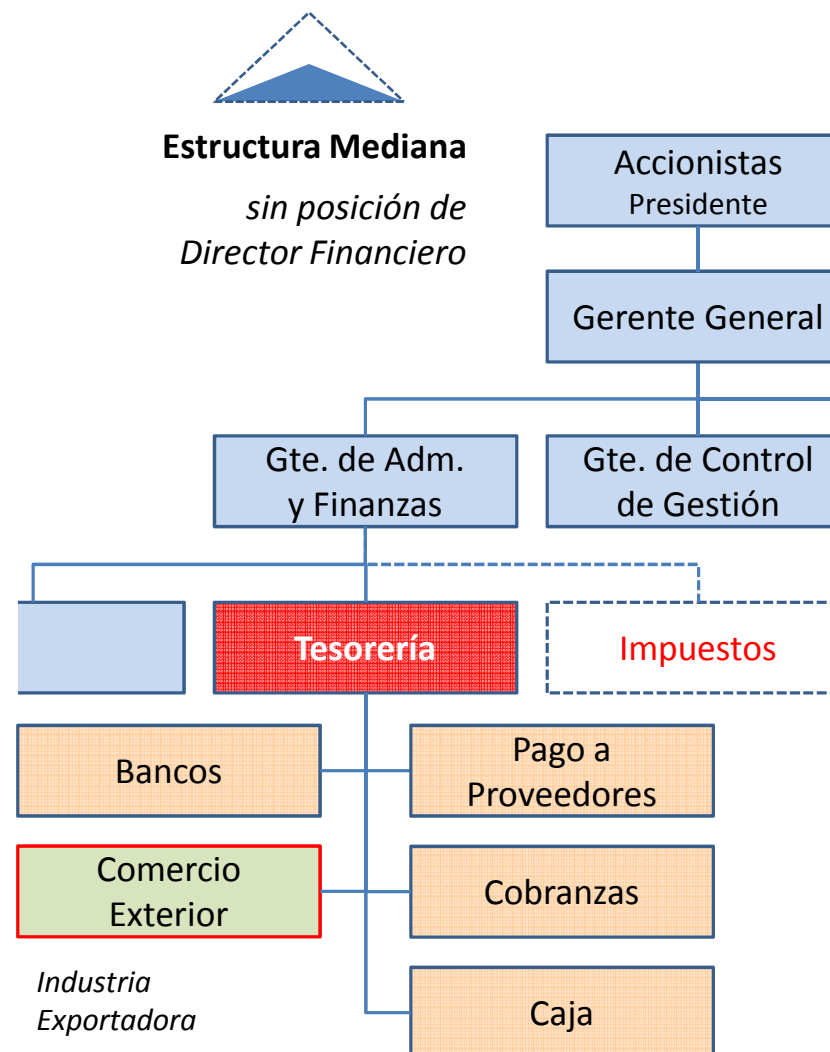
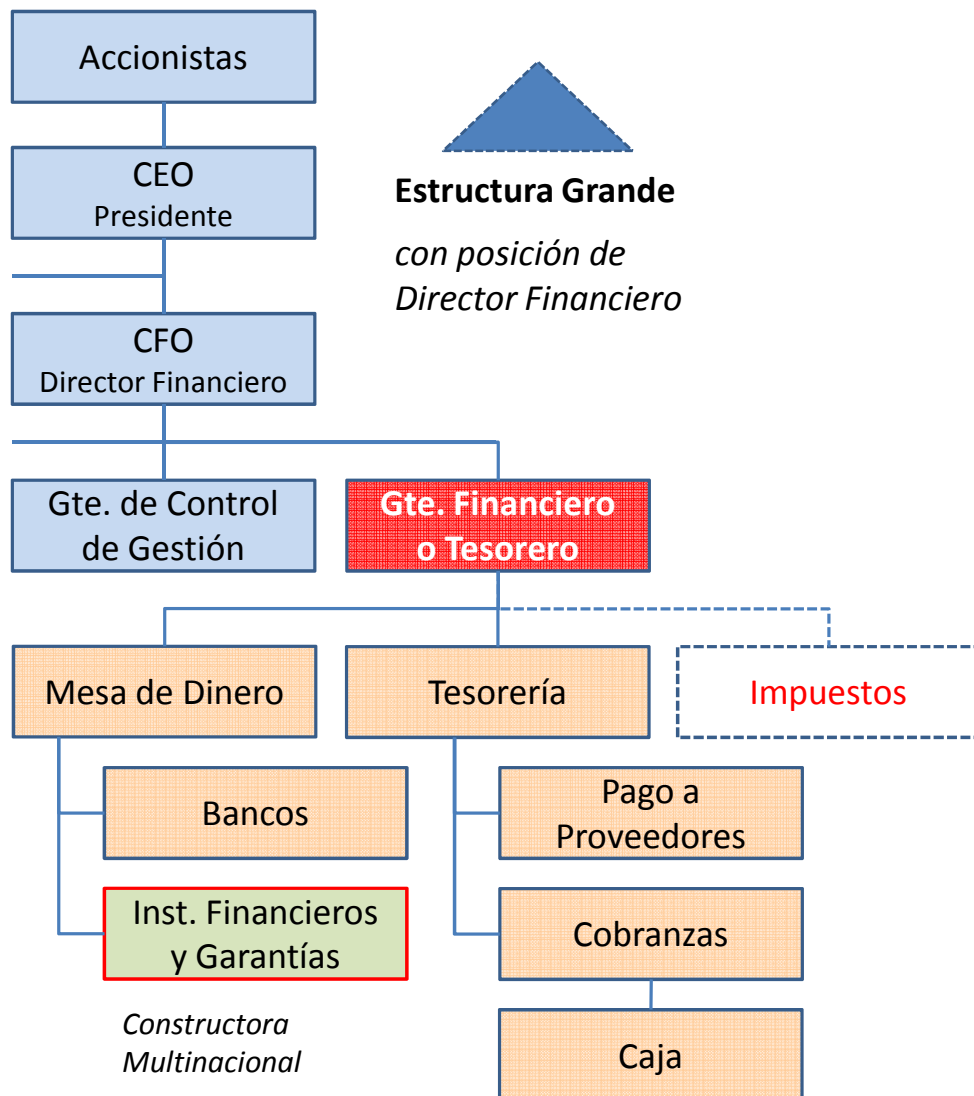
# Tesorería Capítulo I Estructura y Tamaño

Cdor. Damian Roggero



# UCA

4





# Tesorería Capítulo I

## Horizonte de Trabajo

Cdr. Damian Roggero



# UCA

5

Diario

Mensual

Anual

Proyectos

Horizonte

### Finanzas Corporativas

#### Decisiones de Corto Plazo

#### Decisiones de Largo Plazo

#### Función Diaria

##### Posición de Bancos (*Posición de Tesorería*)

- Conciliación de Bancos
- **Cash flow diario** con apertura por banco
- Negociación de deuda o colocación excedentes

#### Financiación de Corto Plazo

##### Decisiones de Corto Plazo

- Variables del Capital de Trabajo
- **Cash flow de Corto Plazo** de apertura diaria
- Planificación financiera de corto plazo

#### Planificación Estratégica

##### Decisiones de Inversión o Largo Plazo

- Qué proyectos deben realizarse y recibir financiación
- Si se financiará con fondos propios o deuda
- El pago de dividendos a los accionistas



# Tesorería Capítulo II

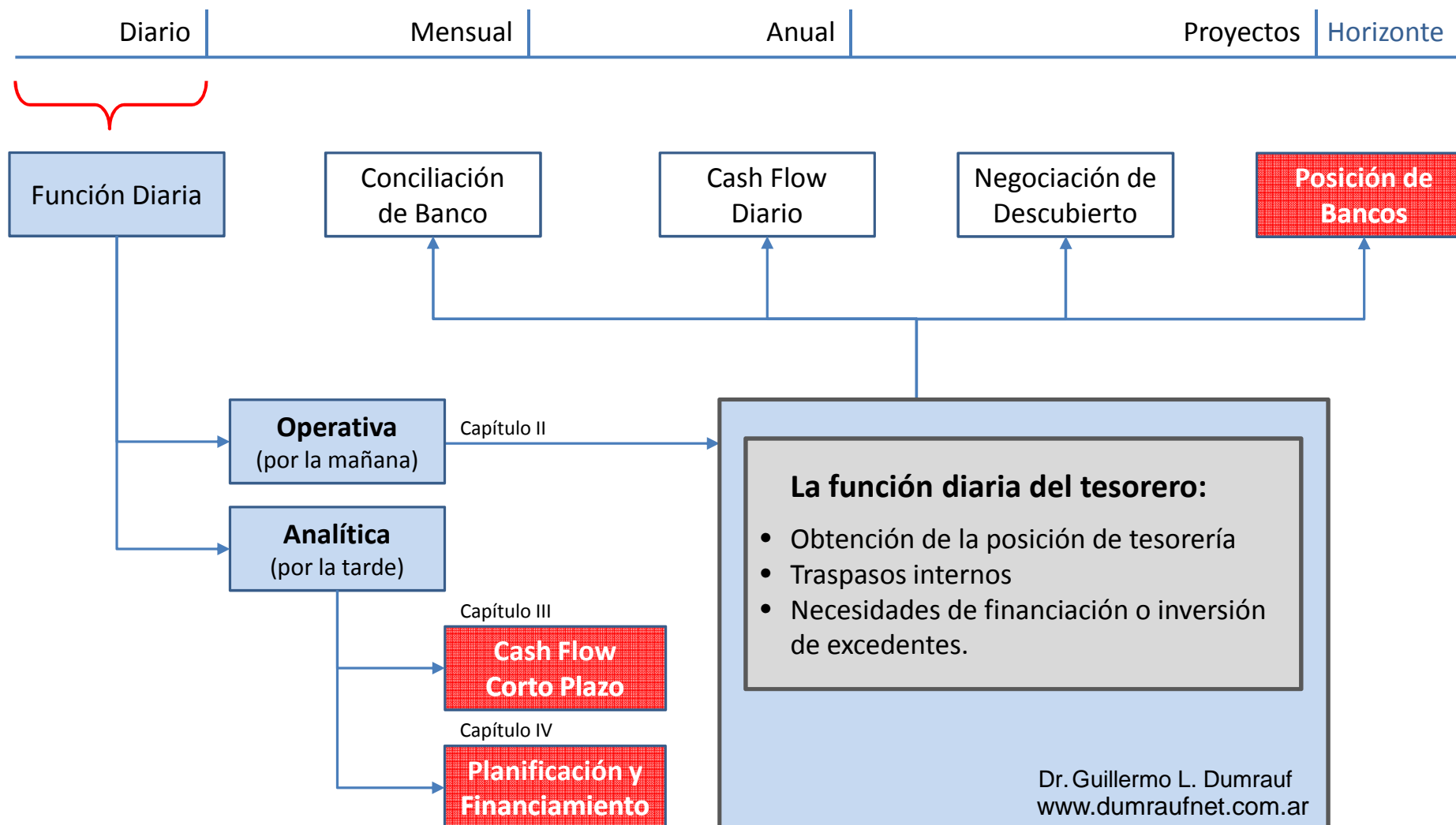
## Función Diaria

Cdor. Damian Roggero



# UCA

6



# Tesorería Capítulo II

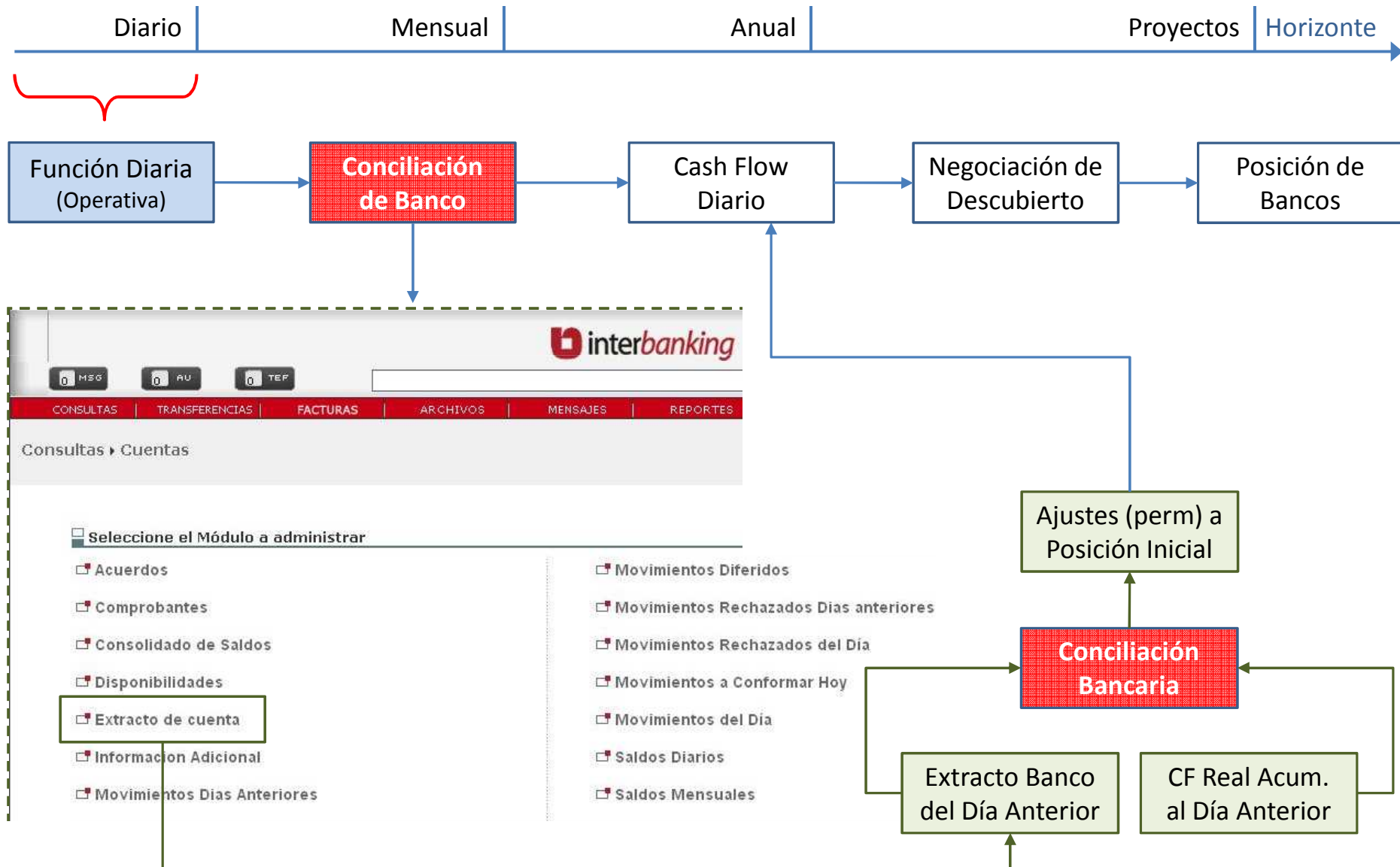
## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



# UCA

7





# Tesorería Capítulo II

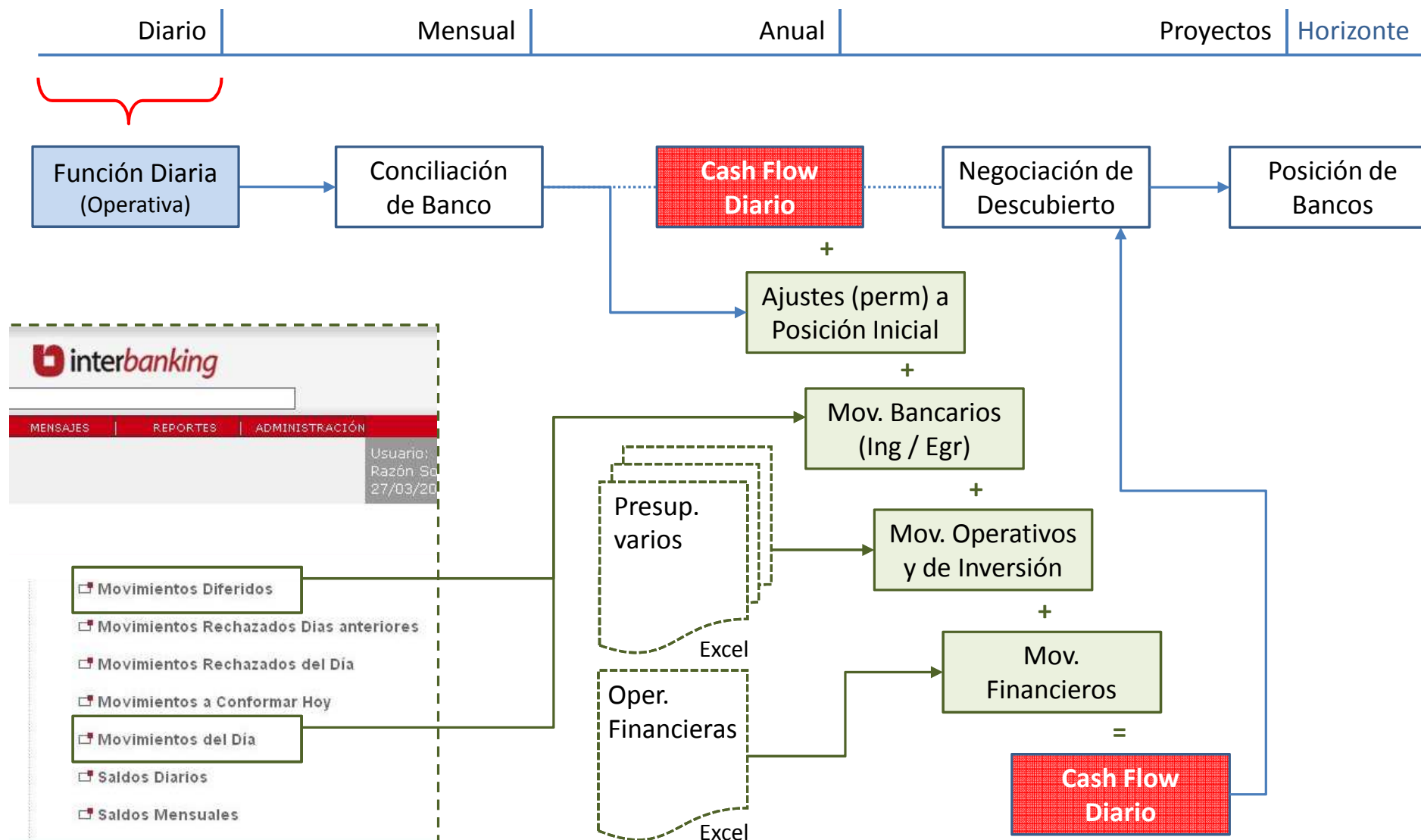
## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



# UCA

8



# Tesorería Capítulo II

## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



UCA

9

Diario

Mensual

Anual

Proyectos

Horizonte

Función Diaria  
(Operativa)

Conciliación  
de Banco

Cash Flow  
Diario

Negociación de  
Descubierto

Posición de  
Bancos

### INFORME FINANCIERO DIARIO

#### CASH FLOW

#### INGRESOS

Préstamo Bullet 1.500.000

Cheque Rechazado -24.017

#### EGRESOS

Materia Prima

Sueldos

Insumos

Mantenimiento

Comisiones Bancarias

TOTAL INGRESOS 1.475.983

-2.453.302

TOTAL EGRESOS

04/06/2014	SALDOS INICIALES BANCOS	POSICION INICIAL	CASH FLOW		Total CASH FLOW
			Ajustes	Mov.	
CAJA	-	-	-	-	-
BBVA	-	-	-	-	-
CITIBANK	-8.024.017	-8.000.000	-24.017	1.500.000	1.475.983
CIUDAD	-	-	-	-	-
CMF	-	-	-	-	-
GALICIA	-	-	-	-	-
HIPOTECARIO	-	-	-	-	-
HSBC	-9.221.302	-9.200.000	-21.302	0	-21.302
ITAU	-	-	-	-	-
MACRO	-	-	-	-	-
MARIVA	-	-	-	-	-
NACION	-	-	-	-	-
PATAGONIA	32.005	52.000	-19.995	-2.412.005	-2.432.000
PROVINCIA	-	-	-	-	-
SANTANDER	-	-	-	-	-
SUPERVIELLE	-	-	-	-	-
TOTALES	-17.213.314	-17.148.000	-65.314	-912.005	-977.319

Cash-Flow  
-977.319

# Tesorería Capítulo II

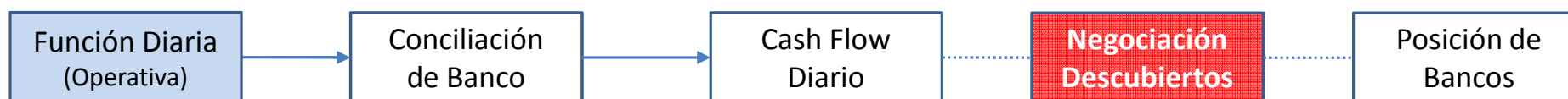
## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



UCA

10



#	04/06/2014	SALDOS INICIALES BANCOS	POSICION INICIAL	CASH FLOW		POSICION FINAL	FINANCIACION / INVERSION			
				Ajustes + Mov.	TRANSF.		Saldo + ACC UTILIZADO	TNA Pond	Saldo + ACC	Línea de ACC OTORGADA
1		CAJA	-	-	-	-	-	-	-	-
2		BBVA	-	-	-	-	-	-	-	-
3		CITIBANK	-8.024.017	-8.000.000	1.475.983	-6.524.017	-	30%	-	8.050.000
4		CIUDAD	-	-	-	-	-	-	-	-
5		CMF	-	-	-	-	-	-	-	-
6		GALICIA	-	-	-	-	-	-	-	-
7		HIPOTECARIO	-	-	-	-	-	-	-	-
8		HSBC	-9.221.302	-9.200.000	-21.302	-9.221.302	-	40%	-	15.000.000
9		ITAU	-	-	-	-	-	-	-	-
10		MACRO	-	-	-	-	-	-	-	-
11		MARIVA	-	-	-	-	-	-	-	-
12		NACION	-	-	-	-	-	-	-	-
13		PATAGONIA	32.005	52.000	-2.432.000	-2.380.000	-	N/A	-	0
14		PROVINCIA	-	-	-	-	-	-	-	-
15		SANTANDER	-	-	-	-	-	-	-	-
16		SUPERVIELLE	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALES		-17.213.314	-17.148.000	-977.319	-	-18.125.319	-18.125.319			23.050.000
							DISPONIBLE		-	REAL

# Tesorería Capítulo II

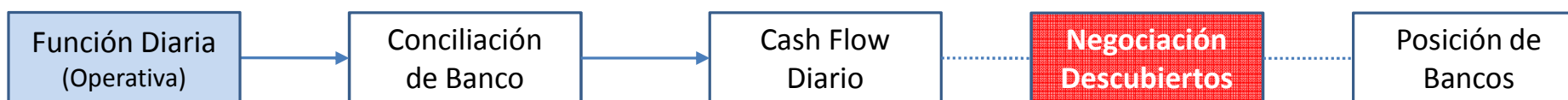
## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



UCA

11



#	04/06/2014	SALDOS INICIALES BANCOS	POSICION INICIAL	CASH FLOW		POSICION FINAL	FINANCIACION / INVERSION			
				Ajustes + Mov.	TRANSF.		Saldo + ACC UTILIZADO	TNA Pond	Saldo + ACC	Línea de ACC OTORGADA
1		CAJA	-	-	-	-	-	-	-	-
2		BBVA	-	-	-	-	-	-	-	-
3		CITIBANK	-8.024.017	-8.000.000	1.475.983	-1.475.983	-8.000.000	30%	50.000	8.050.000
4		CIUDAD	-	-	-	-	-	-	-	-
5		CMF	-	-	-	-	-	-	-	-
6		GALICIA	-	-	-	-	-	-	-	-
7		HIPOTECARIO	-	-	-	-	-	-	-	-
8		HSBC	-9.221.302	-9.200.000	-21.302	-956.017	-10.177.319	40%	4.822.681	15.000.000
9		ITAU	-	-	-	-	-	-	-	-
10		MACRO	-	-	-	-	-	-	-	-
11		MARIVA	-	-	-	-	-	-	-	-
12		NACION	-	-	-	-	-	-	-	-
13		PATAGONIA	32.005	52.000	-2.432.000	2.432.000	52.000	N/A	52.000	0
14		PROVINCIA	-	-	-	-	-	-	-	-
15		SANTANDER	-	-	-	-	-	-	-	-
16		SUPERVIELLE	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALES		-17.213.314	-17.148.000	-977.319	-	-18.125.319	-18.125.319		4.976.681	23.050.000
							DISPONIBLE	-	REAL	

# Tesorería Capítulo II

## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



# UCA

12

Diario

Mensual

Anual

Proyectos

Horizonte

Función Diaria  
(Operativa)

Conciliación  
de Banco

Cash Flow  
Diario

Negociación de  
Descubierto

Posición de  
Bancos

### INFORME FINANCIERO DIARIO

#### CASH FLOW

INGRESOS		EGRESOS	
Préstamo Bullet	1.500.000	-990.000	Materia Prima
Cheque Rechazado	-24.017	-800.000	Sueldos
		-610.000	Insumos
		-32.000	Mantenimiento
		-21.302	Comisiones Bancarias
TOTAL INGRESOS	1.475.983	-2.453.302	TOTAL EGRESOS

Cash-Flow  
-977.319

### POSICION FINANCIERA

POSICION INICIAL	CASH-FLOW	POSICION FINAL
-17.213.314	-977.319	-18.125.319

OPERACIÓN	BANCO	CANCELACIONES	TNA	INICIO	VENC.	PZ	INT.
			TOTAL CANCELACIONES				

OPERACIÓN	BANCO	CONCERTACIONES	TNA	VENC.	PZ	INT.
Acuerdo en CC	HSBC	977.319	40%			
		977.319	TOTAL CONCERTACIONES			

OPERACIÓN	BANCO	TRANSFERENCIAS	DESCRIPCION / N° DE REGISTRACION
Transfiere	CITIBANK	-1.475.983	
Transfiere	HSBC	-956.017	
Recibe	PATAGONIA	2.432.000	
		0	DIFERENCIA

CONFECCIONA

APRUEBA

AUTORIZA

# Tesorería Capítulo II

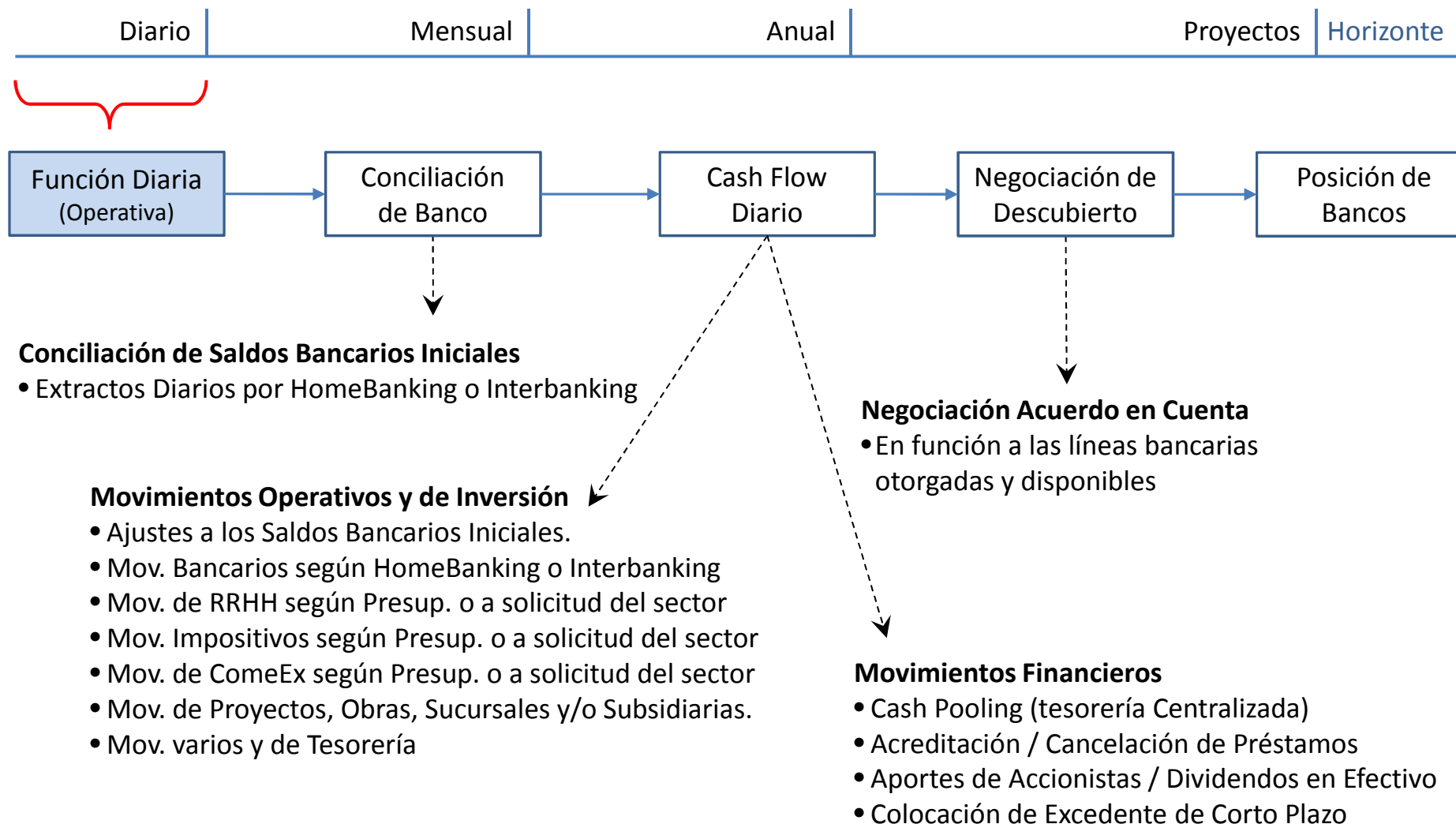
## Posición de Bancos

Cdor. Damian Roggero



# UCA

13





# Tesorería Capítulo III

## Presup. Proyectado

Cdr. Damian Roggero



# UCA

14



Presupuesto Proyectado  
o Cash Flow (Futuro)

**Presupuestar**  
(estático / foto)

**Proyectar**  
(móvil / película)

Es el cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Elaborar un presupuesto permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Se proyecta hacia el futuro, dentro de un marco de tiempo específico, los movimientos de ingreso y egreso preestablecidos en el presupuesto, en vistas a un resultado esperado (pero no garantizado).

Pronosticar nos dirá qué tan pronto se sucederán los egresos e ingresos y nos arrojará una posición o resultados en forma diaria (o en la mínima unidad de tiempo utilizada).

Proyectar permitirá establecer metas, jugar con los plazos de los movimientos, y demás variables que puedan incidir sobre estos, de forma de crear distintos escenarios de análisis en función al riesgo financiero, optimismo-pesimismo y/o probabilidad de ocurrencia.

# Tesorería

## Cash Flow

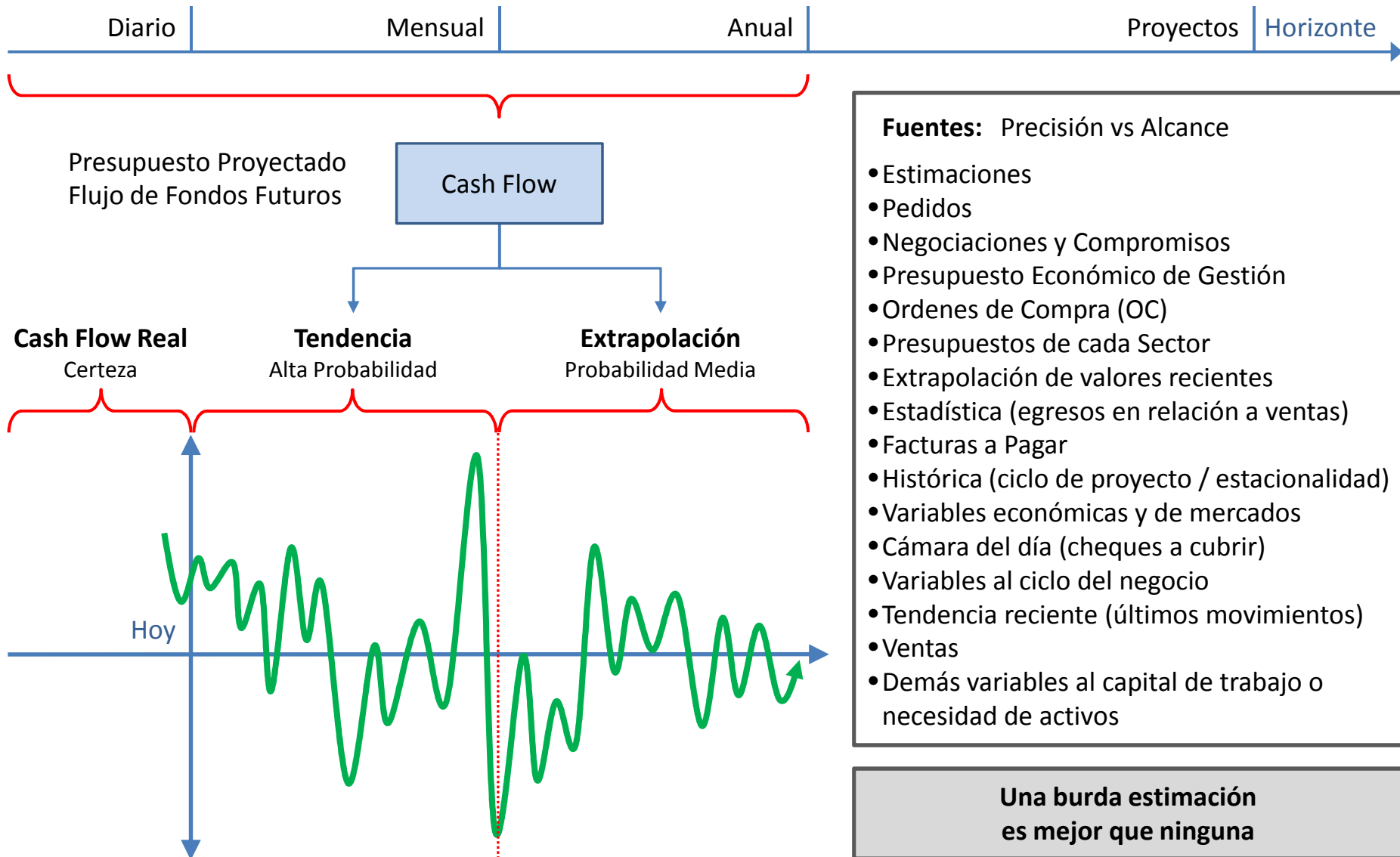
Capítulo III

Cdr. Damian Roggero



# UCA

15



# Tesorería Capítulo III

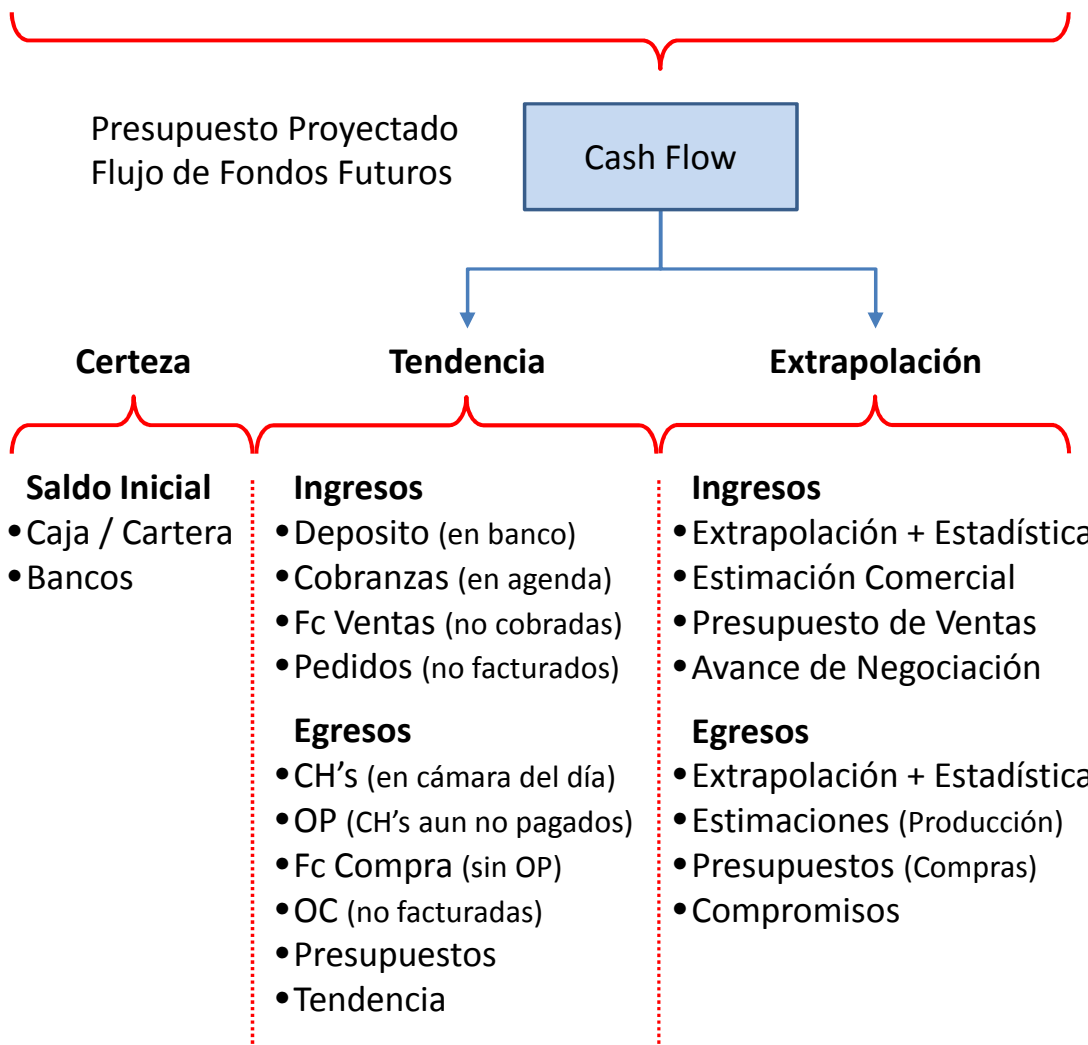
## Cash Flow

Cdor. Damian Roggero



UCA

16



**Integridad**



El principio de Pareto o la **regla del 80-20**



# Tesorería Capítulo III

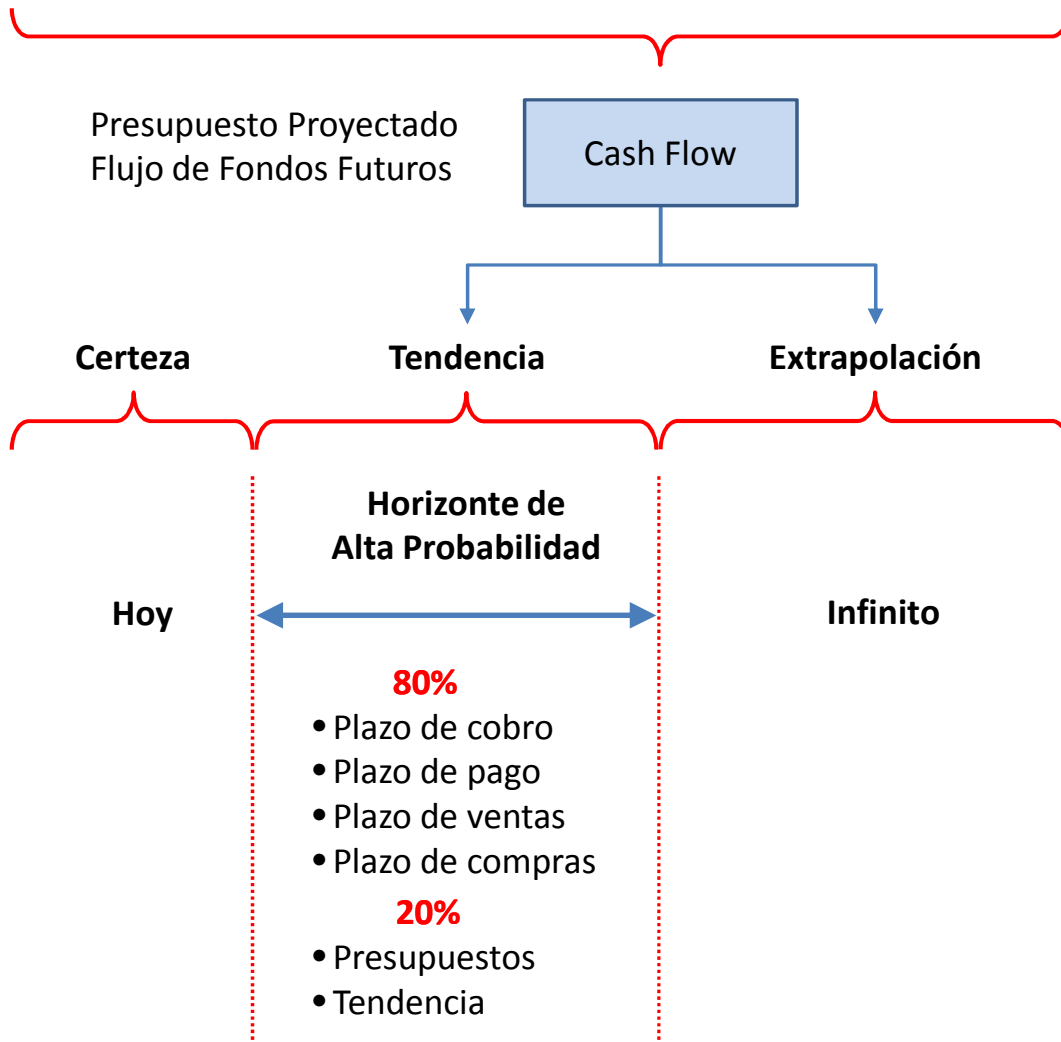
## Cash Flow

Cdor. Damian Roggero

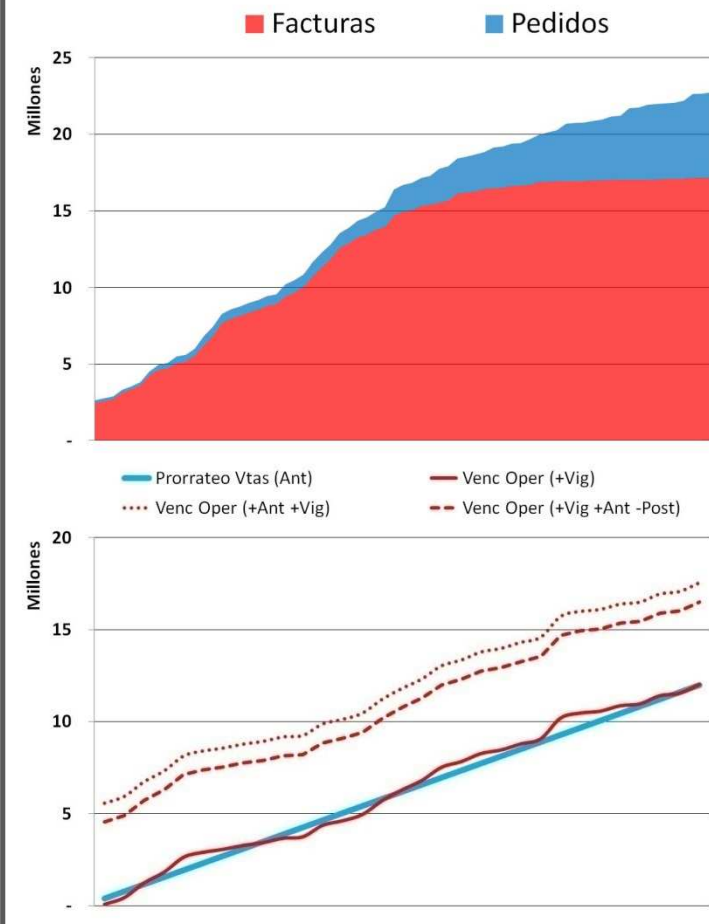


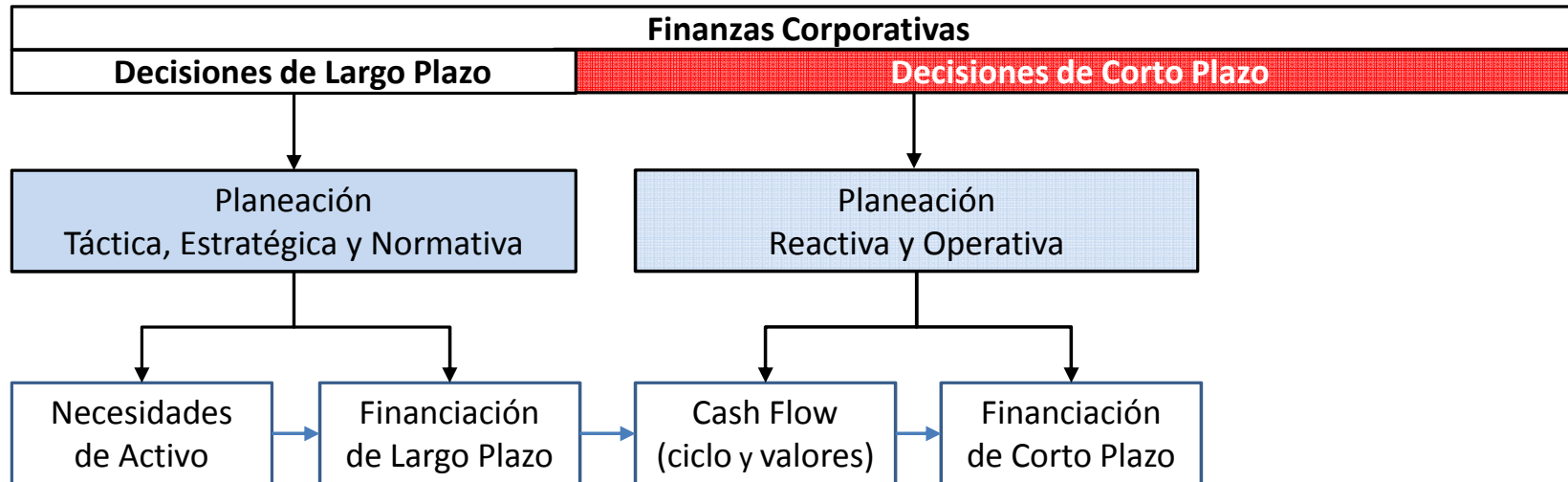
UCA

17



### Problemas: Superposición y Prorrrateo





<http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio.

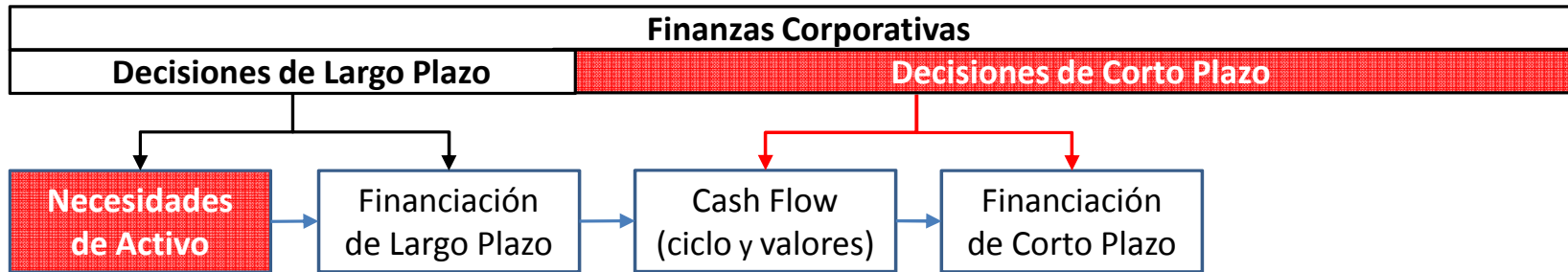
Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

### Etapas del Planeamiento:

1. Identificación del problema
2. Desarrollo de alternativas
3. Elección de la alternativa más conveniente
4. Ejecución del plan

### Planeamiento de Corto Plazo (Etapas 1 y 2)

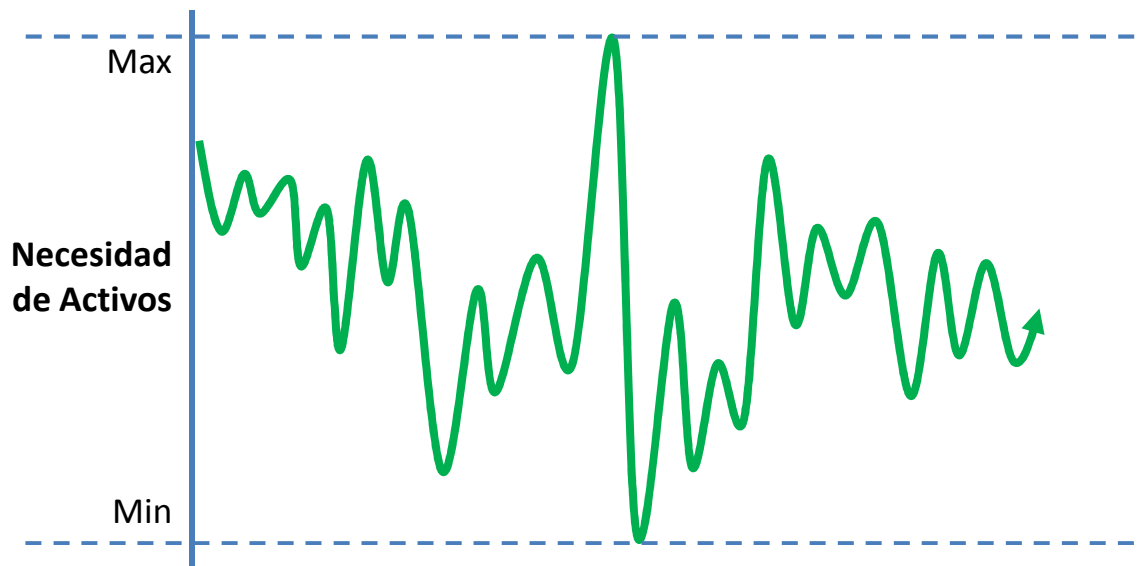
1. Procurar el capital de trabajo (KT) necesario al menor costo.
2. Modificar el KT demandado por el ciclo financiero del negocio.  
Financiarse con proveedores y/o clientes  
Financiarse con Bancos



*En qué proyectos invertir*, es la decisión más importante que debe tomar la dirección de una empresa. Esta decisión desencadenará todas las demás, al establecer la *necesidad de activos*.

Proyectar las *necesidades de activos* en el tiempo, permitirá adelantarnos a las variaciones en el capital de trabajo provocadas por los desfases entre activos y pasivos de corto plazo.

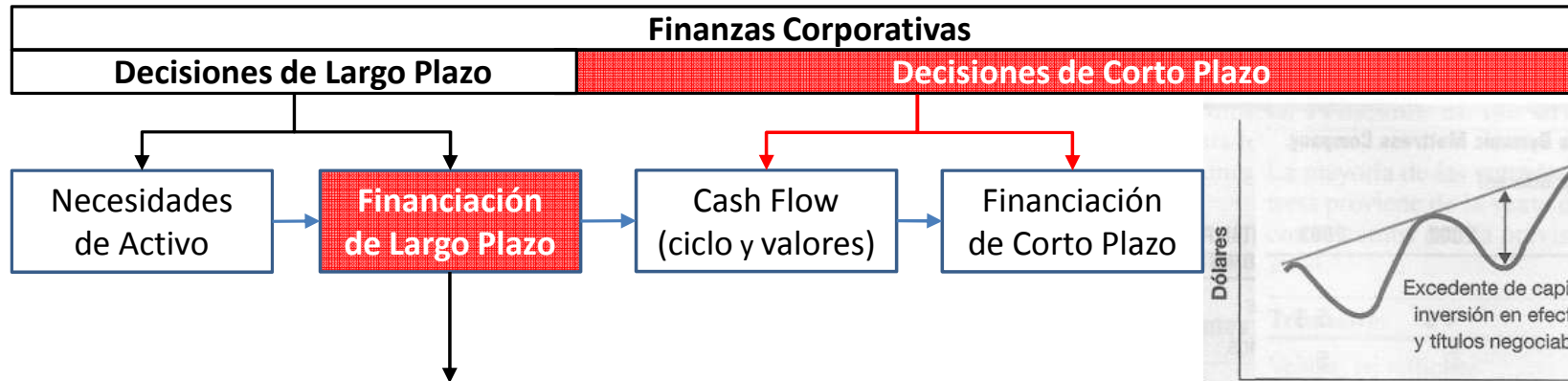
El *financiamiento de corto plazo*, estará condicionado al *Cash Flow*, que a su vez dependerá de las decisiones previas de planificación y *financiamiento de largo plazo*.



### Secuencia de avance en la toma de decisiones, desde el Largo Plazo hasta el Corto Plazo:

1. Proyectos que maximizan valor
2. Proyección del Presupuesto
3. Financiamiento de Largo Plazo
4. Cash Flow de Corto Plazo
5. Financiamiento de Corto Plazo



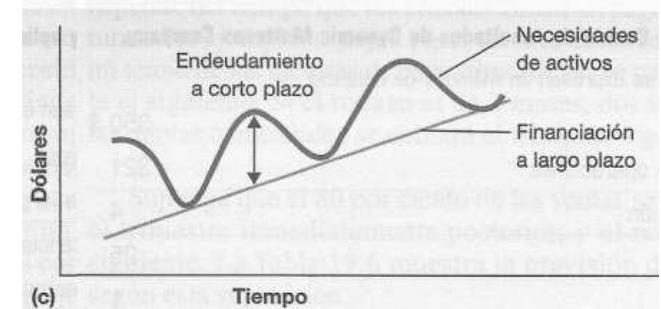


### Cuestiones a definir

- Monto de Capital Propio y Deuda
- Deuda de Largo vs Corto plazo
- Tipo de Deuda de Largo Plazo
- Entidad e instrumentación

### Factores que afectan las decisiones

- Tasa de interés
- Inflación
- Tipo de cambio
- Escenario político
- Tratamiento tributario
- Incentivos y regímenes de inversión



# Tesorería Capítulo IV

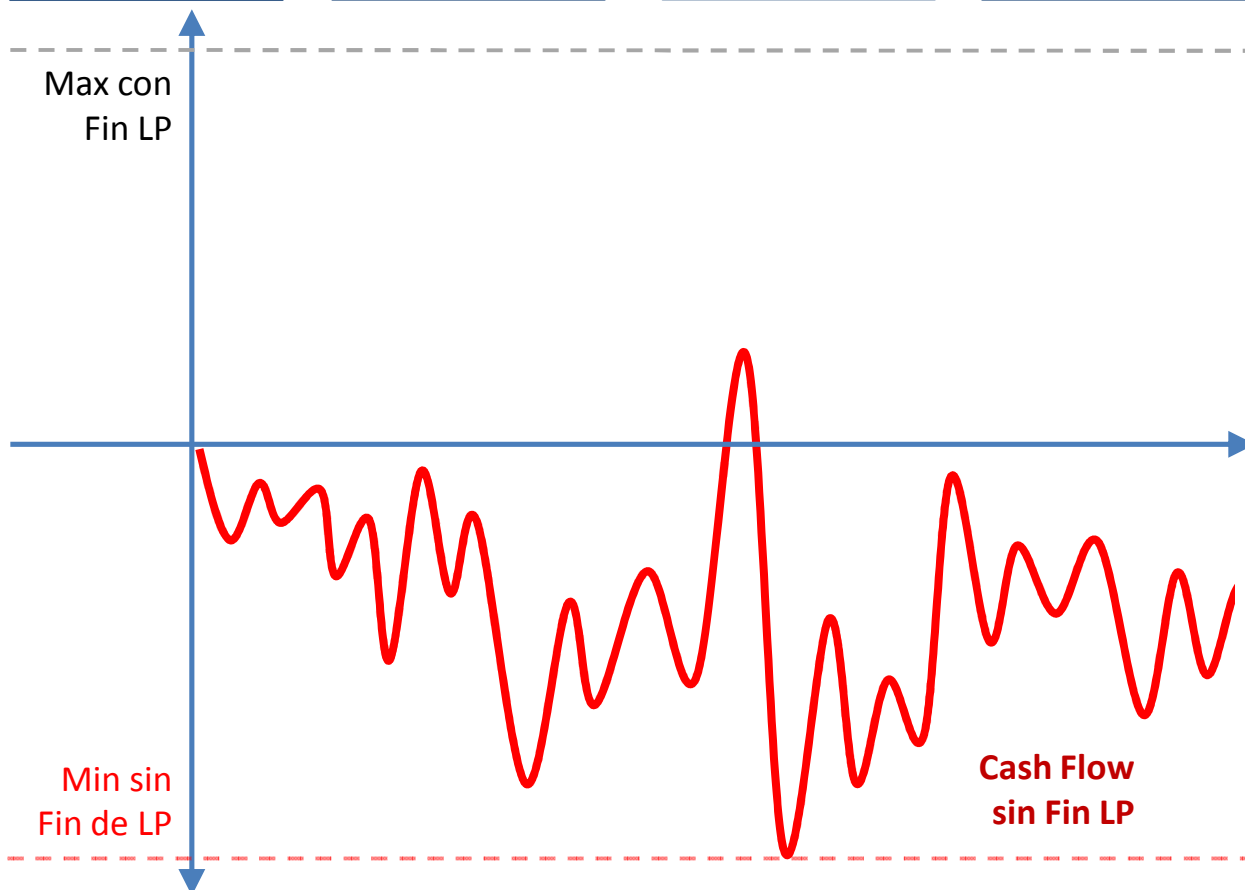
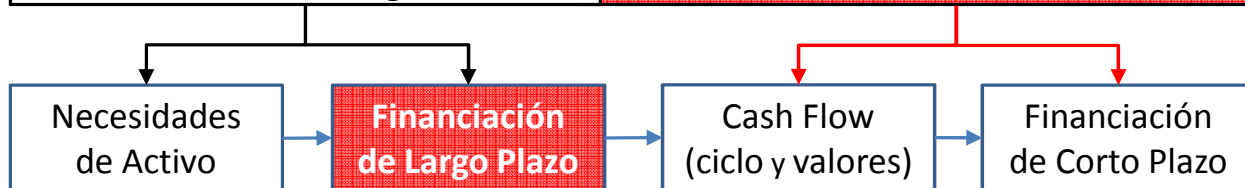
## Plan. y Fin. de CP

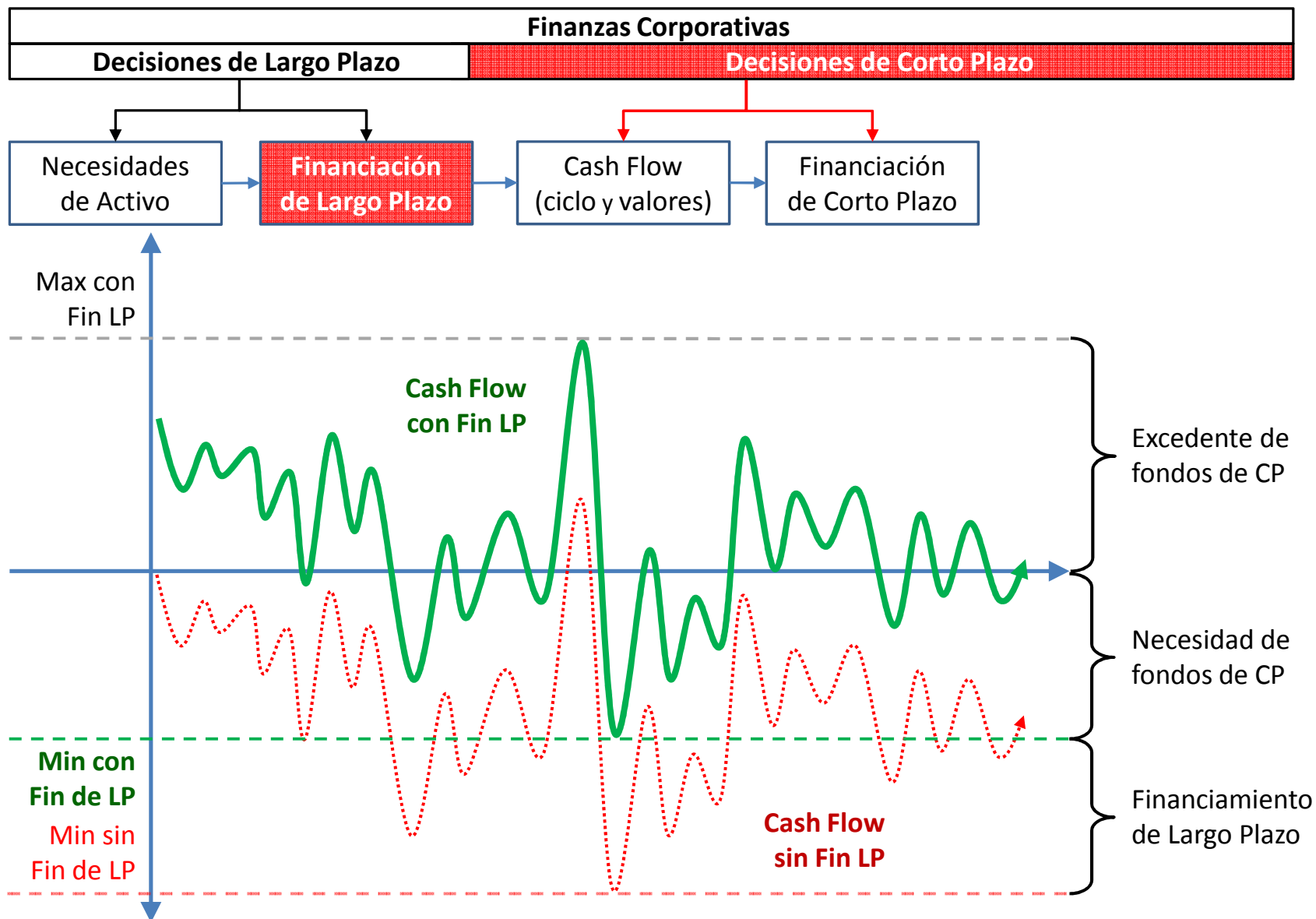
Cdor. Damian Roggero

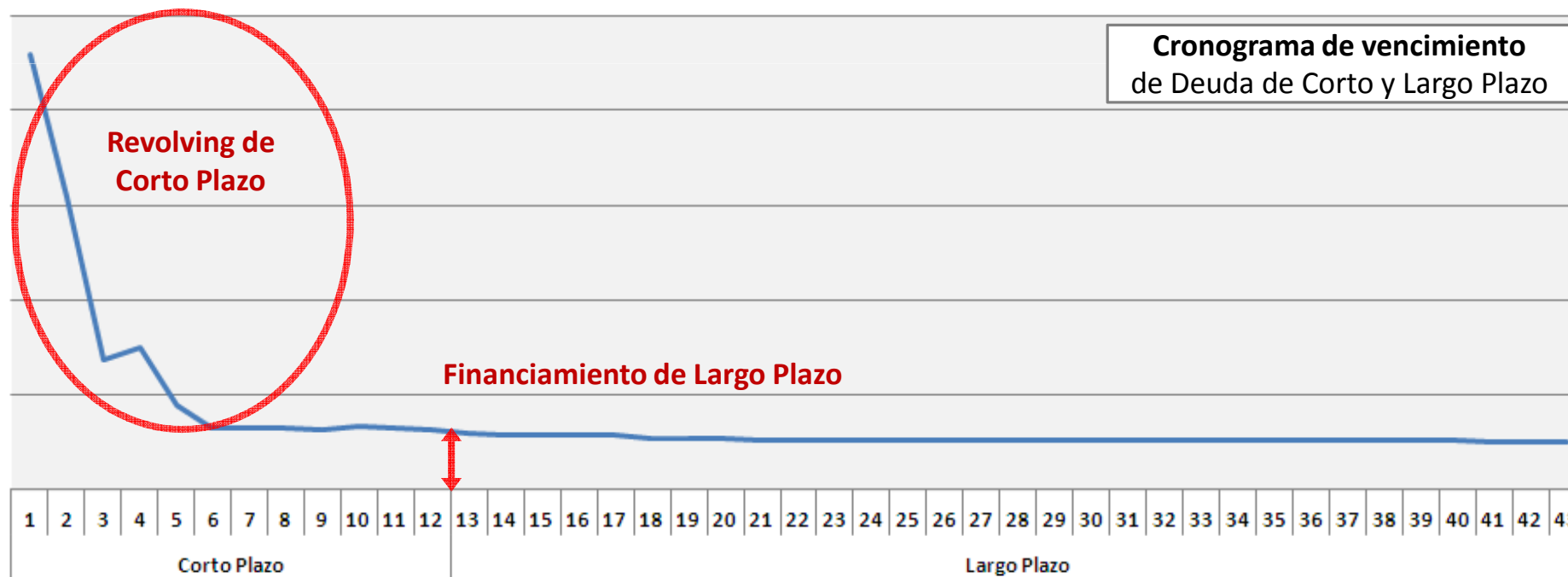
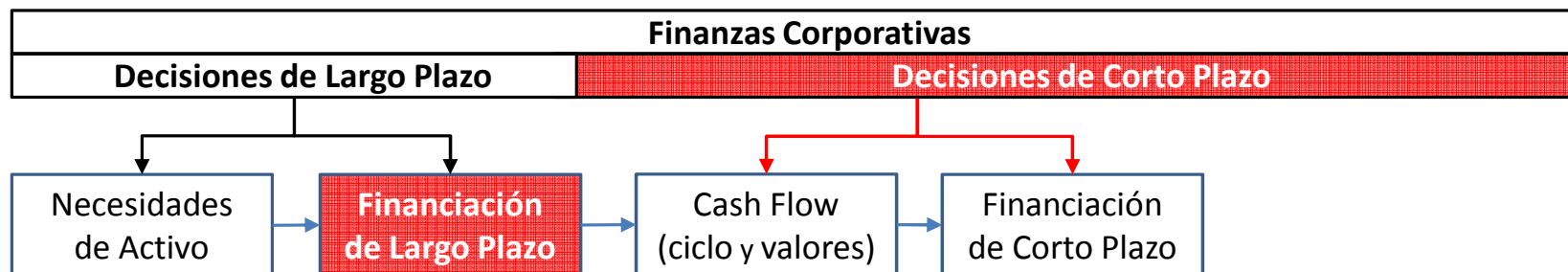


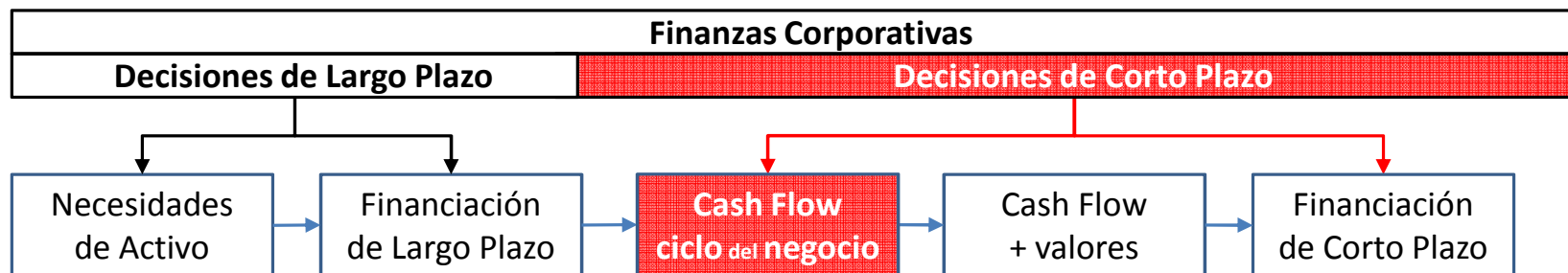
UCA

21

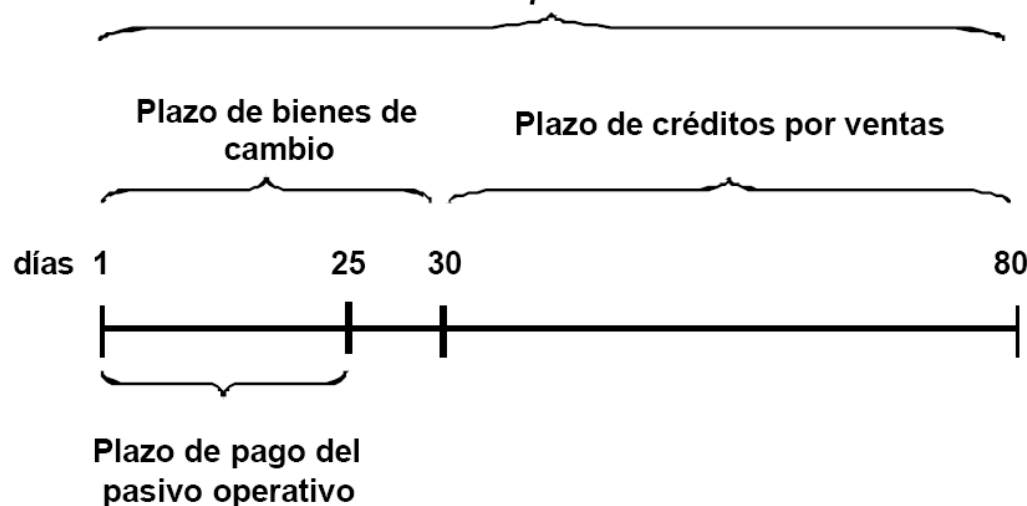








*Desde la compra de insumos  
hasta el cobro de productos vendidos*



*Desde el pago de insumos y costos  
hasta el cobro de productos vendidos*

### Ciclo Financiero del Negocio

La duración del ciclo financiero depende del plazo en que se venden los bienes de cambio, se pagan las compras y los gastos, y se cobran las ventas.

+ 30 días entre traslado, producción y stock  
+ 50 días entre la venta, entrega y cobranza  
- 25 días entre compra y pago de los bienes  
**= 55 días duración del ciclo financiero**

Esta duración significa que cada peso puesto en insumos (o en los demás elementos de costos) se recupera después de 55 días (habitualmente acrecentado, si existe ganancia operativa).

# Tesorería Capítulo IV

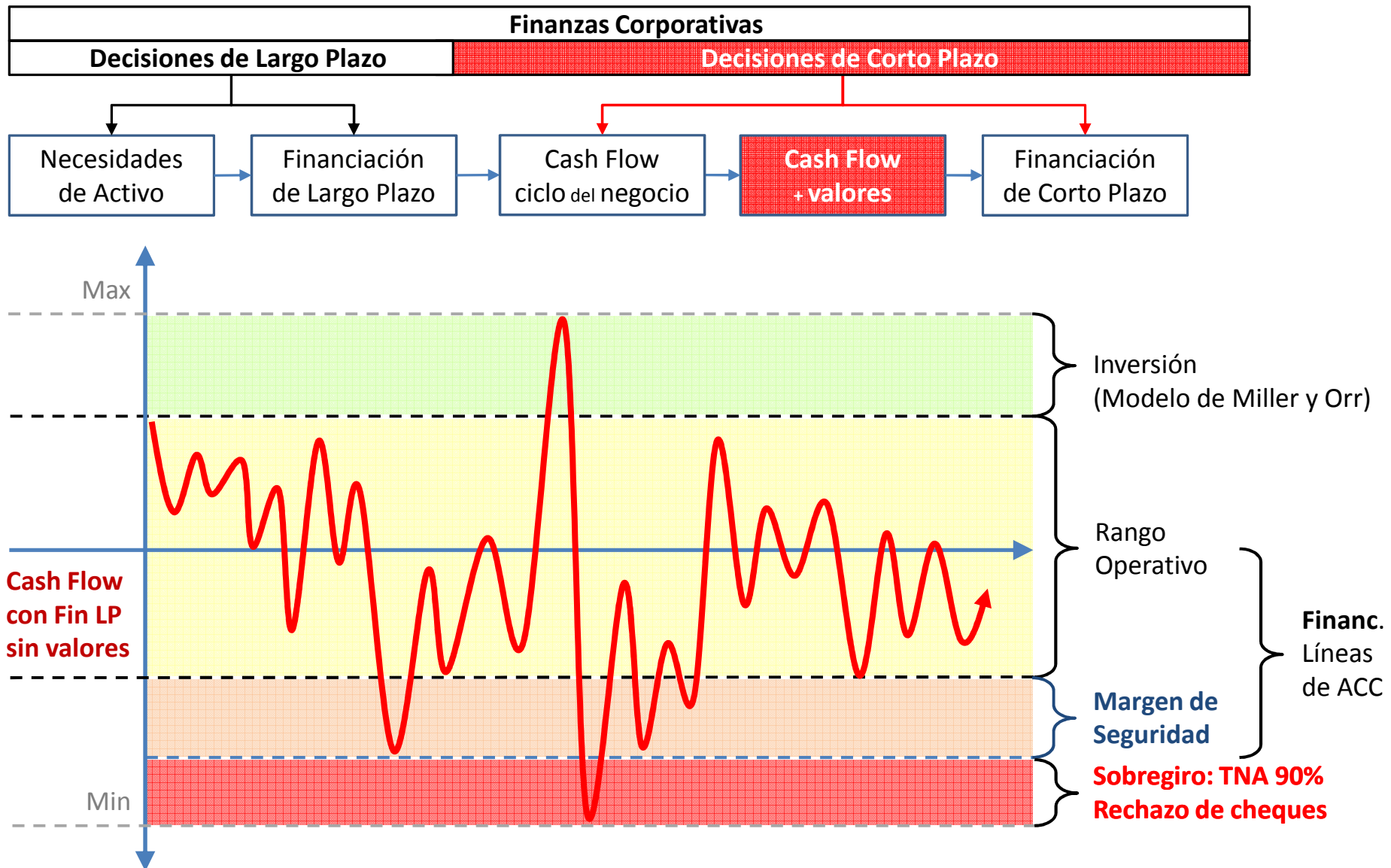
## Plan. y Fin. de CP

Cdor. Damian Roggero

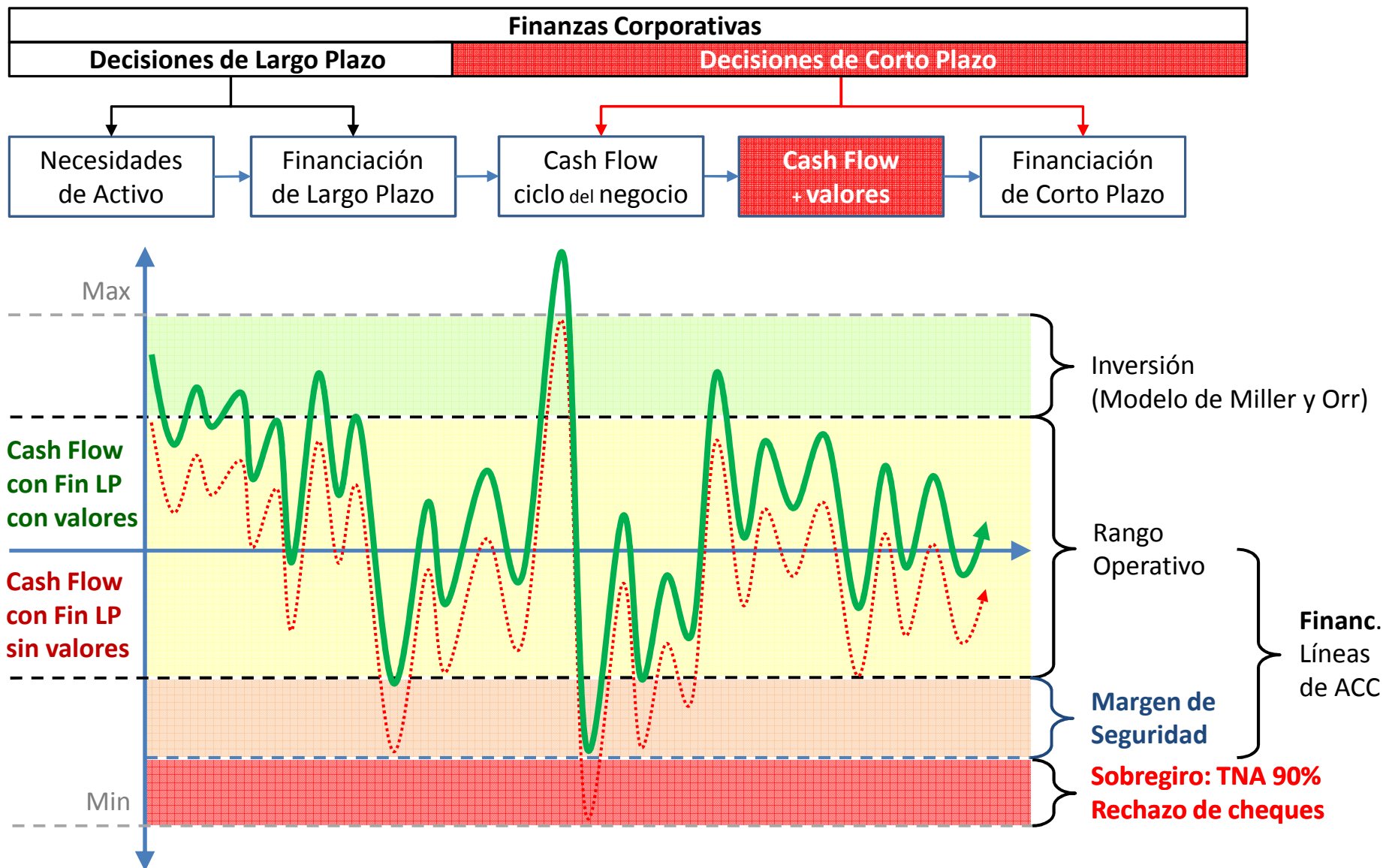


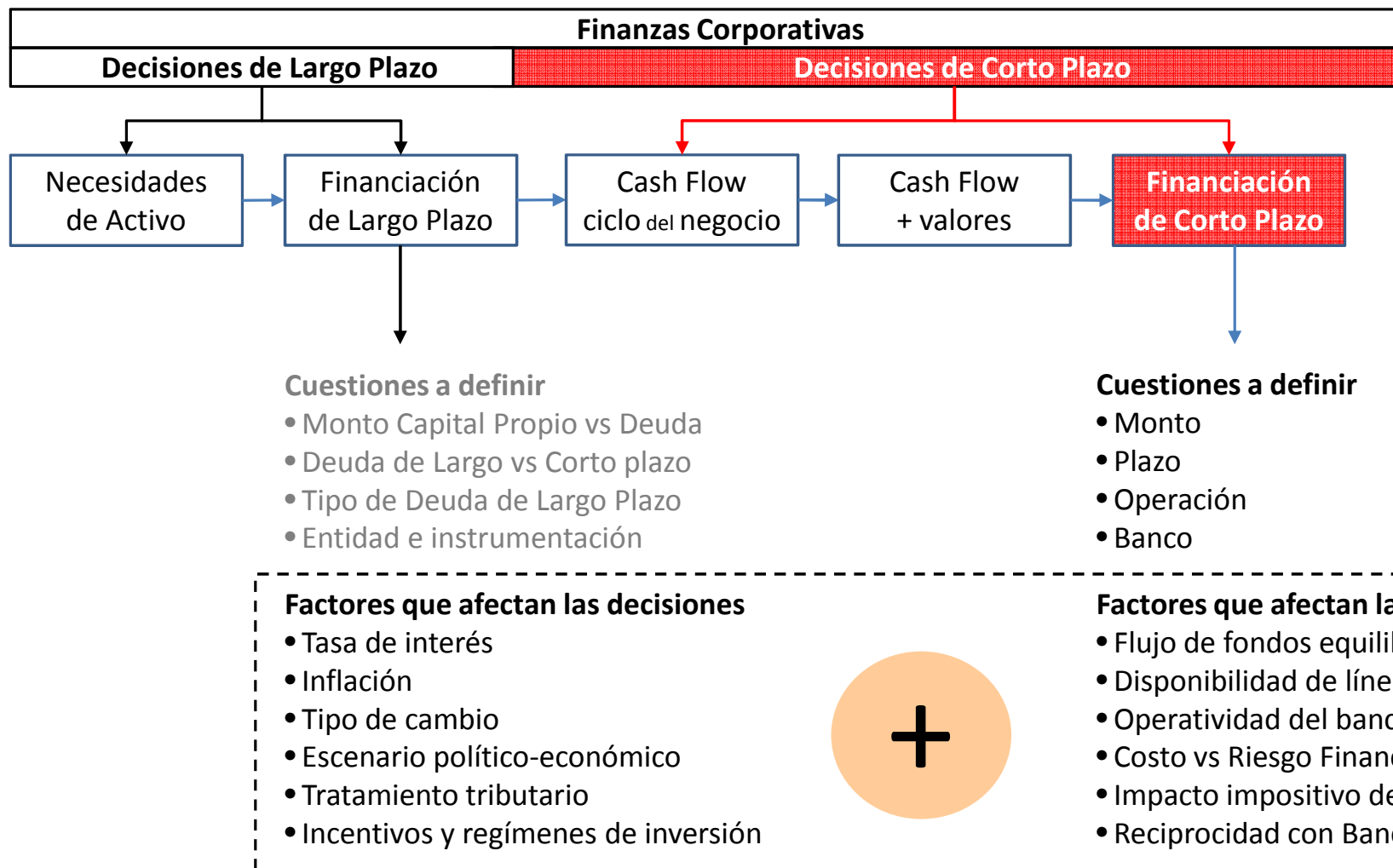
UCA

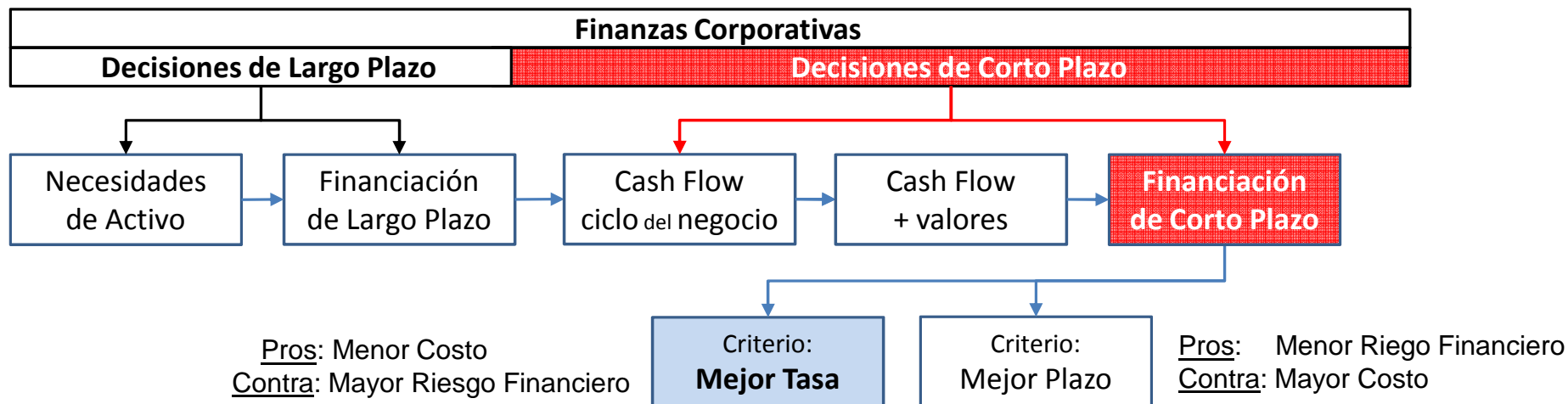
25



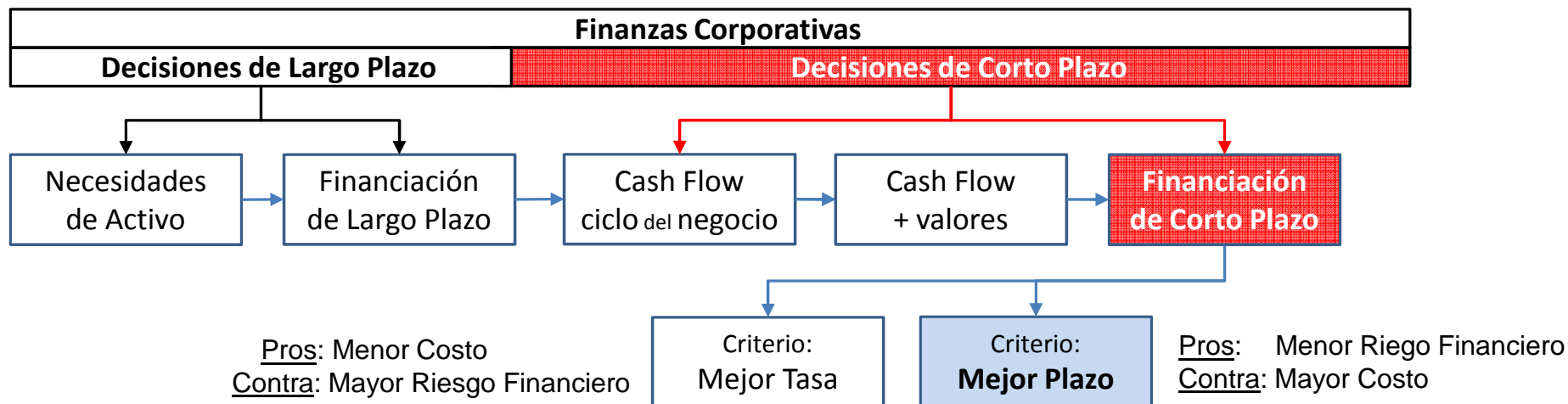




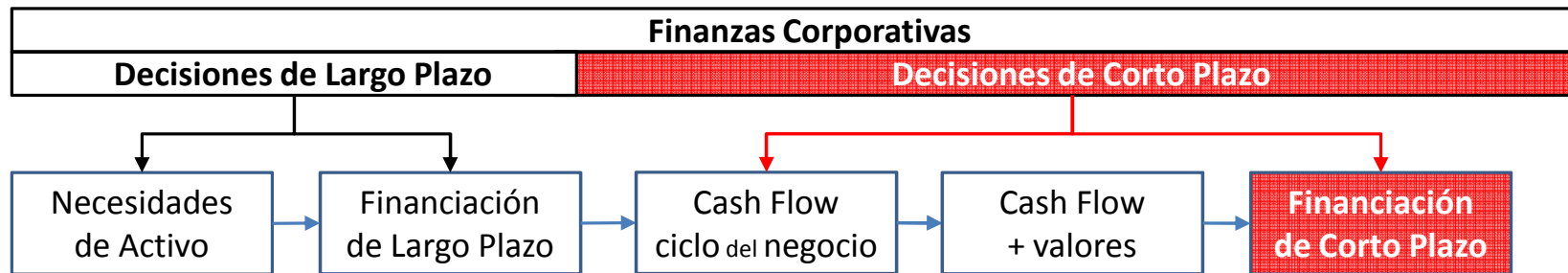




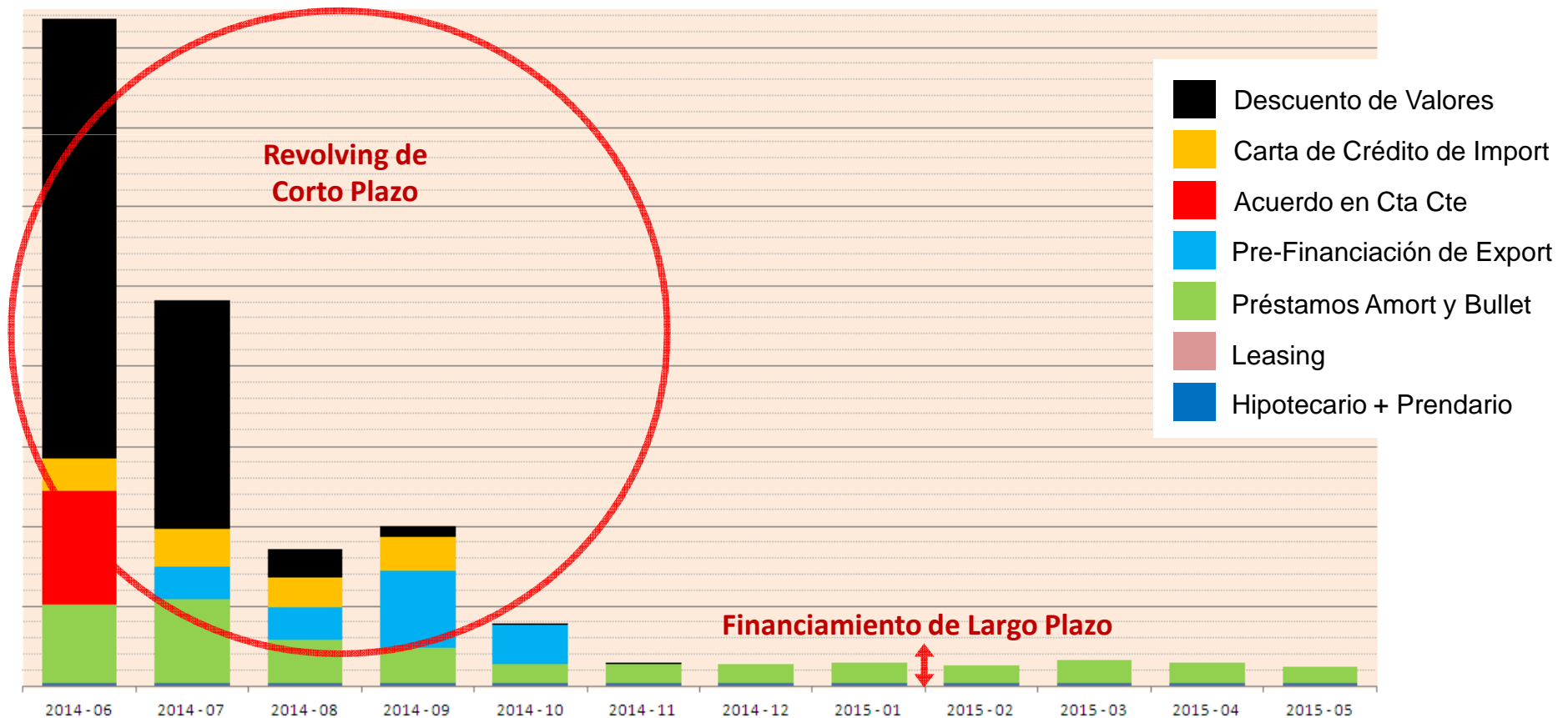
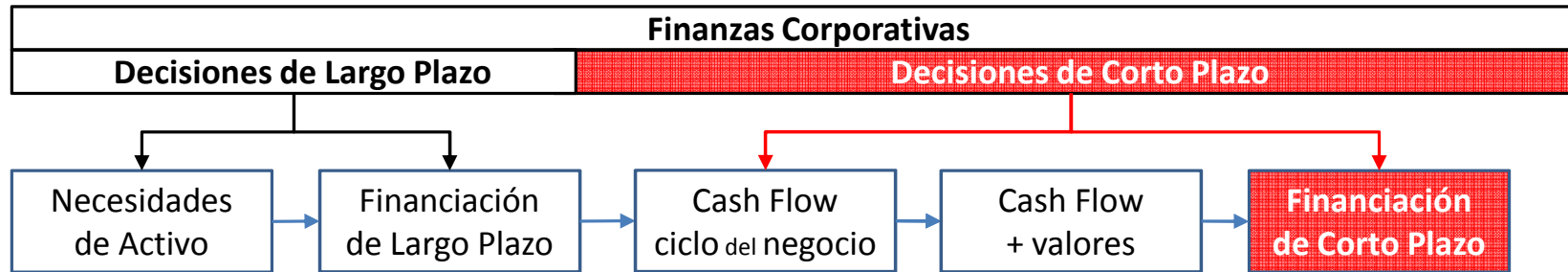
Nivel de Tasa	Plazo	Riesgo	Tipo de Tasa	Nombre	Tipo de Línea	Aporta KT	Rango de Tiempo
0. Muy Baja	2. Corto	Atomizado	Fija	Descuento de Valores (CH's)	Riesgo Atomizado	No	Semanas / 4 Meses
1. Baja	5. Muy Largo	Garantizado	Fija/Variable	Sindicado	Contrato Especial	Sí y No	3 Años / 5 años
	4. Largo			Préstamo Hipotecario	Hipotecaria		2 Años / 5 años
				Préstamo Prendario	Prendaria		2 Años / 5 años
	1. Muy Corto	Concentrado	Fija	Acuerdo Cta Cte	Sola Firma	Sí	Semana / 3 Meses
	0. Ultra Corto			Call (solo grandes empresas)			Día / 2 Semanas
2. Mediana	3. Corto - Largo		Variable	Préstamo Amortizable			6 Meses / 2 Años
	2. Corto		Fija	Préstamo Bullet			Mes / 1 Año
			Fija + TC	Pre-Financiacion de Export			6 Meses
3. Alta	3. Corto - Largo		Fija	Préstamo Amortizable			6 Meses / 2 Años
	2. Corto		Variable	Préstamo Bullet			Mes / 1 Año



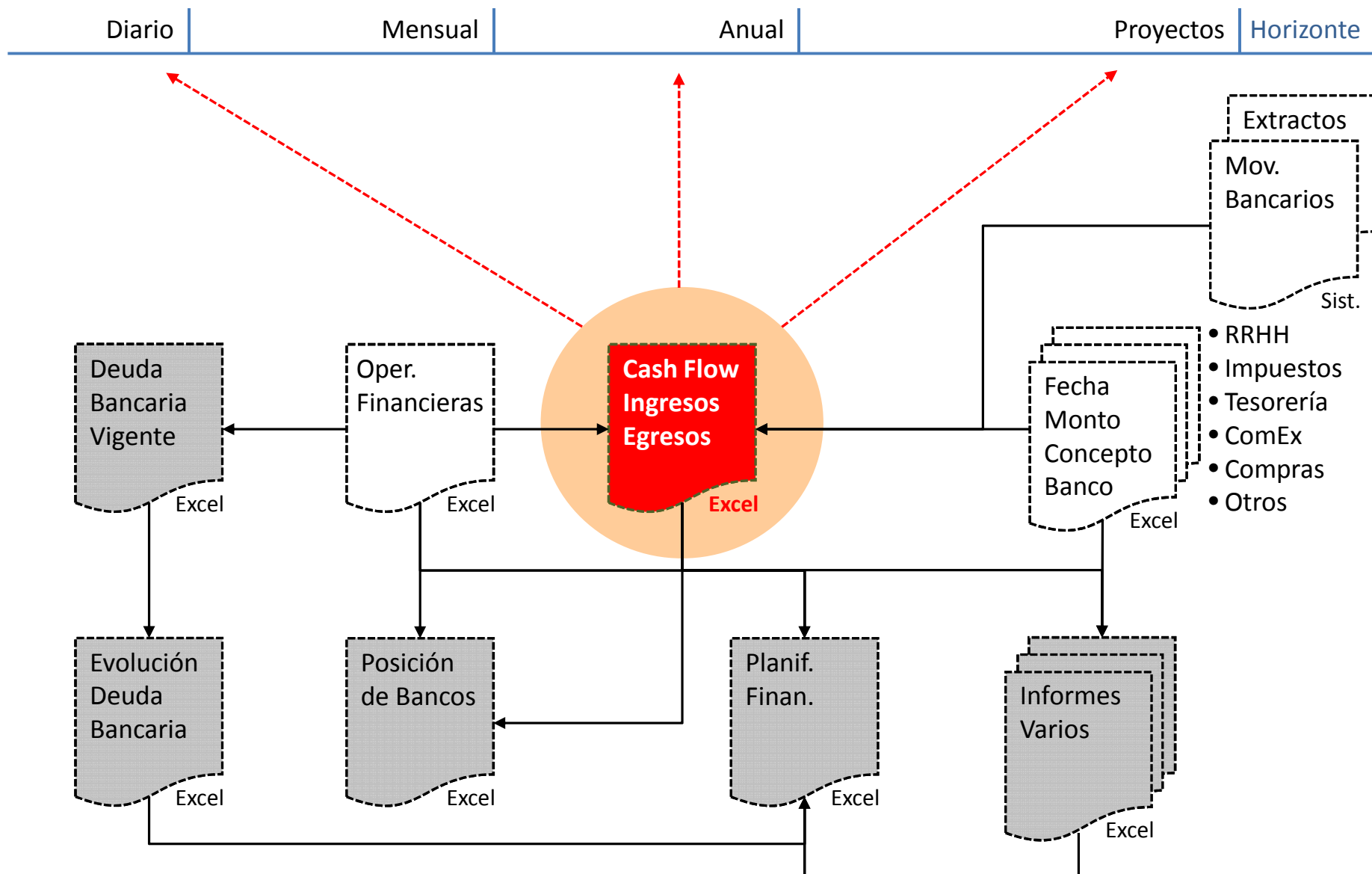
Plazo	Nivel de Tasa	Riesgo	Tipo de Tasa	Nombre	Tipo de Línea	Aporta KT	Rango de Tiempo
5. Muy Largo	1. Baja	Garantizado	Fija/Variable	Sindicado	Contrato Especial	Sí y No	3 Años / 5 años
4. Largo				Préstamo Hipotecario	Hipotecaria		2 Años / 5 años
				Préstamo Prendario	Prendaria		2 Años / 5 años
3. Corto - Largo	2. Mediana	Concentrado	Variable	Préstamo Amortizable	Sola Firma	Sí	6 Meses / 2 Años
	3. Alta						6 Meses / 2 Años
2. Corto	0. Muy Baja	Atomizado	Fija	Descuento de Valores (CH's)	Riesgo Atomizado	No	Semanas / 4 Meses
	2. Mediana	Concentrado		Préstamo Bullet	Sola Firma	Sí	Mes / 1 Año
			Fija + TC	Pre-Financiacion de Export			6 Meses
	3. Alta		Variable	Préstamo Bullet			Mes / 1 Año
1. Muy Corto	1. Baja		Fija	Acuerdo Cta Cte			Semana / 3 Meses
0. Ultra Corto				Call (solo grandes empresas)	Día / 2 Semanas		

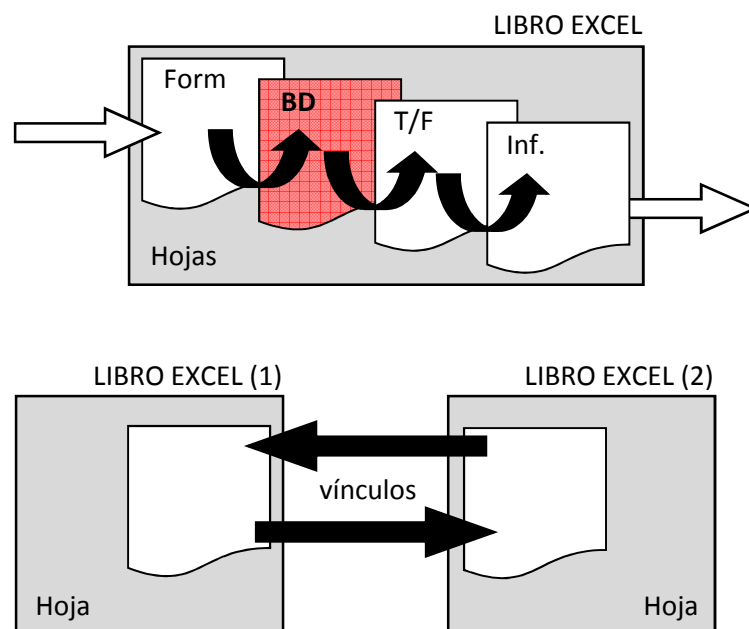
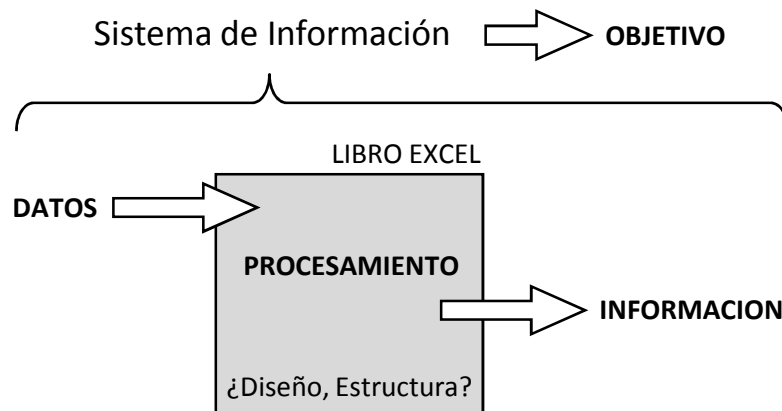


Inversion y Financiamiento de Corto Plazo	Constate excedente de fondos	Excedente de fondos transitorio	Deuda de muy corto tiempo	Deuda en forma constante	Cerca del límite de crédito	Tasa
Reducir Finan. LP	X					¿?
Inversiones de Corto Plazo	X					TNA: 20%-30%
Pago con cheques de 3ros (endosados)	X	X				TE: 1,2% TNA: 14,4%
Pago Anticipado (con descuento)	X	X	X	X		TE: 3%-8% TNA: 30%-96%
Acuerdo en Cuenta Corriente			X	X	X	TNA: 25%-45%
Descuento de Valores (cheques de 3ros)				X	X	TNA: 25%-35%
Préstamos varios: Bullet - Amort - PreFi				X	X	TNA: 30%-45%
Cobro Anticipado (con descuento)					X	TE: 3%-8% TNA: 30%-96%
Aumentar Finan. LP Reestructuración					X	¿?









Un **sistema de información**, es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo.

El **diseño**, se define como el proceso previo de configuración mental o prefiguración, en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

La **estructura**, es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

