

**UNIVERSIDAD “MAYOR DE SAN ANDRES”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**“LA TESORERÍA EN EL MANEJO DEL FLUJO DE EFECTIVO, EMPRESA
GRUPO ORTEGA LANDA - GOL BOLIVIA S.R.L.”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN
DE ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MODALIDAD MEMORIA LABORAL
Memoria Laboral presentada para la obtención del grado de licenciatura

POR: CHUQUIMIA OROZCO, Ana María

TUTOR: LOAYZA AYALA, Javier

**LAPAZ – BOLIVIA
2015**

DEDICATORIA

Christian, Joaquín y Mauricio:

“No permitas que nadie diga que eres incapaz de hacer algo. Si tienes un sueño, debes conservarlo. Si quieres algo, sal a buscarlo, y punto.”

AGRADECIMIENTOS

*A mi tutor, Lic. Javier Loayza por su guía
y ayuda en la realización de este proyecto.*

A mi familia, por el apoyo y la paciencia.

INDICE

CAPITULO I	1
MARCO METODOLOGICO	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	1
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
1.2 JUSTIFICACION	3
1.2.1 CONVENIENCIA.....	3
1.2.2 RELEVANCIA SOCIAL	3
1.2.3 JUSTIFICACIONES PRACTICAS	3
1.2.4 VALOR TEORICO	4
1.2.5 UTILIDAD METODOLOGICA.....	4
1.3 ALCANCE.....	4
1.3.1 DELIMITACION INSTITUCIONAL	4
1.3.2 DELIMITACION GEOGRAFICA	5
1.3.3 DELIMITACION TEMPORAL.....	5
1.4 ASPECTOS METODOLOGICOS	5
1.4.1 FORMAS DE INVESTIGACION	5
1.4.2 METODO DE INVESTIGACION.-	5
1.4.3 PUNTO DE VISTA.....	6
1.4.4 UTILIDAD.....	7
1.4.5 TECNICA DE INVESTIGACION APLICADA	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEORICO - CONCEPTUAL	8
2.1 MARCO TEORICO.....	8
2.1.1 TESORERIA	8
2.1.2 FLUJO DE EFECTIVO.....	9
2.1.3 NORMA CONTABLE 7 – ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO	9

2.1.4	FLUJO DE CAJA.....	13
2.1.5	LIQUIDEZ.....	14
2.2	MARCO CONCEPTUAL	15
2.2.1	CONCEPTO DE TESORERIA.....	15
2.2.2	CONCEPTO DE FLUJO DE EFECTIVO	22
2.2.3	PRINCIPIOS DEL CASH MANAGEMENT	23
2.2.4	GESTION DE TESORERIA.....	26
2.2.5	PRESUPUESTO DE LA GERENCIA FINANCIERA.....	27
CAPITULO III		35
MARCO PRÁCTICO.....		35
3.1	ANTECEDENTES	35
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	35
3.3	OPERACIONES DE TESORERIA.....	38
3.3.1	INGRESOS Y COBROS.....	38
3.3.2	GASTOS Y PAGOS.....	39
3.4	PROCEDIMIENTOS DE TESORERIA	40
3.4.1	PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE INGRESOS Y COBROS.....	40
3.4.2	PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO GASTOS Y PAGOS	41
3.5	EVALUACION CAPACIDAD DE PAGO.....	43
3.6	MORA DE LOS CLIENTES.....	47
CAPITULO IV		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		49
CONCLUSIONES.....		49
RECOMENDACIONES		49
BIBLIOGRAFIA		50

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1:ACCIONES	2
Gráfico N° 2: METODOLOGIA	6
Gráfico N° 3: PREVISIONES DE TESORERIA	29
Gráfico N° 4: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	36
Gráfico N° 5: ESTRUCTURA GERENCIA FINANCIERA.....	37
Gráfico N° 6: VENTAS vs: COBROS	45
Gráfico N° 7:GASTOS vs PAGOS	46
Gráfico N° 8: CUENTAS EN MORA.....	48

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	51
ANEXO N° 2: TABLA CONTABLE	52
ANEXO N° 3: COMPROBANTE CONTABLE	53
ANEXO N° 4: FACTURA.....	54
ANEXO N° 5: CARTA ENVIO DE FACTURA	55
ANEXO N° 6: ORDEN DE COMPRA.....	56
ANEXO N° 7:COMPROBANTE CONTABLE DE PAGO	57

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito principal de este trabajo es el de exponer la labor realizada por el área de Tesorería en la empresa Grupo Ortega Landa – Gol Bolivia SRL, puesto que esta área se dedica a administrar el trabajo de forma eficiente y congruente con las estrategias de la empresa, optimizando el ciclo económico, procurando aumentar los rendimientos de inversión, reducir los costos financieros, proteger las operaciones cambiarias, interactuando con el sistema financiero y generando sistemas de información confiables que faciliten la toma de decisiones.

En la tesorería es fundamental hacer pronósticos respecto a las entradas y salidas de capital de la empresa, para administrar los fondos en las mejores condiciones posibles y así garantizar la liquidez que permita afrontar los gastos.

Se presenta la Estructura Metodológica de la Memoria Laboral, los objetivos generales y específicos. Así mismo se considera el Marco Teórico – Conceptual y planteo el Marco Practico resaltando la historia y la organización administrativa financiera de la empresa.

La Paz, Diciembre 2015.

Ana María Chuquimia Orozco

EXECUTIVE SUMMARY

The main purpose of this paper is to expose the work of the Treasury area in the company Grupo Ortega Landa - Gol Bolivia SRL, since this area is dedicated to manage work efficiently and consistent with business strategies optimizing the economic cycle, seeking to increase investment returns, lower financial costs, protect foreign exchange operations, interacting with the financial system and generating reliable information systems that facilitate decision-making.

In the treasury it is essential to make forecasts regarding the entry and exit of capital of the company, to manage funds in the best possible conditions and to guarantee the liquidity to meet the expenses.

The methodological structure of the Labor report, the general and specific objectives is presented. Also consider the Theoretical Framework - Conceptual and pose the practical framework highlighting the history and administrative financial organization of the company.

La Paz, December 2015.

Ana María Chuquimia Orozco

INTRODUCCION

En este trabajo pretendemos resaltar la función de tesorería o el cash management como elemento indispensable dentro de una organización a pesar de ser muchas veces ignorado o dejado a un segundo plano al no delimitar claramente su responsabilidad dentro del área financiera, capaz de verse reflejado entre sus múltiples funciones en la buena supervivencia del dinero y registro de ello. De mantener un capital de trabajo que evite complicaciones en el ciclo productivo empresarial que pueda ocasionar severos inconvenientes no solo en el corto plazo, sino en operaciones futuras que harían inviable el funcionamiento y la supervivencia de la organización como tal.

La mayoría de las operaciones económicas de la empresa se traducen en la entrada o en la salida de recursos monetarios, es decir, en cobros o en pagos. Una buena gestión de la tesorería debe permitir efectuar todos los pagos en tiempo y minimizar los fondos no rentabilizados. El sistema financiero ofrece una amplia gama de productos que permiten obtener rentabilidad de los excedentes incluso en los períodos más cortos y asimismo canalizar los flujos de cobros y pagos. Igualmente, el sistema financiero posibilita un amplio abanico de medios de pago ajustados a las más diversas situaciones que puedan presentarse.

La gestión de tesorería o cash management comprende las decisiones que deben tomarse en una empresa para:

- Disponer del dinero necesario para desarrollar las actividades del negocio (pagos a proveedores, al personal, de deudas financieras, de impuestos, etc.). Ello se consigue mediante un control continuo, de los movimientos monetarios, realizados o futuros, combinado habitualmente con el uso de financiación bancaria.
- Rentabilizar los excedentes monetarios que se obtienen durante periodos normalmente cortos, a fin de evitar que queden fondos ociosos. Ello se consigue mediante la

elección de productos financieros adecuados para obtener rendimientos sin sacrificar liquidez ni seguridad.

- Realizar una gestión adecuada de los posibles riesgos de tipo de cambio y de interés.

Para la empresa, el departamento o área de tesorería viene a ser su “primer banco”, al que recurre para financiar sus necesidades o invertir los excedentes que genera. Dicho departamento o área es susceptible de ser evaluado en cuanto a resultados (gastos financieros que genera frente a los ingresos financieros que aporta).

La gestión de tesorería comprende las áreas del balance contable que conocemos como activos líquidos (o semilíquidos) y pasivos a corto plazo.

La gestión de tesorería debe cubrir las siguientes funciones:

- Control y realización de los flujos de cobro y pago.
- Seguimiento de las posiciones bancarias.
- Inversión de excedentes de tesorería.
- Financiación de necesidades de tesorería.

Es básico conocer la dinámica de los flujos de cobro y pago de la empresa y cómo afecta a su liquidez:

Existen dos clases de flujos monetarios de signo contrario: los de cobro y los de pago. Básicamente el origen de estos flujos está en las operaciones derivadas de los ciclos de venta y compra.

El flujo de cobros es el motor de la liquidez de la empresa y, en el caso de una empresa de servicios, suele estar condicionado por las siguientes fases:

- Requerimiento: desde el momento de la captación del pedido del cliente del servicio a efectuar.

- Entrega: desde la entrada del producto o servicio solicitado y aprobación del cliente.
- Facturación: desde la fecha de entrega del servicio hasta el momento de emisión de la factura.
- Vencimiento de la factura: desde la fecha de emisión de la factura hasta el vencimiento de ésta.
- Cobro: desde la fecha de vencimiento de la factura hasta la de recepción de los fondos (fecha contable).
- Disposición efectiva en cuenta bancaria: plazo desde la fecha en que se contabiliza el cobro hasta su acreditación efectiva en cuenta bancaria. A este respecto, la fecha relevante es la fecha valor, que es aquella en que la entidad bancaria abona o carga efectivamente una operación y, por lo tanto, es la fecha que se utiliza para la valoración de intereses deudores o acreedores de las cuentas bancarias

Al margen de las actividades ligadas a su negocio típico, una empresa puede llevar a cabo una serie de operaciones independientes, como las de adquisición y venta de activos financieros o inmobiliarios. Algunas de tales operaciones, centradas en activos financieros, pueden corresponder a la gestión de tesorería o tener un enfoque de más largo plazo o de gestión de cartera para aprovechar las oportunidades del mercado.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

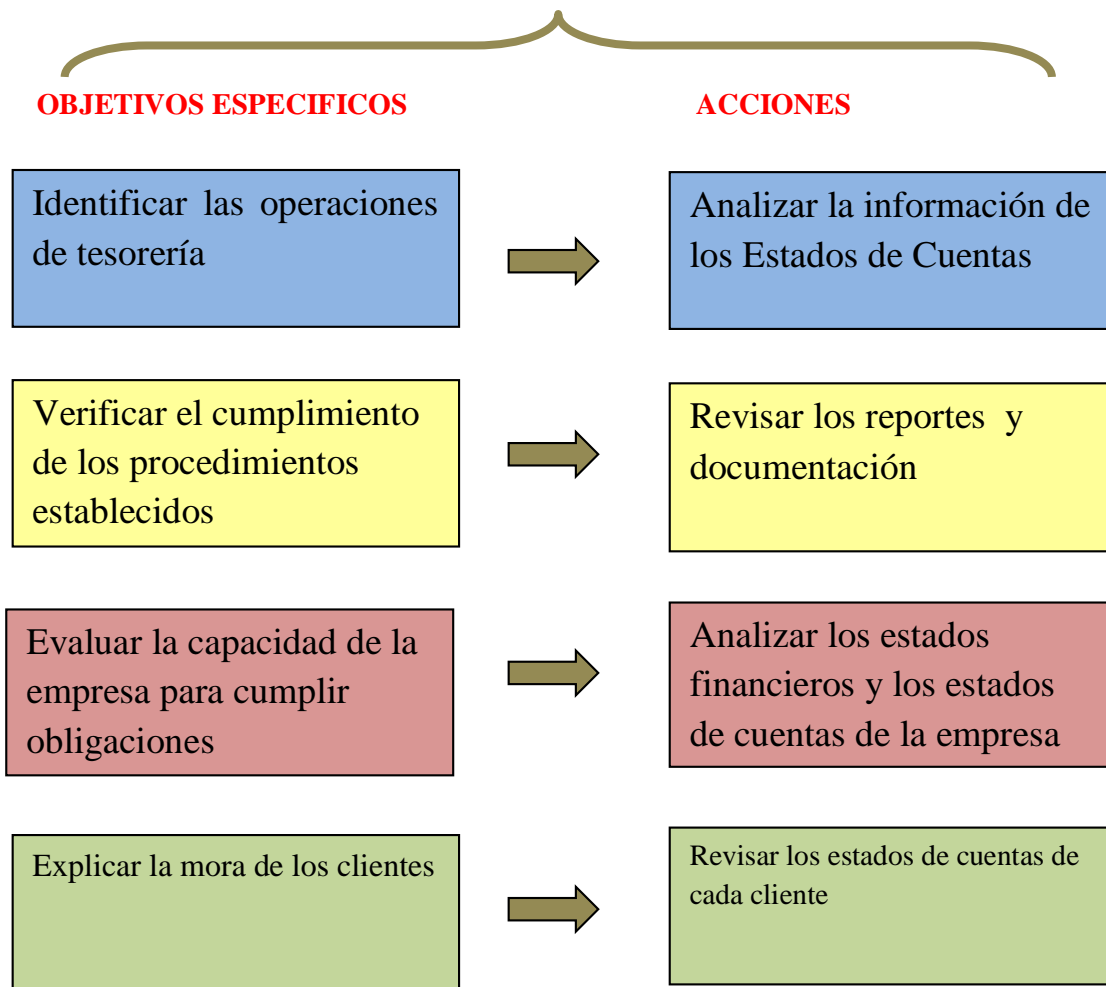
Exponer la Gestión que realiza el área de Tesorería; referidas a sus operaciones de generación y administración de recursos y cómo éstas afectan el manejo del flujo de efectivo y en la correcta toma de decisiones de la Gerencia Financiera.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las operaciones de Tesorería.
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir obligaciones
- Explicar la mora de los clientes

Gráfico N° 1: ACCIONES

Exponer la Gestión que realiza el área de Tesorería; referidas a sus operaciones de generación y administración de recursos y cómo estos afecta el manejo del flujo de efectivo y en la correcta toma de decisiones de la Gerencia Financiera.



Elaboración propia

1.2 JUSTIFICACION

1.2.1 CONVENIENCIA

La rentabilidad de una empresa se puede medir por la magnitud de los beneficios obtenidos en un determinado periodo de tiempo; esto también nos permite hacer comparaciones con periodos anteriores y proyecciones futuras. Pero generar beneficios y obtener un cierto margen de rentabilidad, no necesariamente significa que la empresa está bien, financieramente hablando.

El área de tesorería junto a la Gerencia Financiera debe tener una buena planificación de sus operaciones (cobros a clientes y pago de obligaciones), para determinar con cuanto efectivo dispondrá la empresa, cuáles son sus fuentes y en qué momento estarán disponibles los recursos monetarios y en que serán utilizados.

1.2.2 RELEVANCIA SOCIAL

Una buena planeación de las operaciones y un buen manejo de los recursos monetarios garantizan a la empresa y sus empleados el logro de sus objetivos. Y de esta manera mejorar el rendimiento de la empresa.

1.2.3 JUSTIFICACIONES PRACTICAS

El uso de un sistema de contabilidad basado en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y el adecuado uso de herramientas contables tales como libros mayores, estados de cuentas de clientes nos ayudaron a tener una información oportuna que nos permitió prever los saldos necesarios para atender las obligaciones y planear los eventos futuros.

1.2.4 VALOR TEORICO

En el desarrollo de mi trabajo se aplica el Método Científico; que es el camino hacia una meta – camino corto, para conseguir una finalidad. Son pasos o procedimientos que usan técnicas para construir conocimientos que resuelven un problema científico.

Construye explicaciones acerca de la realidad utilizando procedimientos y métodos que tienen su base en la lógica y que le permite establecer leyes generales y explicaciones particulares de su objeto. (1)

1.2.5 UTILIDAD METODOLOGICA

En la Memoria Laboral se describirán las mejoras alcanzadas en las operaciones de tesorería.Cuál es el comportamiento de los clientes y los acreedores cuando hay exigencia en los cobros y pagos.

1.3 ALCANCE

En mi memoria laboral se describe la gestión financiera que realiza el área de tesorería, identificando las operaciones que tienen a su cargo y cuál es el efecto en el flujo de efectivo y los resultados de la empresa

1.3.1 DELIMITACION INSTITUCIONAL

El presente trabajo es realizado en las oficinas de la Agencia Publicitaria GRUPO ORTEGA LANDA – GOL BOLIVIA SRL.

(1) Tesis de trabajo dirigido en Auditoria, página 26, Niver Montes Camacho

1.3.2 DELIMITACION GEOGRAFICA

El domicilio legal de la compañía es la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, barrio Sirari, calle los claveles. Tiene su agencia en la Ciudad de La Paz, en la zona de Calacoto, Av. Montenegro.

1.3.3 DELIMITACION TEMPORAL

Mi memoria laboral describe el trabajo realizado durante la gestión 2014.

1.4 ASPECTOS METODOLOGICOS

De acuerdo a la clasificación establecida en el libro “Métodos de Investigación” de Hernández Sampieri -Fernández Collado y Baptista Lucio, se describe a continuación los siguientes aspectos metodológicos:

1.4.1 FORMAS DE INVESTIGACION

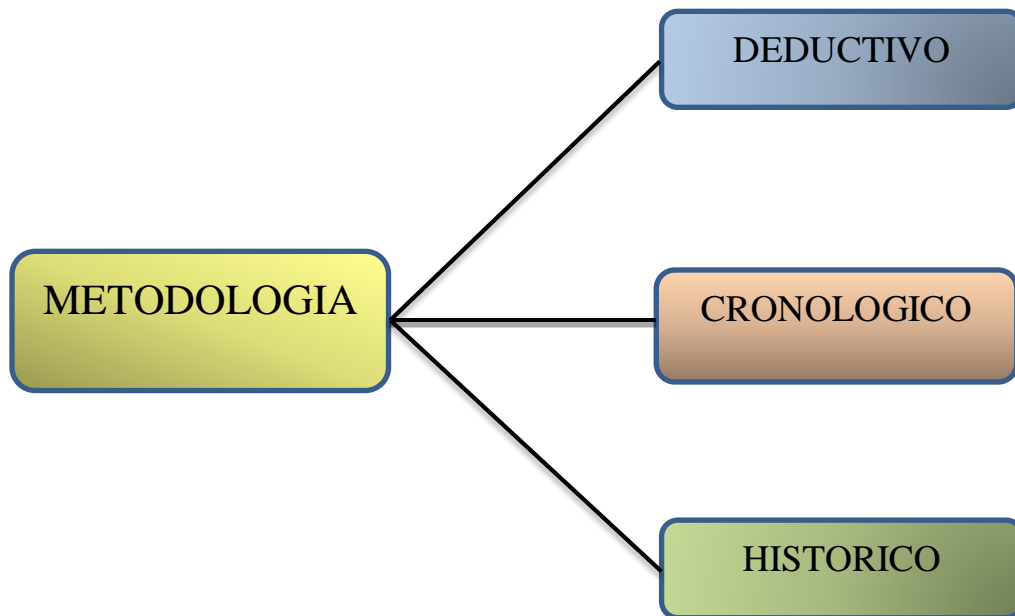
Para la elaboración de mi Memoria Laboral utilice la forma de investigación aplicada, porque para el registro y control de las operaciones de tesorería nos basamos en normas y procedimientos establecidos por la Compañía para un adecuado manejo de fondos y logro de objetivos, estos procedimientos están basados en principios y normas contables.

1.4.2 METODO DE INVESTIGACION.-

El método de investigación a usado es el método deductivo, porque el trabajo de tesorería se inicia con la facturación a clientes, el siguiente paso es elaborar el flujo de efectivo (cobros a clientes y pago de obligaciones) y posteriormente revisar la mora de cada cliente y analizar las causas del mismo.

Además se usó el método cronológico histórico porque el trabajo tiene como punto de partida el inicio de la presente gestión, y se irá analizando mes a mes el logro de los objetivos propuestos.

Gráfico N° 2: METODOLOGIA



Elaboración propia

1.4.3 PUNTO DE VISTA

En el trabajo de la Memoria Laboral aplicare un enfoque Financiero y Contable, porque el objetivo principal del trabajo se enfoca en el área de tesorería y cuál es su impacto en el flujo de efectivo de la empresa, el cual deriva en el logro de los objetivos trazados a inicio de la presente gestión.

1.4.4 UTILIDAD

Se resalta que la utilidad del presente trabajo es aplicada porque principalmente nos enfocamos en la solución de los problemas que surgieron a realizar el proceso de cobros a clientes y consecuentemente el pago de las obligaciones a nuestros proveedores.

1.4.5 TECNICA DE INVESTIGACION APLICADA

Consiste en operaciones especiales que permiten obtener, procesar y analizar datos científicos. Se realiza bajo una orientación definida y está ligada a la etapa empírica; en ello nos apoyamos para elaborar los instrumentos científicos.

La técnica de investigación aplicada es un conjunto de instrumentos de medición con base en los conocimientos científicos. ⁽²⁾

La técnica de investigación adoptada es la observación directa, porque es un trabajo hecho de forma personal directamente en el medio donde se desarrolló.

(2) Diccionario de Investigación científica1, página 63

CAPITULO II

MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

En esta etapa se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información recogeremos, de qué manera la analizaremos y aproximadamente cuánto tiempo demoraremos. El Marco Conceptual está compuesto de un marco de antecedentes, definiciones, supuestos.

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 TESORERIA

La gestión de la tesorería en las empresas ha evolucionado como consecuencia del escenario en el que se desenvuelven en la actualidad. Se ha pasado de un tratamiento de la tesorería de carácter administrativo y rutinario a una gestión más proactiva y dinámica. Esto ha contribuido a la aparición de nuevas necesidades que derivan de la preocupación de las empresas por crear mayor valor añadido, un creciente interés por adoptar modelos de centralización de tesorería, el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y mejora de los sistemas de información y comunicación, un nuevo reparto de las tareas en las organizaciones, etc... Si bien en el primer momento todos estos factores se configuraron como tendencias, actualmente constituyen verdaderas necesidades competitivas.⁽³⁾

(3) www.cumbria-fsc.com

2.1.2 FLUJO DE EFECTIVO

La información contenida en los flujos de efectivo es útil para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, de igual forma permite comparar la información sobre el rendimiento de la explotación de diferentes empresas, ya que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos. Suministrar a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y el equivalente a éste, así como sus necesidades de liquidez, toma de decisiones económicas, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición (4)

2.1.3 NORMA CONTABLE 7 – ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

El objetivo de esta Norma es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.

Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

(4) Guía de las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- flecha NIC 7: Estado de flujos de efectivo

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

El estado de flujos de efectivo informará acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación.

Actividades de operación

Actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas.

El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación.

La entidad debe informar acerca de los flujos de efectivo de las operaciones usando uno de los dos siguientes métodos:

(a) método directo, según el cual se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos; o

(b) método indirecto, según el cual se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas de pérdidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o financiación.

Actividades de inversión

Actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. La presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Los flujos de efectivo agregados procedentes de la obtención y pérdida del control de subsidiarias u otros negocios deberán presentarse por separado, y clasificarse como actividades de inversión.

Actividades de financiación

Actividades de financiación son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la entidad.

Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.

Una entidad informará separadamente de los cobros y pagos brutos más importantes que provengan de las actividades de inversión y financiación.

Transacciones sin el uso de efectivo

Las transacciones de inversión o financiación, que no han requerido el uso de efectivo o equivalentes al efectivo, se excluirán del estado de flujos de efectivo. Estas transacciones deben ser objeto de información, en cualquier otra parte dentro de los estados financieros, de manera que suministren toda la información relevante acerca de tales actividades de inversión o financiación.

Flujos de efectivo en moneda extranjera

Los flujos de efectivo procedentes de transacciones en moneda extranjera se convertirán a la moneda funcional de la entidad aplicando al importe en moneda extranjera la tasa de cambio entre ambas monedas en la fecha en que se produjo cada flujo en cuestión.

Los flujos de efectivo de una subsidiaria extranjera se convertirán utilizando la tasa de cambio entre la moneda funcional y la moneda extranjera, en la fecha en que se produjo cada flujo en cuestión.

Las pérdidas o ganancias no realizadas, por diferencias de cambio en moneda extranjera, no producen flujos de efectivo. Sin embargo, el efecto que la variación en las tasas de cambio tiene sobre el efectivo y los equivalentes al efectivo, mantenidos o debidos en moneda extranjera, será objeto de presentación en el estado de flujos de efectivo para permitir la conciliación entre las existencias de efectivo y equivalentes al efectivo al principio y al final del periodo.

Efectivo y equivalentes al efectivo

Una entidad revelará los componentes del efectivo y equivalentes al efectivo, y presentará una conciliación de los importes de su estado de flujos de efectivo con las partidas equivalentes sobre las que se informa en el estado de situación financiera.

La entidad debe revelar en sus estados financieros, acompañado de un comentario por parte de la gerencia, cualquier importe significativo de sus saldos de efectivo y equivalentes al efectivo que no esté disponible para ser utilizado por ella misma o por el grupo al que pertenece.

2.1.4 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa.

Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

El flujo de caja (*Cash Flow*, en inglés) se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio, como los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). En el Flujo de Caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el Estado de Resultado. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida la liquidez de la Empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones.

2.1.5 LIQUIDEZ

La liquidez representa la agilidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de manera inmediata sin que pierdan su valor. Mientras más fácil es convertir un activo en dinero, significa que hay mayor liquidez.

En la empresa, la liquidez es uno de los indicadores financieros más importante sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis.

Una de las formas de obtener liquidez en la empresa, es a través del Factoring, que es una línea de financiación, que le permite a las empresas recibir el dinero que está pendiente por pago de facturas, de manera inmediata.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 CONCEPTO DE TESORERIA

Podemos definir la tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, es decir que representa el conjunto de dinero del que la empresa puede disponer inmediatamente, el dinero en caja o el depositado en bancos, que sea de libre e inmediata disposición por parte de la empresa.

Es conveniente llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, conseguiremos que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios.

El concepto de tesorería engloba varias definiciones:

a) Liquidez

La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso.

El análisis financiero proporciona fórmulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con su cifra de deudas a corto plazo. La razón de “liquidez inmediata”, calculado como Tesorería / Pasivo Circulante, es una medida sencilla de poner en relación el efectivo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año.

También podemos definir la liquidez como la facilidad de que algo sea intercambiado por productos y servicios, siendo efectivamente el dinero el elemento con mayor liquidez. Una moneda sólida no debería presentar ningún inconveniente en ser cambiada por productos y servicios, a pesar de que la moneda en si no tenga valor intrínseco. Sin embargo, la moneda que sufre de inflación excesiva o incluso peor de una hiperinflación, presentaría cierta falta de liquidez al grado de el cese de la utilización de dicha moneda por parte de la población, el uso de monedas extranjeras con mayor solidez o bien el uso del trueque, en este caso vemos como el dinero no siempre es totalmente líquido debido a que no tiene ningún valor intrínseco, su valor se basa totalmente en la confianza del usuario tanto en la moneda como en el gobierno que la emite así como en el sistema financiero(5)

b) Cobro

Se denomina cobro al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución.

(5)<https://es.wikipedia.org/wiki/Liquidez>

En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado.

A efectos de evitar malos manejos y entendimiento entre los clientes y las personas destinadas a cobrar dinero de la empresa, es recomendable que éstas últimas sean rotadas.

En efecto, algunos vicios en este sentido pueden llevar a una consecuencia indeseable para la organización.

Es por ello que también se necesita que las personas dedicadas a tal tarea hayan hecho gala de cualidades referidas a la honestidad y la integridad. Además la persona encargada de realizar los cobros debe tener una llegada al cliente que le permita con seguridad realizar el cobro de la forma más rápida posible.

En cuanto al departamento de cobranzas, es un área que debe trabajar en forma coordinada con otros departamentos afines, como el de contabilidad, el de finanzas y el de ventas.

Así, por ejemplo, recibirá un informe del departamento de contabilidad en lo que respecta a cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efectos de poder cumplir con la cobranza en esos tiempos.

Por otra parte, el sector de cobranzas deberá enviar informes al sector financiero para que se tenga noción de las entradas de efectivo que se han visto efectivizadas.

Finalmente, el departamento de ventas es el que dará cuenta aproximada del volumen total a tener en cuenta para realizar el trabajo de realizar cobros.

En algunas ocasiones, el procedimiento de llevar a cabo una cobranza se encuentra tercerizado. Esto es especialmente cierto en casos de cobros difíciles de conseguir por clientes de dudoso comportamiento. En estos casos suele contratarse a otra entidad con procedimientos específicamente ideados para persuadir a personas renuentes al pago a reconsiderar su situación y cumplir con sus obligaciones.

El cobro es un elemento clave en el funcionamiento de la Empresa en la medida en que garantiza que esta pueda seguir operando con normalidad. De nada serviría toda la inversión y el trabajo efectuado si las cuentas no se saldasen en tiempo y forma.

c) Activo circulante

Término utilizado en el área de la contabilidad, Auditoría y contabilidad financiera.

Se llama de esta forma al efectivo o cualquier Activo que se espera, se va a realizar en efectivo, o Bien que se va a consumir dentro de un año o dentro de un ciclo de operación del negocio.

Activo Circulante son los derechos, Bienes materiales o créditos que están destinados a la operación mercantil o procedente de ésta, que se tienen en operación de modo más o menos continuo y que, como operaciones normales de una negociación pueden venderse, transformarse, convertirse en efectivo, darse en pago de cualquier clase de Gastos u obligaciones.

Se considera como activo circulante, al Activo fácilmente transformable a efectivo o que por lo general se espera convertir en efectivo dentro de los próximos doce meses.

Se consideran en el Activo Circulante conceptos tales como: valores negociables e inventarios, efectivo en caja y bancos, los documentos y cuentas por cobrar, los inventarios de materias primas, de artículos en proceso de fabricación y de artículos determinados, las inversiones en valores que no tengan por objeto mantener el dominio administrativo de otras empresas, y otras partidas semejantes.⁽⁶⁾

d) Activo corriente

Se entiende por activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año. Ejemplo de estos activos además de caja y bancos, se tienen las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios.

Los activos corrientes son de gran importancia en toda empresa puesto que es con ellos que la empresa puede operar, adquirir mercancías, pagar Nómina, adquirir Activos fijos, y pagar sus pasivos ente otros aspectos.

El activo corriente es un factor importante del Capital de trabajo, toda vez que éste se determina restando el pasivo corriente al activo corriente.

El capital de trabajo depende del volumen de activos corrientes que tenga la empresa. Si no se tienen activos corrientes suficientes, la empresa puede presentar dificultades de liquidez, lo cual afecta su relación con proveedores y acreedores, e incluso con los mismos socios.

⁶⁾http://www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ACTIVO_CIRCULANTE.htm

El activo corriente es el que determina la Capacidad de pago que tiene la empresa, un aspecto tenido muy en cuenta tanto por las entidades financieras como por los proveedores.

A un banco o a un proveedor le interesa más la capacidad de pago de una empresa que el monto de sus activos fijos, lo cual se debe a que al banco le interesa más que la empresa le pague a que le entregue sus activos fijos como pago por la deuda.

Los Activos fijos por lo general se utilizan para respaldar las deudas, pero es el activo corriente el que debe pagar la deuda, claro está que el activo corriente en buen parte es generado por los activos fijos, por lo que indudablemente también son importantes).

e) Previsiones

Previsión" es un término que se utiliza en el ámbito de la planificación y estrategia de los negocios. Cuando las empresas toman decisiones sobre operaciones, incluyendo rentas y producción, deben planificar al menos hacía varios años en el futuro. Para esto, es necesario anticipar movimientos del mercado, intereses de los consumidores y la eficacia de la empresa misma, tanto en la actualidad como en el futuro. Crear estrategias para lograr objetivos a largo plazo requiere un análisis intensivo, que es donde la previsión y la contabilidad se vuelven importantes.

Esencialmente, la previsión es el proceso de predecir futuras cifras para el negocio. Muchas de estas cifras dependen de las estadísticas del pasado, por lo que los contadores suelen encargarse de la mayor parte de la previsión.

Utilizan tasas de rendimiento y tasas de cambio para predecir cifras futuras de manera tan precisa como sea posible. Esto ayuda al negocio a decidir qué proyectos perseguir y qué objetivos establecer. Existen varias áreas específicas en las que se utiliza la previsión, para presupuestos y estados contables.

f) Capacidad financiera

Es la capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo. En el análisis de la capacidad financiera deben incluirse todos los compromisos (a corto y a largo plazo) y todos los recursos (a corto y a largo plazo). La capacidad financiera es posiblemente el área de evaluación de mayor riesgo en el análisis. Esto se debe a que buena parte de lo que hoy es conocido como análisis financiero se inició y desarrollo en el ámbito bancario del análisis de riesgos crediticios.

Tradicionalmente, los bancos han estado interesados básicamente en la capacidad financiera de sus deudores y sólo secundariamente en su liquidez y rentabilidad. El análisis de la capacidad financiera ha evolucionado bastante a lo largo del tiempo. Otra forma de evaluar la capacidad financiera es el análisis fondo (que a diferencia del anterior presupone la fiabilidad de la información contable contenida en el balance de situación). En él, es el patrimonio neto del deudor lo que garantiza la capacidad financiera. En el pasado reciente, la atención de los analistas se ha desplazado de los datos fondo (balance) a los datos flujo (en principio, cobros y pagos).

Ciertamente, si los compromisos financieros deben satisfacerse con dinero, la capacidad de la empresa para generar una corriente suficiente de tesorería debe ser la base fundamental para calificar su capacidad financiera.⁽⁷⁾

Los siguientes indicadores miden la fortaleza financiera del interesado:

- a) Índice de liquidez: activo corriente dividido por el pasivo corriente.
Índice de endeudamiento: pasivo total dividido por el activo total.
- b) Razón de cobertura de intereses: utilidad operacional dividida por los gastos de intereses.

2.2.2 CONCEPTO DE FLUJO DE EFECTIVO

Asociado a esta visión dinámica de tesorería, se encuentra el concepto de flujo de efectivo que se puede definir como el resultado de comparar el conjunto de cobros y de pagos que se producen en un periodo de tiempo determinado.

Los flujos de efectivo pueden proceder de:

- a) **Operaciones Ordinarias.-** Son los cobros y pagos realizados por la empresa en el ejercicio de su actividad principal y de ciertas actividades complementarias a la misma, caracterizadas por su periodicidad.
- b) **Operaciones de Financiación.-** Son los cobros y pagos que se producen como consecuencia de una aumento o disminución de los recursos financieros de la empresa, propios o ajenos, a largo o corto plazo, siempre que tales recursos no se encuentren vinculados con las operaciones ordinarias.

(7)http://www.ehowenespanol.com/prevision-contabilidad-info_230988/

- c) **Operaciones de Inversión.-** Son las entradas y salidas de dinero que se producen como consecuencia de las operaciones que la empresa realiza en relación de su activo no corriente (activos fijos), o en relación a otras inversiones a corto plazo.

2.2.3 PRINCIPIOS DEL CASH MANAGEMENT

El manejo de efectivo debe estar basado bajo los siguientes conceptos:

1. Liquidez cero en caja y cuentas bancarias. Los números positivos de las cuentas corrientes o de crédito al fin de un período reflejan “errores de infra-colocación” o de sobre financiación por descuento. Los números negativos reflejan “errores de sobre-colocación” o de infra-financiación por descuento.
 2. Cálculo de costes de oportunidad por el dinero dejado de ganar en colocaciones o pagado innecesariamente en las liquidaciones de cuentas: por utilización no necesaria, por disponer en una cuenta más cara si había otra más barata sin saturar, o por no equilibrar las cuentas.
 3. Seguimiento de las previsiones y realizaciones sobre “cuatro niveles”, que se solapan y se renuevan constantemente, día a día y mes tras mes, y que son:
 - Nivel de previsiones para una anualidad, mensuales o trimestrales, cuya finalidad es la de servir de referencia y “test de coherencia” a la práctica presupuestaria del plan operativo anual.
 - Nivel de previsiones de trabajo “a plazo” sobre un cuatrimestre. Se realizan como previsión posterior más ajustada sobre la anterior.
-

- Nivel de previsiones a corto, o inmediato plazo, en fecha de valor y cuenta bancaria por cuenta bancaria, para el total de cobros pagos, indicando: cuenta bancaria, fecha valor previsible, documento soporte, código presupuestario o de referencia de la operación, y su fecha de operación y/o contabilización.
 - Nivel de realizaciones, por el que se recogen de los bancos todos los días a primera hora las operaciones anotadas en las cuentas, con sus fechas (operación, trabajo y valor), se comprueban en su valoración, en sus costes y en su importe, siendo a la vez comparadas y contrastadas con las previsiones para cada uno de estos conceptos hechas el día anterior.
4. Análisis y utilización adecuada de cobros y pagos más adecuados, dado que no todos tienen igual importancia de costo, ni significan idénticas penalizaciones.
 5. Conexión bancaria continuada y simultánea, de tal modo que se asegure en todo momento, que para cada cuenta bancaria operativa, se tengan las realizaciones ocurridas en la misma con un máximo de 24 horas (a las 8 horas del día siguiente normalmente, para dar tiempo de integrar las previsiones y decidir el qué hacer).
 6. Conocimiento, con antelación suficiente, de los compromisos y obligaciones de carácter jurídico - económico, adquiridos la empresa que más tarde tendrán trascendencia financiera en la tesorería.
 7. Análisis y observación de las diferencias constatadas entre “tesorería presupuestada” y “tesorería realizada”, señalando las causas de los cobros y pagos previstos y no realizados y de los no previstos realizados.
-

8. Respeto a las condiciones de trabajo en fecha de valor, lo que supone seguir los llamados imperativos de la gestión de tesorería, día a día, en fecha de valor.
 9. Cuidar las relaciones bancarias
 - Trabajar como máximo con un solo banco realmente operativo, el llamado “banco pivot”, sobre el que se concentren la inmensa mayoría de los movimientos.
 - Gestión según un horario estricto, para que los cambios de hora en fecha de valoración no afecten a la asignada a las operaciones del día, perdiendo un día de intereses a pagar o dejar de ganar.
 - Trabajar siempre, en los bancos operativos, con cuentas de crédito remuneradas, de este modo, si se diera el fallo de quedar con saldos positivos, se tendrá una cierta compensación.
 - Conciliación y comprobación periódica, normalmente a través de un “software” específico, de las condiciones acordadas con los bancos, reclamando errores y el respeto a las cláusulas pactadas.
 - Atención a las previsiones de impagos. Si descontamos remesas, el banco cargara en valor los que se produzcan en la fecha de vencimiento en valor que tengan, por lo que debemos dejar un saldo aproximado por el % de impagados que preveamos. Como estos se nos comunican hasta con 10 o 15 días de retraso, podemos incurrir en situaciones de negativo no deseadas.
-

2.2.4 GESTION DE TESORERIA

La gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costo, o beneficios, producen esos movimientos. En este sentido podemos indicar que la gestión de tesorería es el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo para organizar sus cobros y sus pagos, de tal modo que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones y rentabilice al máximo sus excedentes. Para ello la empresa requiere obtener un saldo óptimo de tesorería que responderá a las siguientes necesidades:

- Necesidad de transacción; para hacer frente al pago de las operaciones que constituyen su actividad.
- Necesidad de precaución; la empresa debe mantener un nivel de tesorería superior al necesitado para las transacciones, con el objeto de hacer frente a eventuales problemas de liquidez motivados por imprevistos.

Las funciones principales de control y gestión de tesorería son:

- Dinero disponible.
- El tesorero como primera función del día, debe de revisar la conciliación bancaria preparada por el cajero y de esta manera toma conocimiento de los movimientos habidos el día anterior, así como de los saldos de apertura del día (Bancarios contable, disponible y libros)
- Asimismo controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado

- Fondos retenidos en corriente. Cuentas que se espera que se transformen en liquidez pero aún no lo son, por ejemplo la cuenta de clientes.
- Las cuentas de clientes y proveedores y el circuito de cobros y pagos
- Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- Los excesos o recursos ociosos de liquidez.
- Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

El objetivo de este control es:

- Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costos financieros.
- Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez)
- Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

2.2.5 PRESUPUESTO DE LA GERENCIA FINANCIERA

Una buena gestión Financiera debe incluir una previsión de los cobros y los pagos que se van a producir durante un cierto periodo de tiempo.

Se trata de analizar la probable evolución de la tesorería a lo largo de dicho periodo de tiempo, basándose para ello en la estimación de ventas para el periodo en cuestión, en el plan de pagos de la empresa, en cierta información proporcionada por contabilidad.

El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, etc.) de forma que optimice los resultados financieros.

Estas previsiones relativas a los flujos de efectivo que probablemente se irán generando, se recogen en un reporte financiero denominado Presupuesto de Gerencia Financiera, que suele realizarse para periodos de tiempo (mensual).

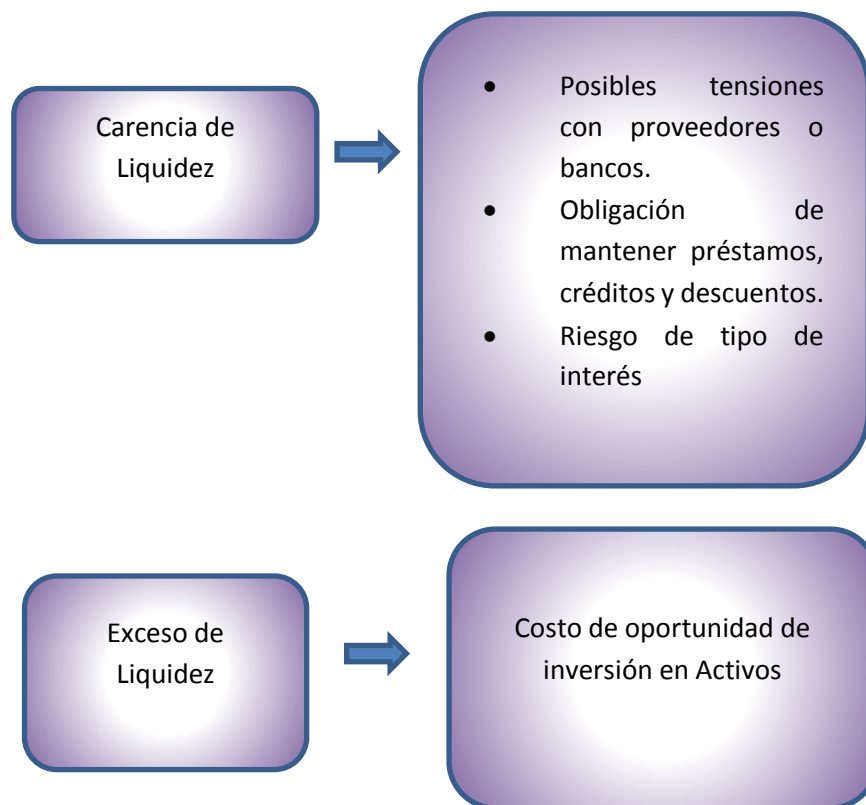
Al elaborar este Presupuesto, es importante hacerlo de un modo claro y ordenado, así como los conceptos por los que estos se producen, suele ser útil agrupar los cobros y los pagos, en función del tipo de operación que los genera: operaciones ordinarias, operaciones de financiación y operaciones de inversión.

En definitiva el presupuesto tiene como finalidad detectar con la suficiente antelación situaciones de déficit o superávit. Cuando se prevea que en un periodo de tiempo no será posible atender los compromisos de pago por falta de fondos disponibles, la empresa deberá adoptar algunas medidas tales como solicitar una prórroga en el pago a los proveedores, abrir una línea de crédito, solicitar un préstamo bancario, etc.

Por el contrario si se estima que en un tiempo o periodo los fondos serán excesivos frente a los pagos, con un cierto grado de seguridad, la empresa deberá analizar donde colocar esos excedentes.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez como muestra el siguiente cuadro:

Gráfico N° 3: PREVISIONES DE TESORERIA



a) Falta de liquidez

La empresa sufre falta de liquidez cuando no dispone de dinero en efectivo para hacer frente a los pagos y a las deudas de próximo vencimiento (podría tener dinero, pero no en efectivo, sino por ejemplo invertido en maquinaria) y esta carencia de liquidez puede darse independientemente de que la empresa esté generando beneficios.

Las causas más habituales o motivos por los cuales se produce falta de liquidez son:

- Gestión del Impuesto al Valor Agregado. La previsión y pago de este impuesto puede producirse antes de que la empresa obtenga el pago correspondiente por el servicio facturado, por ejemplo, cuando se tienen períodos de cobro muy largos o se retrasan los cobros.
 - Financiación de activos fijos mediante la tesorería de la empresa. Se debe de valorar si para financiar determinadas inversiones es recomendable utilizar la tesorería u otras fórmulas de financiación como los préstamos, o el leasing.
 - No tener en cuenta el período que transcurre desde que hago una inversión hasta que la recupero mediante la venta de las mercancías o la prestación de servicios. Cuando esto sucede, la solución está en intentar acortar el plazo de cobro y alargar el de pago. De no conseguirlo habrá que recurrir a la financiación externa.
 - Falta de control y gestión en los materiales o espacios. En ocasiones se hacen aprovisionamientos mediante grandes compras o pago de alquileres, para acceder a un mejor precio de adquisición. Si no se gestionan bien los stocks, se desembolsarán grandes cantidades por las compras disminuyendo así la tesorería de la empresa.
-

Recursos para superar la falta de liquidez:

Crédito comercial

Mediante el crédito comercial podemos atrasar los pagos que tenemos que hacer evitando de este modo que disminuya nuestra liquidez. Este mecanismo presenta dos modalidades:

- Compras a crédito. Permitiendo que efectuemos el pago generalmente a corto plazo: 30, 60 o 90 días.

- Aplazamiento del pago a proveedores.

Descuento de efectos comerciales librados a los clientes

Mediante el endoso de un efecto comercial a una entidad bancaria podemos obtener liquidez. La entidad nos abonará el importe del efecto descontando los gastos y réditos derivados de la operación. El endoso implica que cedemos a la entidad bancaria nuestros derechos como acreedores.

Créditos y préstamos bancarios a corto plazo.

La financiación bancaria es una herramienta imprescindible para hacer frente a eventuales faltas de liquidez. Se debe puntualizar que aunque crédito y préstamo parezcan sinónimos no lo son, y constituyen dos conceptos financieros diferenciados.

El préstamo hace referencia a una cantidad fija de dinero que la entidad financiera pone a disposición de su cliente y que este tendrá que devolver pagando unas comisiones y réditos.

En el caso del crédito, la entidad bancaria pone a disposición del cliente, una cuenta de crédito, o dinero que este necesite hasta una cantidad máxima.

Tratar de anticipar los cobros a los clientes.

Esto lo podemos hacer mediante descuentos por pronto pago o intentando renegociar las condiciones de cobro que tenemos con el cliente en cuestión.

b) El exceso de liquidez

El exceso de liquidez no es un problema realmente para la empresa pero sí supone un costo de oportunidad ya que los rendimientos que da el dinero en caja (nulo o casi nulo) o en una cuenta corriente (muy pequeños) son inferiores a otras opciones en las que utilizar el excedente de tesorería por ejemplo:

- Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago.
- Amortizar anticipadamente créditos o préstamos en vigor. Se disminuirán así los costes derivados de los intereses del crédito.
- Conceder mayor plazo de pago a clientes o más descuentos por pronto pago Permitirá 43 incrementar las ventas y/o hacer más competitivos los productos y servicios de la empresa.

- Invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez. Se obtendrá así un mayor rendimiento que el que se obtiene de los intereses de una cuenta corriente.

Existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería. Conocerlos permitirá evitarlos o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.

- Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica) pagando las consecuencias de esto –carencia de liquidez- con elevados costos financieros.
 - Elaborar la previsión de tesorería en base a criterios contables y no de gestión. confundiendo los ingresos y los gastos con cobros y los pagos.
 - No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.
 - Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería
 - No realizar una estimación de ventas para el futuro
 - No corregir de forma inmediata las previsiones de tesorería a medida que se va disponiendo de la información
 - No determinar o fijar el nivel óptimo de liquidez para la empresa
 - Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo
-

- No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que efectuemos. Puede ser más rentable económicamente hacer un descuento por pronto pago, a efectuar el cobro y soportar los costos financieros.
- No contar con programas informáticos que faciliten las tareas de gestión de tesorería. (programas desarrollados según las necesidades de cada Empresa).
- Durante años se ha utilizado el crédito a corto plazo y sus continuas renovaciones como sustituto de préstamos a largo plazo

CAPITULO III

MARCO PRÁCTICO

3.1 ANTECEDENTES

La empresa Grupo Ortega Landa – Gol Bolivia Srl., inicio sus actividades el año 2000, dedica sus actividades a la **Publicidad y Comunicaciones** en sus diferentes formas: Publicidad en medios (televisión, radio y medios escritos), publicidad vial, publicidad en medios digitales, BTLs. En el área de comunicaciones, comprende la asesoría a todo tipo de personas, empresas e instituciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras; en la realización de estudios y creación de estrategias de comunicación y ejecución de acciones vinculadas a la comunicación pública.

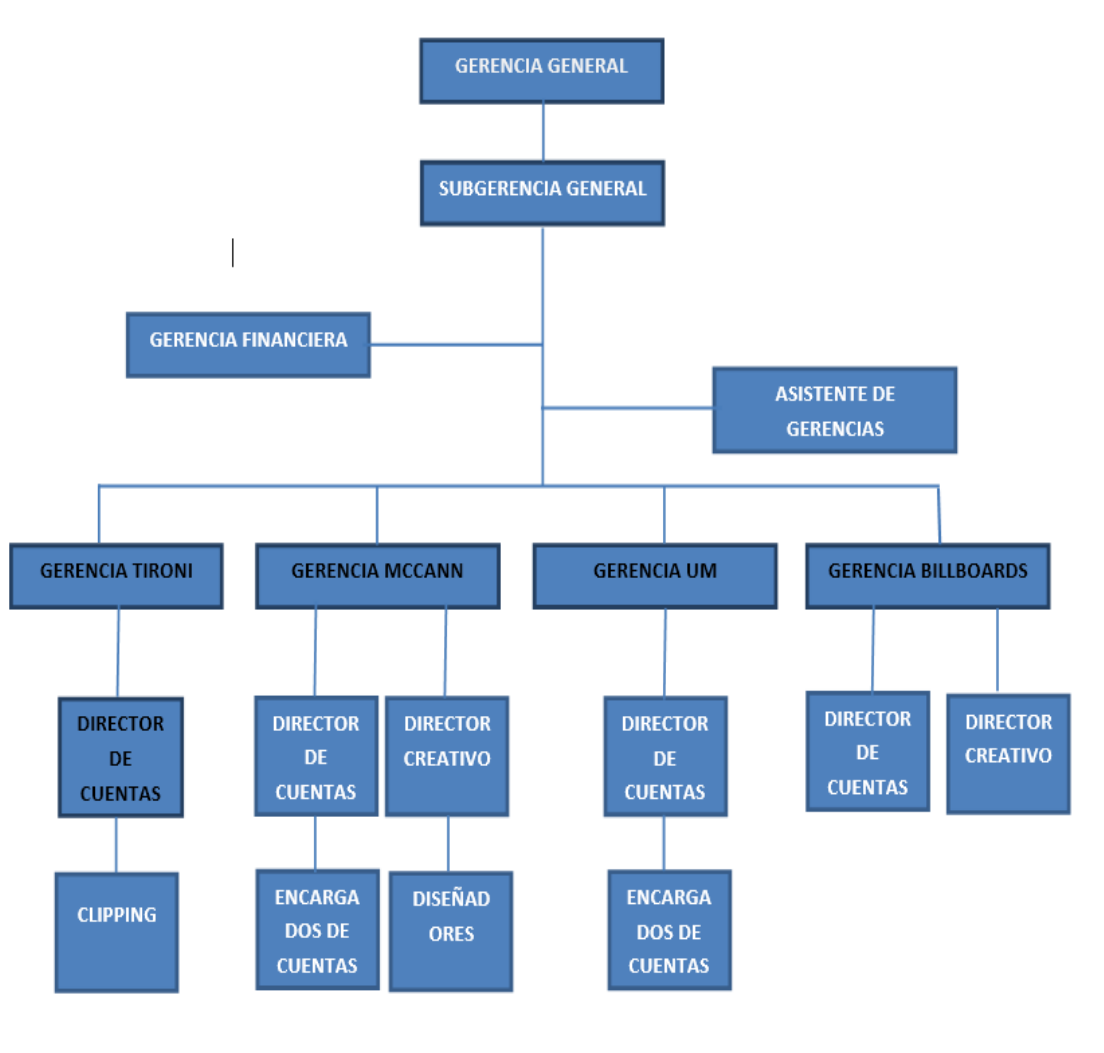
El Grupo Ortega Landa – Gol Bolivia Srl., pionero en el mercado de publicidad y comunicaciones en Bolivia, cuenta con las siguientes unidades: Agencias de Publicidad McCann Erickson, Comunicación Corporativa Tironi& Asociados, Agencia de Medios Universal McCann, Agencia de medios digitales UMD y publicidad vial Billboards.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de la empresa está compuesta por el Gerente General, Sub Gerente General, quienes tienen a su mando la administración y toma de decisiones de todo el Grupo. Las Gerencias de cada unidad, las cuales les reportan directamente a las dos anteriores gerencias. Los directores de cada Área (Directores creativos y Directores de cuentas), quienes están al mando del personal de creatividad, diseñadores, encargados de cuentas y personal de clipping.

Así mismo La Gerencia Financiera tiene en su estructura al Gerente Financiero, que le reporta directamente al Subgerente General. Forman parte de esta gerencia el Contador y administrador quienes conjuntamente al auxiliar contable – administrativo tienen a su cargo el trabajo operativo y de registro de todas las transacciones propias de las actividades de la empresa.

Gráfico N°4: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Elaboración propia en base a información de la empresa.

Se incluye el siguiente organigrama del área financiera, con el fin de explicar con mayor precisión el objeto de estudio.

Gráfico N° 5: ESTRUCTURA GERENCIA FINANCIERA



Elaboración propia en base a información de la empresa.

3.3 OPERACIONES DE TESORERIA

La gestión de la tesorería y los conocimientos sobre este aspecto requiere que se conozca claramente las diferencias entre ingresos y cobros y pagos y gastos, ya que el análisis de la tesorería se basa, fundamentalmente, en los pagos, en los cobros y en las estimaciones de cuando éstos se van a producir.

3.3.1 INGRESOS Y COBROS

Ingresos y cobros son dos conceptos distintos, el primero se refiere a operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el concepto de cobro se refiere al hecho de recibir un pago monetario o no monetario.

Por ejemplo si prestamos un servicio que es pagado a crédito, el ingreso se producirá cuando se realice la venta y se genere la factura pero el cobro será (por lo general) después de un mes de emitida la factura.

Existen distintas opciones temporales en cuanto a ingresos y cobros:

- **Ingreso simultaneo al cobro:** Se refiere específicamente a las ventas al contado y se produce al mismo tiempo que se realiza el cobro de la factura emitida.
- **Ingreso antes que el cobro:** Se da en las ventas al crédito, primero se emite la factura y el cobro se realiza posteriormente; generalmente se da un mes de crédito. Esta es la forma usada mayormente por la empresa.

- **Cobro antes que el ingreso:** consiste en un anticipo que el cliente entrega por algún servicio que será facturado con posterioridad
- **Cobro que no es un ingreso:** estos son los préstamos, que no entran como ingreso porque es un dinero que se tiene que devolver a una fecha determinada.

3.3.2 GASTOS Y PAGOS

La diferencia es similar a la que se da entre ingresos y cobros. El gasto se refiere a una disminución del patrimonio de la empresa, mientras que el pago se refiere al hecho de una transacción monetaria con un tercero.

Al igual que en los ingresos y cobros existen distintas posibilidades temporales en la relación entre gastos y pagos:

- **Gasto simultaneo con el pago:** cuando la compra es al contado, se desembolsa el dinero el momento mismo de la compra.
- **Gasto antes que el pago:** cuando es compra al crédito, generalmente con plazo de un mes de emitida la factura
- **Pagos antes del gasto:** consiste en anticipo a proveedores.
- **Gasto que no es un pago:** es el caso de las depreciaciones mensuales, son gasto que no supone desembolso de dinero.

**HASTA AQUÍ IDENTIFICAMOS LAS
OPERACIONES DE TESORERIA**

3.4 PROCEDIMIENTOS DE TESORERIA

Al finalizar la gestión Gerencia Financiera se reúne con la Gerencia General y los Gerentes de todas las unidades de la empresa para elaborar el presupuesto anual para la siguiente gestión, este presupuesto está basado principalmente en los gastos relacionados con las ventas; revisando la renovación de los contratos vigentes, los nuevos contratos pactados y los posibles contratos que surjan.

Aquí se identifican y analizan los vencimientos de los créditos a los clientes y de los pagos a los proveedores, este análisis está de acuerdo a las políticas que tiene la empresa en cuanto a cobros y pagos (Ver anexo N°1)

3.4.1 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE INGRESOS Y COBROS

De acuerdo al procedimiento para el registro de ingresos y generar los cobros, la Empresa realiza los siguientes pasos:

- Los directores de cuentas elaboran las Tablas Contables (TC) (Ver anexo N° 2) que es el documento en el que se incluye el monto a facturar, la glosa que llevara la factura y los costos cuando correspondan.
- Este documento se envía a contabilidad para que sea registrada en el sistema contable.
- Una vez registrada la Tabla Contable, se genera el comprobante (Ver anexo N°3) que detalla la factura electrónica emitida (Ver anexo N°4) y genera la cuenta por cobrar.

- La factura es enviada al cliente con una carta adjunta donde se menciona el nombre al cual debe ser girado el cheque o los números de cuentas bancarias en caso de que el pago se haga con depósito o transferencia bancaria (Ver anexo N°5).

De acuerdo a los contratos suscritos, el 50% de nuestros clientes realiza el pago dentro el mismo mes de emitida la factura, un 45% de nuestros clientes efectúa el pago posterior al mes de la emisión de la factura y un 5% tiene un plazo mayor a los 60 días de emitida la factura.

La mayoría de los pagos son mediante depósito o transferencia bancaria, algunos de los pagos son efectuados con cheques a nombre de la empresa, mismos que son recogidos y depositados por los mensajeros de la empresa en las cuentas corporativas.

Una vez comprobado el depósito se registra contablemente el ingreso, respaldando el mismo con la boleta de depósito bancario o el extracto bancario.

3.4.2 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO GASTOS Y PAGOS

De acuerdo al proceso de registro de gastos y realización de pagos, la Empresa efectúa los siguientes pasos:

- Recepción de factura, en esta instancia se revisan los datos y la correcta emisión de la misma por parte del proveedor.
- Esta factura esta vinculada a la Tabla Contable del proveedor con el cual se relaciona el pago.

- La factura es ingresada al sistema contable, generándose por cada documento la Orden de Compra (Ver anexo N°6), registrándose a la vez el comprobante contable (Ver anexo N°7).
- Se realiza la programación del pago de acuerdo a la fecha estipulada con el proveedor y en función al flujo se emitirán los mismos.
- El pago efectuado (emisión de cheque o transferencia bancaria) es notificado al cliente, para su verificación (Ver anexo N°8).

**HASTA AQUÍ VERIFICAMOS EL
CUMPLIMIENTO DE LOS
PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS**

3.5 EVALUACION CAPACIDAD DE PAGO

La evaluación financiera de la empresa la realizamos en base a criterios establecidos por la compañía, enmarcados en los enunciados de análisis financiero, tales como rotación de cuentas por cobrar y pruebas de razón circulante que se calculan de acuerdo a las siguientes formulas:

- Rotación de cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{VENTA A CREDITO}}{\text{PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR}}$$

Aplicando las formulas y reemplazando los datos de los estados financieros de la empresa tenemos:

$$\frac{17.577.894}{2.471.207}$$

Rotación de cuentas por cobrar = **7,11 veces**

- Rotación de cuentas por cobrar en días

$$\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\frac{360 \text{ DIAS}}{7,11}$$

Rotación de cuentas por cobrar en días =

Aplicando estos indicadores se demuestra que los ingresos de la empresa se convierten en efectivo 7 veces y demora 50 días en recuperar su cartera. Esto significa que las políticas de cobranzas de la empresa son aceptables.

- Razón circulante.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$$

$$5.421.597$$

Razón circulante = **1.14**

Esto significa que la empresa cuenta con los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones de corto plazo

Gráfico N°6: VENTAS vs: COBROS

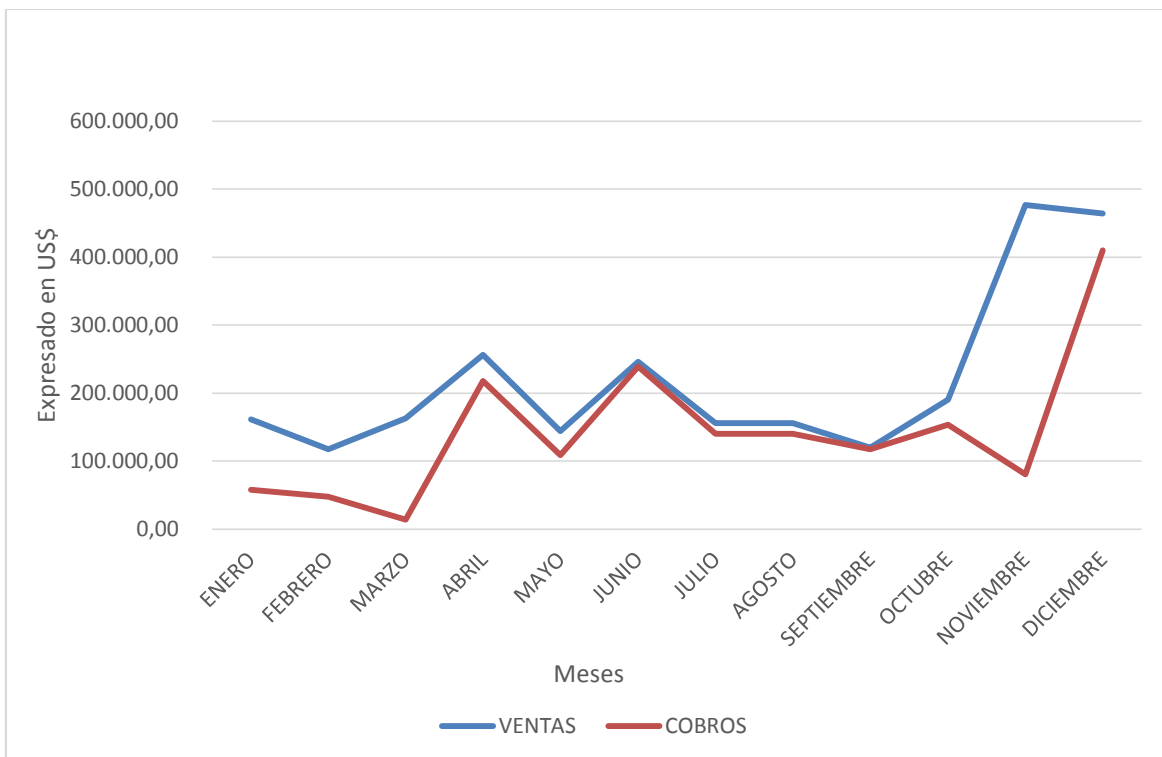
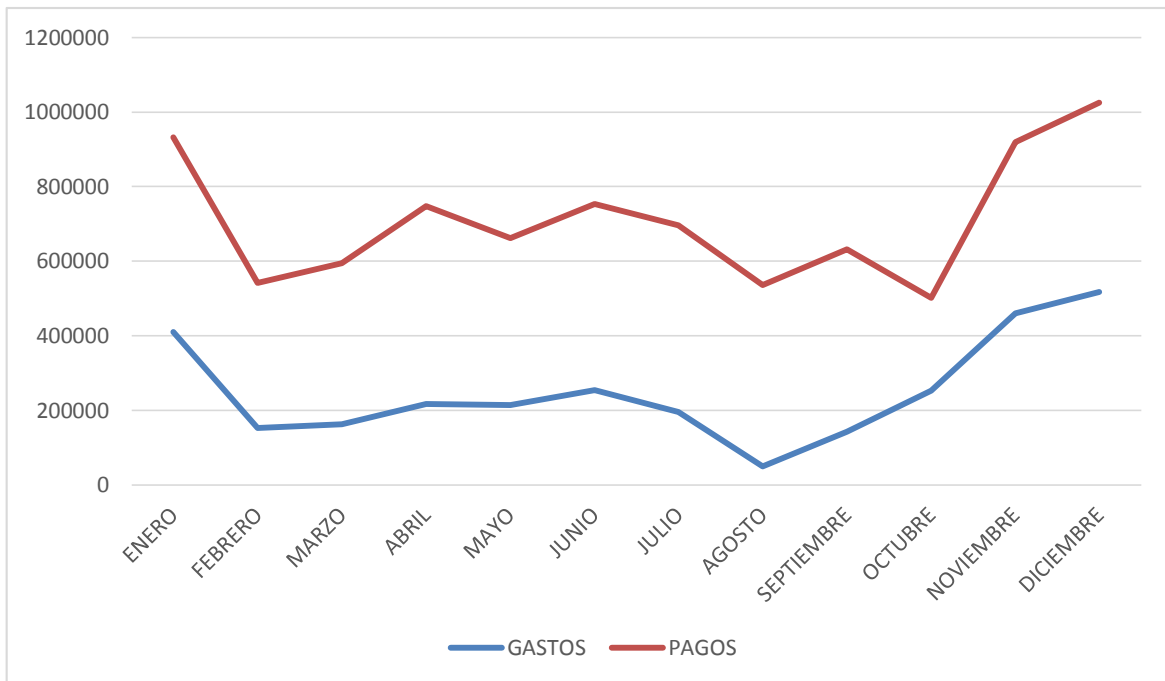


Gráfico N° 7: GASTOS vs PAGOS



Elaboración propia en base a datos de la Compañía

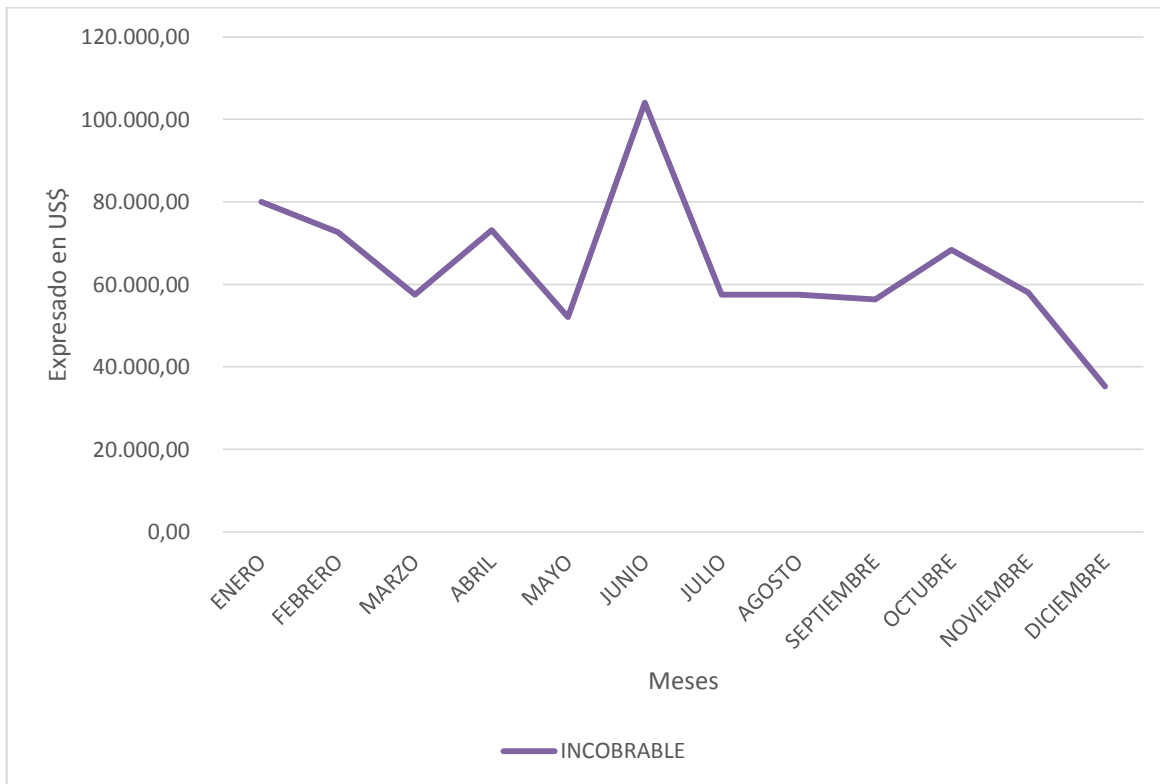
**SE EVALUO LA CAPACIDAD FINANCIERA
DE LA EMPRESA PARA CUMPLIR
OBLIGACIONES**

3.6 MORA DE LOS CLIENTES

La mora de clientes se debe a varios factores, algunos de ellos no controlados por la Empresa y otros por falta de implementación de políticas de cobro, a continuación describimos algunas de las más importantes:

- Temas contractuales, situaciones que viven las Empresas y que de cierta manera afectan la posición económica de las mismas (ej. Normas impuestas por el Gobierno, priorización de pagos, etc.).
- Procesos internos de cada Empresa y continuos cambios en la estructura del personal de estas, especialmente en las Empresas públicas.
- Falta de implementación de políticas de cobro, actualmente se ha regularizado esta situación y se ha designado la función de cobranza al personal, según la categorización de las mismas.
- Ausencia de controles internos, que permitan establecer con certeza los saldos de la información del sistema (conciliaciones periódicas con clientes).

Gráfico N°8: CUENTAS EN MORA



Elaboración propia en base a datos de la Compañía

HASTA AQUÍ SE EXPLICO LA MORA DE LOS CLIENTES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El área de Tesorería, cuenta con las herramientas necesarias para planificar sus cobros y pagos en forma semanal, provenientes de la información de las Tablas Contables que llevan información consistente.
- La Empresa ha enfrentado algunas dificultades para el manejo de su Flujo de Efectivo, debido a la falta de implementación de controles que permitan tener la certeza necesaria respecto a la capacidad de cobro.
- Usar métodos tales como la conciliación de cuentas con terceros, ha mejorado la recuperación de cartera.
- A través de la estructuración de la cartera, se ha designado personal específico para realizar las cobranzas, siendo los resultados óptimos en la recuperación de esta.
- A través de la mejora en la gestión de cartera, la Gerencia puede decidir en forma pronta, el manejo con el excedente o la insuficiencia de fondos.

RECOMENDACIONES

A la gerencia de la empresa se le recomienda aplicar en forma integral la Planificación Financiera para incrementar la rentabilidad en el largo plazo, Aplicando elementos básicos como los ratios para realizar las proyecciones y el manejo de los recursos de forma óptima

BIBLIOGRAFIA

David Espinoza Salas, I.E.S. Gregorio Prieto (Valdepeñas)–Modulo Gestión Financiera -*Administración y Finanzas* -Pág. 198 a 213.

Niver Montes Camacho – Latinas Editores, primera edición enero 2004 – *La Tesis y el Trabajo Dirigido en la Auditoria*.

Roberto Agreda Maldonado – Primera edición octubre 2003 – *Diccionario de Investigación Científica* – Taller grafico Quipus.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – 5ta Edición - *Metodología de la Investigación*– Mc Graw Hill.

Guía de las Normas Internacionales de Contabilidad -NIC- flecha NIC 7: Estado de flujos de efectivo

Lic. Antonio Fernández Céspedes - *Temas de Análisis e interpretación de Estados financieros*

www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ACTIVO_CIRCULANTE.htm

[www.edufinet.com/gestion de tesorería](http://www.edufinet.com/gestion%20de%20tesoreria)

www.metodologia02.blogspot.com/p/justificacion-objetivos-y-bases.html

ANEXO N° 1

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

GRUPO ORTEGA LANDA - GOL BOLIVIA S.R.L.				
ORIGEN Y APLICACIÓN DE EFECTIVO (PRESUPUESTO)				
POR EL MES DE DICIEMBRE DE 2014				
IMPORTES EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS				
	SEMANAS			
DETALLE	1 AL 7	8 AL 14	15 AL 21	22 AL 31
SALDO BANCOS AL 30/11/2014	14.442,31	286.352,01	93.068,97	66.058,80
(mas):				
CUENTAS POR COBRAR	11.395,90	37.492,12	933,91	82.680,17
DEVOLUCIONES PRESTAMOS OTROS	992,10	45,50	124,70	957,35
CUENTAS POR COBRAR STANDS	349.584,00			
BNB LINEA DE CREDITO	0,00		49.568,97	0,00
TOTAL DISPONIBLE	376.414,31	323.889,63	143.696,55	149.696,32
(menos):				
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	7.471,27	46.389,35	4.762,19	8.527,87
SUELDOS, HONORARIOS Y ANTICIPOS	11.976,30	1.494,57	61.505,73	57.353,79
BONO 2				13.082,64
GASTOS GENERALES	890,38	26.395,46	3.559,87	701,01
OTROS	2.845,00	1.203,30	4.275,46	8.553,52
CUENTAS POR PAGAR STANDS		96.368,50		
CUENTAS POR PAGAR FINANCIADORES	60.000,00	52.246,64		0,00
PLAN DE PAGOS - PATENTES	2.011,49	3.735,63		0,00
PLAN DE PAGOS - IMPUESTOS	0,00	2.987,21		0,00
PATENTES SMG FACT 2013	4.867,86	0,00	0,00	32.597,85
DERECHOS INTERNACIONALES	0,00	0,00	3.534,50	0,00
TOTAL POR PAGAR	90.062,30	230.820,66	77.637,75	120.816,68
TOTAL BANCOS	286.352,01	93.068,97	66.058,80	28.879,64
RESERVA	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DISPONIBLE BANCOS	286.352,01	93.068,97	66.058,80	28.879,64

ANEXO N° 2

TABLA CONTABLE

	TABLA CONTABLE	XLS	BANCO UNION-TC-2014-11-0011				
	v.101006	No:	SCZ-UM-BUSA-2014-11-0048				
DATOS PARA FACTURACION							
CLIENTE RAZON SOCIAL NIT COMPAÑIA QUE FACTURA REGIONAL UNIDAD PROYECTO - 0001	BANCO UNION S.A. BANCO UNION S.A. 1028415020 Grupo Ortega Landa-Gol Bolivia S.R.L. SCZ - SANTA CRUZ UM - Universal McCann FEE RRPP Y PRENSA						
Servicio	Servicios a Facturar	Prec. U.	Cant.	BS			
NOVIEMBRE 2014 - SERVICIO DE AGENCIA DE MEDIOS.	NOVIEMBRE 2014 - SERVICIO DE AGENCIA DE MEDIOS.	25,125.00	1.0	25,125.00			
(A) Total a facturar				25,125.00			
COSTO DEL PROYECTO							
Item	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	Precio Unitario	Cant.	MONTO	Impuestos Retenciones	COSTO
(B) Total Costo Proveedores							
Firmas y Autorizaciones				Cálculo de la Utilidad		BS	
Observaciones:				Facturación Bruta:	25,125.00		
				IVA:	(3,266.25)		
				Costos:	0.00		
				Ingreso Neto	21,858.75		
				Otras Dedicaciones (IT e ITF):	(791.44)		
				CONTRIBUCIÓN FINAL	21,067.31		
				Ingreso Bruto (para compromisos y rep. ventas)	25,125.00		
Elaborado por:	Jorge Palza	fecha	07/11/2014				
Aprobado por:	Ana Maria Chuquimia	fecha	07/11/2014				
Registrado por:	Ana Maria Chuquimia	fecha	07/11/2014				

ANEXO N° 3

COMPROBANTE CONTABLE

Grupo Ortega Landa-Gol Bolivia S.R.L.
OFICINA CENTRAL - GOLBOLIVIA

COMPROBANTE CONTABLE

Página: 1/1
07/12/15 08:15 pm

Fecha: 07/11/2014

Tipo Cpte: CxC

Glosa: BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA

TC: VARIAS TCs - CxC: 2014000518

Tipo/Cambio: 6.96

Número: 00056

CUENTA	NOMBRE CUENTA	DETALLE GLOSA	DEBE BS	HABER BS	DEBE US	HABER US
41103	INGRESOS POR FEE BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA TC: SCZ-MC-BUSA-2014-06-0024 - CxC: 2014000518		35,737.86		5,134.75
1120101	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES MN BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA	66,203.00		9,511.92	
41103	INGRESOS POR FEE BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA TC: SCZ-UM-BUSA-2014-11-0048 - CxC: 2014000518		21,858.75		3,140.63
2130101	DEBITO FISCAL IVA BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA		8,606.39		1,236.55
2130103	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA		1,986.09		285.36
5510107	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES BANCO UNION S.A.	BANCO UNION S.A. - F 1009 - NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA	1,986.09		285.36	
559	GASTOS POR DIFERENCIA DE CAMBIO	Por diferencia de cambio	0.04		0.01	
49104	INGRESOS POR DIFERENCIA DE CAMBIO OFICINA CENTRAL	Por diferencia de cambio		0.04		0.00
TOTALES			68,189.13	68,189.13	9,797.29	9,797.29

SON: SESENTA Y OCHO MIL CIENTO OCHENTA Y NUEVE BOLIVIANOS CON 13/100.

----- Autorizado por:	----- Elaborado por: ANA MARIA CHUQUIMIA	Nombre: ----- C.I.: ----- Fecha: -----
--------------------------	--	--

ANEXO N° 4

FACTURA



GRUPO ORTEGA LANDA - GOL BOLIVIA S.R.L.
 SUCURSAL - 0
 Calle Los Claveles N° 115 zona Sirari UV: 058 MZA. 018
 Telf. Fax: 3451402 - 3140606 • Santa Cruz - Bolivia

NIT: 199238027

FACTURA N° 1009

Autorización N° 7904001291003

ORIGINAL : CLIENTE

PUBLICIDAD

FACTURA

Santa Cruz, 07 de NOVIEMBRE de 2014 NIT/C.I.: 1028415020

Señores BANCO UNION S.A.

Descripción	Importe
NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA	66,203.00

Tipo de cambio	6.96	Total \$US	9,511.93	Total Bs	66,203.00
----------------	-------------	------------	-----------------	----------	------------------

Son: Sesenta y seis mil doscientos tres 00/100.

Bolivianos

Son: Nueve mil quinientos once 93/100.

Dólares Americanos

Código de Control: **1A-22-F8-99-F8** Fecha Límite de Emisión: **07/12/2014**



ESTA FACTURA CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL PAÍS. EL USO ILÍCITO DE ESTA SERÁ SANCIONADA DE ACUERDO A LEY

ANEXO N° 5

CARTA ENVIO DE FACTURA



La Paz, 07 de Noviembre de 2014

Sres.:

BANCO UNION S.A.

Atn.: Carlos Silva

PRESENTE.-

REF: ENVIO FACTURA N° 1009

Mediante la presente enviamos a ustedes la siguiente factura:

- N° 1009 por el servicio de **NOVIEMBRE 2014 - FEE MENSUAL AGENCIA**

Asimismo solicitamos abonar el pago a la siguiente cuenta bancaria, con confirmación del depósito:

- BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. CTA. CTE. MN N° 100-0248750

O emitir cheque a nombre de "GRUPO ORTEGA LANDA – GOL BOLIVIA S.R.L."

Sin otro particular, y agradeciéndoles por contar con nuestros servicios, me despido con las atenciones pertinentes.

Atentamente,

Ana María Chuquimia Orozco
Contabilidad y Finanzas
GRUPO ORTEGA LANDA-GOL BOLIVIA S.R.L.

ANEXO N° 6

ORDEN DE COMPRA



Grupo Ortega Landa-Gol Bolivia S.R.L.
SANTA CRUZ - BOLIVIA

ORDEN DE COMPRA No. : 2014002145

FECHA	TIPO DOCUMENTO
30/11/2014	FACTURA

FECHA	t/c	MON.	NUMERO	RAZON SOCIAL	NIT	AUTORIZACION	COD. CONTROL
27/11/2014	6.96	BS	2847	GIGANTOGRAFIAS PUBLICITARIAS - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	3333996019	2001004289185	0
ICE	EXCENTO	MONTO	DEUDA x PAGAR	DEUDA A NOMBRE DE			
0.00	0.00	3,248.00	3,248.00	HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE			

GLOSA
F 2847 - REPOSICION DE CAMPANA METALLICA FEXPOCRUZ - CLIENT. NESTLE - OC:2014002145

CUENTAS x PAGAR	2014001200
FECHA COMPROBANTE	NUMERO COMPROBANTE
30/11/2014	00300

bespinoza

Distribución y asignación de cuentas

TABLA CONTABLE	ITEM	REGIONAL	UNIDAD	CUENTA	AUXILIAR	CARGO
LPZ-BB-NESTLE-2014-11-0044	1	LPZ	BB	COSTOS POR ALQUILERES VALLAS	MANTENIMIENTO DE ESTRUCTURAS	3,248.00
						3,248.00

ANEXO N° 7

COMPROBANTE CONTABLE DE PAGO

Página: 1/2
02/01/15 12:21 pm

COMPROBANTE CONTABLE

Grupo Ortega Landa-Gol Bolivia S.R.L.
OFICINA CENTRAL - GOLBOLIVIA

Fecha: 02/01/2015
Tipo Cpte: REC-EGRESO
Glosa: CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2848 - IMPRESION LOMAS (2 LOM 1035 / 1 LOM 507 / 1 LOM 1034 SC2) - CLIENT GGBRAZ - CAMPANA LA PAZ TURISTICA - OC 2014002146
Tipo/Cambio: 6.96
Número: 00004

Banco: Banco Nacional de Bolivia S.A. Cla. Cte. MN 100-0248750

CHEQUE 5107359
A la Orden de: GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE

CUENTA	NOMBRE CUENTA	DETALLE GLOSA	DEBE BS	HABER BS	DEBE US	HABER US
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2848 - IMPRESION LOMAS (2 LOM 1035 / 1 LOM 507 / 1 LOM 1034 SC2) - CLIENT GGBRAZ - CAMPANA LA PAZ TURISTICA - OC 2014002146	8,731.65		1,254.55	
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2847 - REPOSICION DE CAMPANA METALICA FEPOCROZ - CLIENT NESTLE - OC 2014002145	3,248.00		466.67	
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - P 2846 - SALDO DE 50% - RETIRO DE ESTRUCTURAS - AVIARIO MERCADO Y AV. COSTANERA C.10 - OC 2014002143	2,750.00		395.11	
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2845 - VINIL - TRIPAM (RUBIA MAGICA) 1X1 MT - CLIENT F SIN FONCA - OC 2014002142	750.00		107.76	
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2844 - IMPR. INST. 1 LOMA 1034 EN AV. COSTANERA ARMADA BOLIVIANA - CLIENT. BNB - FERIA DEL CREDITO - OC 2014002141	1,414.00		203.16	
2110101	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS MN HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE	CH - 5107359 BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. BS - GIGANTOGRAFIAS PUBLIGRAFIC - HUGO E. CUBA EYZAGUIRRE - F 2843 - IMPRESION E INSTALACION DE LOMA VALLA JUAN PABLO I - BRIGADA AEREA - CLIENT. ALBERT - OC 2014002140	1,272.60		182.84	

PUBLI GRAFIC
NIT: 33339860
Calle Conchitas N.º

Nombre: Silvia Caroline Valasco Cepas
C.I.: 6778 5792 P.
Fecha: 02/01/15

Elaborado por:
SERGIO DONAIRE

Autorizado por: