



El índice del programa se basa, como siempre, en dos apartados:
Visión desde los comentarios, discusiones y algo de teoría

1. ¿Qué es IMPORTANTE en tesorería?
2. ¿Qué es TESORERIA?
3. La PLANIFICACION financiera
4. Como DINAMITAR los costes financieros
5. MEDIR la creación de valor
6. PRODUCTOS financieros esenciales
7. COLABORAR con las ventas
8. Pautas de la NEGOCIACION con bancos

Con casos prácticos

Para pedir TODO EL MANUAL: pregunta@dublino.es

LA TESORERIA



¿Es importante o no?...



Dublino asociados

Quizás, tras todo esto, se sitúa como siempre ha estado la TESORERIA.....

Una buena gestión tesorera, implica hoy en día algo más que poseer y administrar dinero...

Implica, gestionar riesgos, provocar y facilitar las entradas y el acceso al dinero, así como frenar las salidas del mismo, de nuestro poder





- **Que es TESORERIA?...**
 - Aquella parte de los Activos de una compañía, que son dinero en efectivo o susceptibles de serlo en el muy corto plazo

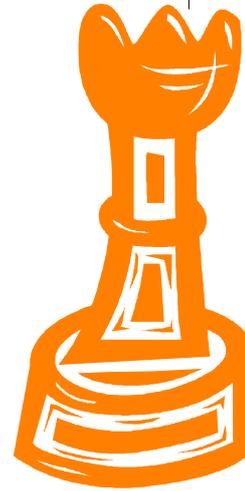
Que es TESORERIA



Dublino asociados



La tesorería
es el REY



Otro concepto :
COBRAR =/GANAR
y GANAR =/COBRAR





- Los tiempos son diferentes:
 - Ganamos cuando contablemente registramos la factura al cliente.
 - Por diferencia entre Ventas y Compras+Gastos
 - Cobramos, cuando lo hacemos, y de forma independiente del momento de extensión de la factura : antes o después



Otro concepto :
PAGAR ≠ PERDER
(o tener gastos)





Sin embargo..... :
¿Dónde está mi dinero?
(o he ganado tanto y cada vez
tengo menos efectivo)



TESORERIA -Cash Management



Hay que mirar el dinero con desprecio,
pero.....nunca perderlo de vista.....

Dublino asociados



Que es más importante ?....

Que es más importante para una compañía ?.....:

1. **GANAR DINERO** ?(RESULTADOS EN CTA DE EXPLOTACION)
2. **TENER DINERO** ?(LIQUIDEZ)



¿ Cual es la función básica del Cash Manager ? (TESORERO)....

- Desde el manejo y adecuación de la TESORERIA de la compañía, se puede definir como doble:
 - Asegurar la **estabilidad financiera** de la misma tanto en el CP como en el LP
 - Conseguir la disponibilidad de liquidez, en el tiempo, lugar y divisa adecuada para hacer frente a las obligaciones de la compañía
 - **Reducir costes** operativos y financieros
 - Reduciendo costes y riesgos tanto de posición como operacionales
 - Cultivando las necesarias relaciones y negociaciones con entidades financieras
 - Minimizando los volúmenes y los costes de la financiación ajena, y rentabilizando al máximo permitido los saldos ociosos.
 - Situando en el nivel de riesgo admitido la tesorería y las posiciones deudoras y acreedoras que le conciernen (clientes, acreedores, bancos, etc)
 - Incrementando beneficios inherentes a la propia función
 - Midiendo la rentabilidad del departamento y comunicando dichas mediciones a los terceros interesados

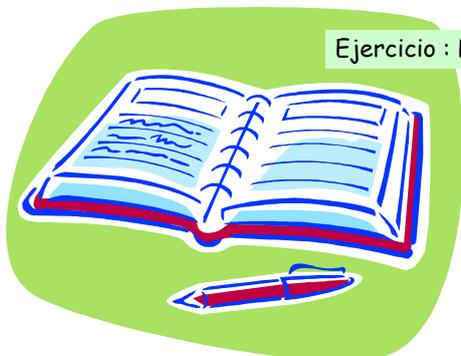
Cash Management desde el BALANCE



ACTIVO	PASIVO
<u>D</u> ISPONIBLE	<u>E</u> XIGIBLE <u>C</u> ORTO
<u>R</u> EALIZABLE	<u>E</u> XIGIBLE <u>L</u> ARGO
<u>S</u> TOCKS	<u>F</u> ONDOS <u>P</u> ROPIOS
<u>I</u> NMOVILIZADO	

PLANIFICACION FINANCIERA

Ejercicio : BERNABEU



Dublino asociados

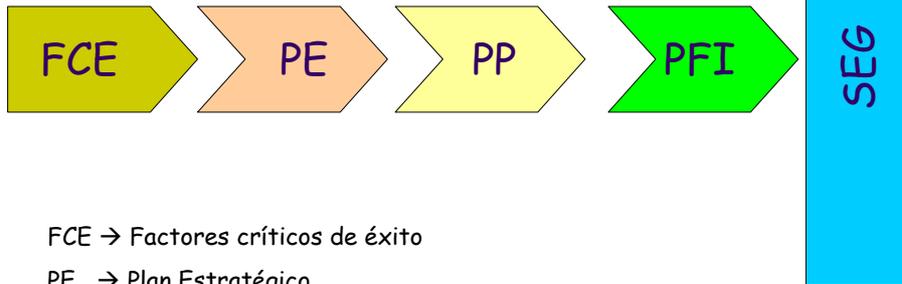


- BERNABEU es un empresario que fabrica y distribuye tornillería.
- Está en medio de la crisis actual, y debería modificar básicamente su Plan Estratégico, en cuatro puntos, para poder enfocar con éxito el ejercicio venidero:
 - Mantener Ventas
 - Invertir algo en mecanización y maquinaria nueva
 - Ofrecer algo más de plazo a clientes en el pago
 - Negociar con la Banca sus nuevas necesidades (si es que existen)
- Vamos a ver como procede efectuar los cálculos básicos, para ello, intentando aproximar la idea de evolución sostenible.



- Planificar financieramente o establecer proyecciones financieras, debe equivaler a establecer los factores críticos de éxito, y poniéndoles cifras objetivadas, efectuar su seguimiento
- Dicho de otra forma cualquier planificación financiera debería alinearse con el Plan Estratégico correspondiente.

Fases generales



FCE → Factores críticos de éxito

PE → Plan Estratégico

PP → Plan Presupuestario

PFI → Proyección Financiera

SEG → Seguimiento

FACTORES CRITICOS DE EXITO



(.....El futuro es el que baraja las cartas, pero hay veces que no recordamos, que nosotros,..... sin embargo, somos los que jugamos.....)

Dublino asociados

FACTORES CRITICOS DE EXITO



- Se trataría de establecer de que factores clave depende, que el camino a recorrer desde donde estamos, nos lleve hacia donde queremos
- El CMI debe discriminar y seleccionar los factores críticos de éxito, y midiendo la evolución orientarse hacia ellos
- Personalmente,..... no creo que hayan más de 5 / 10 factores críticos en ninguna compañía

F C E (algún ejemplo...)



- Capital Intelectual (selección y retención)
 - Plantilla propia, Equipo
 - Colaboradores
- Ventas
 - Marketing, diferenciación, ventaja competitiva
- Gestión de Costes
 - Costes directos (Ingenieros y Blocks)
 - Dpto de Compras (potenciación)
 - Gastos Generales (reducción 50%)
- Tesorería, gestión
- Información y medición



Vamos a intentar trabajar sobre este apartado...



Como ahorrar costes financieros : Los PRECIOS y sus controles



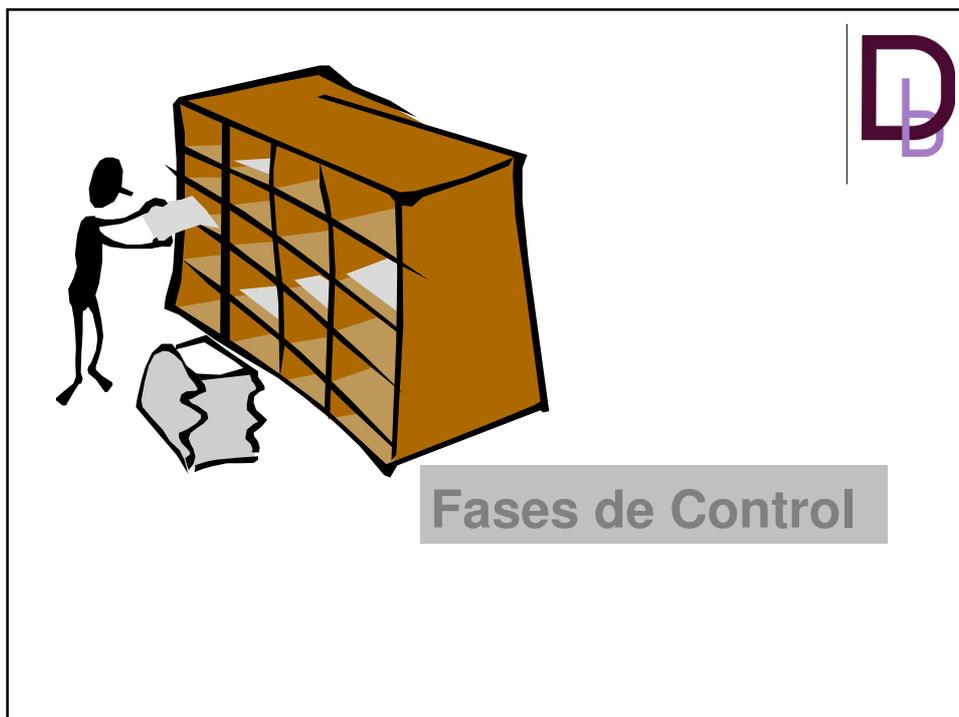
Dublino asociados

CONTROL Y SEGUIMIENTO



Es recomendable, arbitrar controles sistematizados de nuestras relaciones con la banca.....

- La informática nos puede
- No lo ha autorizado la Central
- Disculpa, no nos hemos dado cuenta
- No lo entiendo, deja que lo estudie
- No pactamos lo que dices, si no lo que te he aplicado
- Preguntaré a ver que ha pasado
- Dejame y lo veré, tu no te preocupes.....
- etc



Fases de Control

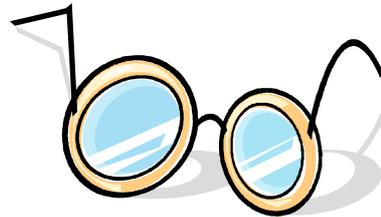
- Recibir previamente a nuestras cesiones de negocio, comunicación por escrito, con las condiciones y su plazo de validez
- Si no las recibimos, cursar por nuestra parte escrito al Banco, comunicándoles dichas condiciones suscritas, y rogándoles acuse de recibo
- Controlar puntualmente que cada operación posterior de negocio, se ajusta a lo previsto y pactado.



Visión GLOBAL



- La necesidad de su visión global se hace necesario, para poder entender y negociar la perspectiva del negocio total cedido.
 - Descuento de papel
 - Saldos en c/c
 - Operaciones de Leasing
 - Compensaciones indirectas



INTERES FIJO O VARIABLE



- La decisión siempre procede del temor a fluctuaciones adversas en las tasas de interés.
- En muchas ocasiones interesa fijarse, para el caso de préstamos, en la cuota fija que resulta, y si ésta entra dentro de las posibilidades reales de nuestra devolución (por ejemplo).
- Hay también herramientas financieras que permiten la cobertura del tipo de interés.

Comprender el TAE



- El TAE es el Tipo Anual Equivalente, al tipo de interés nominal, liquidado anualmente, en lugar de hacerlo con la periodificación indicada.
- Afectan a este resultado, tanto si las liquidaciones son anticipadas, como si son diferidas, como las comisiones de apertura o de continuidad durante la vida de la operación.

GESTION TESORERIA



- La gestión de tesorería, de las Compañías, peca en ocasiones de falta de mecanización, quizás en otras de falta de método, o lo que podría ser más grave, falta de control y seguimiento.
- Trabajar con presupuesto de tesorería, tanto en el inmediato, como en el corto y en el largo plazo, se hace totalmente necesario, máxime hoy, que la informática y los medios nos los permiten, de forma automatizada y sin costes humanos y administrativos desproporcionados



La falta de control.....puede generar incrementos de costes



- Aceptar adeudos que la banca nos cursa, y que por error en el correo, por error en el propio banco, o por nosotros mismos, no logramos debitarlo donde corresponda.
 - Es totalmente necesaria, mecanizada o no, la conciliación bancaria metódica, continuada y exacta.
 - Se hace, también, totalmente necesaria la Banca Electrónica, por agilidad, por inmediatez, por posibilidad de mecanización e imputación automatizada en nuestra contabilidad, etc
- Aceptar cálculos de la banca, sin repasar
- No comprobar ni validar los conceptos de adeudos-varios que en ocasiones recibimos
- No validar la fecha valor de imputación a los apuntes recibidos.

La falta de presupuesto de tesorería y seguimiento cercano



- Necesidades puntuales de tesorería financiadas con descubiertos en c/c, a los costes que ello conlleva.
- Incapacidad de atender pagos, en momentos concretos, que deterioran nuestra imagen
- Imposibilidad de planificar inversiones o gastos futuros, especialmente complejos o voluminosos
- Carencia de planteamiento, ante las entidades financieras o ante terceros, de nuestras capacidades de pago y de cancelación de nuestras obligaciones

CREAR VALOR DESDE LA TESORERIA

(COMO GENERAR BENEFICIOS : LA DIRECCION FINANCIERA O EL TESORERO)



Dublino asociados



CHECK-LIST DE CONCEPTOS NECESARIOS PARA INICIAR LA TRANSFORMACION:

Mejorar al máximo la **imagen** financiera percibida por terceros
Objetivar, gestionar y lograr **reducciones** en los **costes financieros**
Objetivar y conseguir reducciones en los **costes administrativos**
Establecer un verdadero **control** sobre las entidades financieras
Estimular la **formación** continuada del personal
Lograr el funcionamiento como **equipo**, del departamento
Determinar el **cliente** interno, y el protocolo de su trato
Potenciar la tenencia y conocimiento de **software** relacionado
especial de simuladores financieros.
Innovar, una herramienta mágica



ELEGIR EL PRODUCTO FINANCIERO



Dublino asociados

Líneas COMERCIALES



- Bajo el concepto de líneas comerciales, entendemos las necesidades para movilizar, habitualmente, las deudas pendientes de cobro de clientes, es decir:
- Desde el momento de la venta hasta el vencimiento estipulado de cobro.
- Adicionalmente se contempla la posibilidad dentro del circuito, el financiar
- desde el momento del pedido del cliente.
- Es la financiación más factible , y a la que la banca suele mostrar mejor
- accesibilidad.
- Básicamente el banco contempla los dos factores, uno el corto plazo habitual de la necesidad financiera, y el segundo que la facilidad crediticia responde a una operación comercial ya existente, en cuyo circuito, hay varias firmas que se responsabilizan documentalmente del buen fin.
- Operación habitual es el descuento de papel o lo que se denomina clasificación comercial.

Líneas FINANCIERAS



- Con este epígrafe, cubrimos necesidades de corto y de largo, bien con destino a financiar circulante o bien destinado a inversiones en activos fijos.
- En este apartado encontramos las pólizas de crédito, préstamo, leasing, etc.
- En este epígrafe, la banca suele necesitar mucha más justificación que en otros grupos de productos financieros.

Póliza de CREDITO



Se trata básicamente de un descubierto en cuenta corriente, en la que la liquidación periódica de intereses se produce en base al saldo medio dispuesto por fecha valor, del periodo objeto de liquidación.

Con cierta habitualidad esta operación se reserva para cubrir los desfases que en el circulante tienen las Compañías.

Condiciones más o menos habituales:

Comisión de apertura y estudio (inicial)

Comisión de disponibilidad (trimestral)

Interés (liquidación diferida trimestral)

Euros o Divisas



- Esta alternativa, que en tiempos de mayores tipos de interés (con mayor recorrido entre tipos mínimos y máximos) ha tenido cierto atractivo (aún a pesar de su "ESPECULACIÓN"), ahora con la excepción de que nuestros pagos vayan a ser en la moneda en que nos hemos endeudado, podría no resultar tan deseada.
- Es decir, cuando tengamos una cobro que realizar en DOLARÉS, y sin tener flujo de entrada de esta divisa por otro medio, nos endeudemos por que el tipo de interés resulte atractivo, podremos "cruzar" al vencimiento su pago con la entrada que de dicha divisa tendremos (suponemos coincidencia temporal en el diseño de la operación). Entendemos así mismo que no tenemos otras obligaciones de pago en \$.

Descuento de PAPEL



- Esta facilidad crediticia, supone la cesión de la gestión de cobro de los efectos, pagarés, recibos u otros documentos generados por un cliente a cargo de terceros, y paralelamente una Entidad Financiera, anticipa y financia dichas operaciones hasta su vencimiento real, fecha en la que tienen obligatoriedad los que han aceptado su pago.
- El descuento de papel se produce :
- Emisión o tenencia de documentos acreditativos de pagos pendientes en fechas determinadas (habitualmente pagarés, letras, recibos o documentos análogos)
- Entrega a la Entidad Financiera con la solicitud tanto de su financiación como de su gestión de cobro
- Anticipo al cliente por la entidad financiera de dichas cuantías, previa deducción "al tirón" de la liquidación de intereses, comisiones y gastos que correspondan.
- Gestión de cobro al vencimiento
- Los impagados, junto con incremento de gastos por este concepto, se debitan al titular cesionario.(es decir son cesiones con recurso)

ALGUNOS DOCUMENTOS QUE PUEDEN NEGOCIARSE



- Recibos sin aceptar
- Letras de cambio aceptadas o sin aceptar
- Pagarés a la orden (los pagarés NO a la orden, implica que no pueden ser endosados, por lo cual, en principio al no ser susceptibles de endoso, sólo pueden ser gestionados en su cobro, pero la propiedad de dicho documento, siempre es del cliente inicial)
- Anticipos de facturas u otros documentos análogos, donde pueden entrar cualquier documento, que no estando protocolizado dentro de la circulación cambiaria, si permite establecer un circuito de cobro pendiente, en el que intermediando la entidad financiera, establece un préstamo coincidente con el total o parcial del documento en cuestión. Ejemplo Certificaciones de Obra, Facturas, Pagarés NO a la orden, etc.

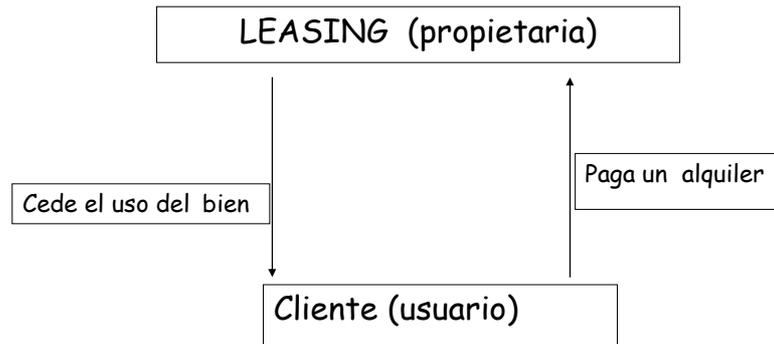
LEASING



- El vocablo indica básicamente arrendamiento financiero, es decir alquiler, por parte del usuario del bien a un tercero.
- Debe ser otorgado por una compañía especial de leasing.
- Un cliente, cuando financia un bien por este medio, ostenta la calidad de arrendador del bien, mientras que la compañía de leasing es la propietaria real de dicho bien.
- Suele ser en mayor o menor medida un préstamo financiero, para medio y largo plazo, y siempre relativo a conceptos de inversión.
- El plazo mínimo obligatoriamente son 24 meses para el leasing mobiliario y 10 años para el inmobiliario.



LEASING – II



CONFIRMING

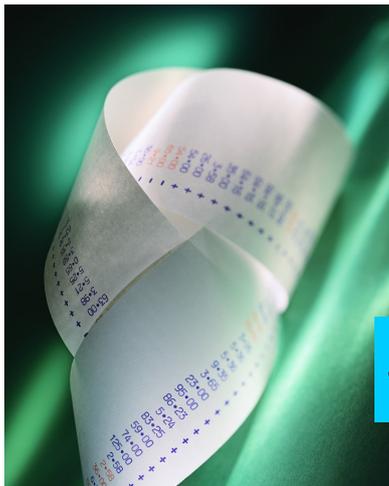


- Consiste en que la Entidad Financiera, asume la gestión de pagos de un cliente concreto.
- Es decir :
 - 1. Asume la gestión de pagos por compras y gastos de su cliente
 - 2. Comunica al beneficiario dicho pago futuro
 - 3. Ofrece, en ocasiones, la anticipación de este pago al beneficiario del mismo, con descuento de la tasa de interés que tengan pactada.
 - 4. Paga al beneficiario

CONFIRMING - Ventajas



1. supone una buena imagen ante terceros,
 2. reduce sus costes administrativos y los posibles errores e incidencias por la gestión de los pagos evitada,
 3. evita timbres en teóricas cambiales a extender,
 4. evita costes de emisión en cheques y pagarés,
 5. homogeneiza el sistema de pagos a terceros,
 6. sistematiza la posibilidad de financiar a sus acreedores
 7. mejora en general su posicionamiento ante la banca.
 8. Se puede repartir el float de los cheques de pago, entre Banco y pagador
 9. Ayuda a los proveedores a financiar
 10. Se pueden obtener ingresos financieros adicionales
- Como inconvenientes,
 - resaltar la "inamovilidad" de la modalidad del pago futuro, el adaptarse administrativamente al proceso iniciado, la necesaria vinculación a una entidad en concreto.
 - Además el CIRBE, (sólo para el Confirming y no para el Pago Domiciliado) crece por los anticipos



SERVICIOS



CHEQUES Y TRANSFERENCIAS



- Es el servicio que escogemos para emitir pagos, con documentos provenientes y emitidos por el banco, y que como tal gozan de total credibilidad financiera.
- En el caso del cheque, el Banco nos facilita un cheque bancario, que adeuda de forma inmediata en nuestra cuenta, y que nosotros remitimos o entregamos a nuestro acreedor para pagar débitos pendientes o comprometidos.
- En el caso de la transferencia, el Banco remite al Banco de nuestro acreedor, la cuantía para que éste la abone en la cuenta destinataria del importe.

DOMICILIACIONES



- Se trata de que el Banco tiene relación de los pagos que nosotros le hemos autorizado a efectuar en nuestro nombre, bien periódica o puntualmente.
- Nuestros diferentes acreedores presentan estos documentos (recibos habitualmente) por medio de su Banco, quien lo compensa con el nuestro, y éste a su vez, nos lo adeuda en la cuenta y nos lo remite.

CHEQUES / PAGARES



- Los talones y cheques, son suministrados en talonarios por la Banca, entendiendo su uso, como medio de pago en el domicilio del pagador, para que el que desea cobrar el documento, bien acuda al Banco pagador, o bien compense por medio de su banco habitual el documento.
- Formas de extensión:
 - Documentos barrados: Obligatorio el ingreso en c/c de un banco para su cobro
 - Documentos al portador: pagaderos a quien lo presente
 - Documentos a la orden de: pagaderos a quien va nominativo o bien susceptibles de endoso a un tercero
 - Documentos NO a la orden: pagaderos a quien va nominativo, pero no susceptibles de endoso
- CHEQUES BANCARIOS:
 - Posibilidad de negociación en cuanto al plazo de compensación

TARJETAS DE CREDITO/DEBITO



- Son unos de los medios de pago, más introducidos en los cobros y pagos
- Evitan la utilización del efectivo, y con su carácter internacional, facilitan enormemente las transacciones financieras correspondientes
- Finalidad:
 - Medio de pago en las adquisiciones de bienes y servicios
 - Obtención de efectivo
- Modalidades de pago:
 - Pago total de las transacciones del mes anterior
 - Pago aplazado
 - Porcentaje del saldo pendiente de pago
 - Pago fijo mensual, más el exceso que sobre el límite de la tarjeta se pudiera presentar
 - Crédito Revolving
- A débito (cargo inmediato en la c/c) o a crédito (acumulación mensual de disposiciones para debitar en la c/c una vez al mes)
- Conlleva ciertas ventajas de seguros, e incluso de remuneración por su uso
- La responsabilidad por su pérdida y uso fraudulento por terceras personas, adquiere diferentes enfoques, según marcas, por lo que habrá que estar a lo firmado contractualmente

- Colaborar con las Ventas



Dublino asociados

Comentarios previos



- Establecer el verdadero valor aportado por la financiación y nuestro riesgo al concepto de la venta y al área comercial.
- Se establece cierto incremento de lealtad, en el cliente, por el crédito?.....,
- **Morosidad:** Cuando una empresa, posee o le entra morosidad, le afectan básicamente varios conceptos :
 - Lo imprevisto financieramente de la situación
 - El tamaño "financiero" de la empresa, en proporción a la "sorpresa" que se le viene.
 - La posibilidad de deterioro de la imagen financiera ante terceros, así como el factible debilitamiento de la posición negociadora tanto ante la Banca como ante otros actores.
- La morosidad en general, provoca numerosas tensiones económicas y financieras en las empresas, llegando en ocasiones (según "tamaño financiero" y "sorpresa") a la situación de imposibilidad de hacer frente a sus pagos, o incluso a la quiebra misma por fallido definitivo, etc.
- Debemos objetivar esta posibilidad y no sentirnos presionados por los "objetivos" en ventas, del área comercial.
- Es obvio que cuando hablamos de morosidad internacional, añadimos problemas como idioma, lejanía geográfica, legislación y cultura.

Actitudes ante la GESTION DE COBRO



- **Talante** de cobros y pagos, firme y concienciado de la necesidad de su método y seguimiento
- **Firmar**, en el pedido, o en el contrato, condiciones exactas de pago:
 - Plazo y fecha a partir de la cual se establece
 - Forma del pago
 - Albaranes posteriores, todos firmados, con identificación de la persona que recibe : nombre, DNI, responsabilidad
- Establecer protocolo de asignación de **Límites de Riesgo** con CLIENTES
 - Informe de solvencia y ratios que ayuden a situar el mencionado límite, no dejándose influenciar por la presión sobre ventas.
 - Datos contables y financieros
 - Alertas:
 - Valoración del gestor de la empresa cliente, en quien se tiene la confianza
 - Garantías adicionales si se requieren
 - Mejorar el soporte documental, si se puede, con soporte cambiario u otra fórmula
 - Estudiar la posibilidad de gestionar un seguro de crédito
 - Tener referencias de clientes/proveedores/bancos relacionados con nuestro cliente peticionario
 - No valorar datos subjetivos, sino totalmente objetivos (no apariencias, no datos iniciales de relación,
- **Anticipación** al vencimiento del riesgo
 - Valorar seriamente, el avisar por e-mail, 10 días antes del vencimiento de nuestro cobro
 - Vincular al área comercial en la medida, de que la venta se acaba cuando se cobra
 - Comprobar nuestro nivel de informatización, respecto a su proporcionalidad con el fin perseguido
 - Efectuar seguimiento cercano del riesgo, tanto en base a alertas, como en cercanía al riesgo

Clasificación de los CLIENTES en la GESTION DE COBRO



- **NORMAL**
 - Aquel cliente que funciona dentro de plazos, y cumplimiento contractual, o con demoras justificadas objetivamente.
- **DUDOSO**
 - Aquel cliente, que va a incumplir, ha incumplido en alguna ocasión no justificada, y que no ha llegado a los 90 días de retraso (según política empresa)
- **MOROSO**
 - Aquel que rebasa el plazo de 90 días desde el vencimiento de su pago, o que estando en situación normal, se presupone que podría alcanzar dicho plazo.
- **POSIBLE FALLIDO**
 - Aquel que habiendo pasado las etapas anteriores o no, se entiende que podríamos tener pérdida parcial o total de nuestra deuda.
- **FALLIDO**
 - Aquel en el que hemos sufrido una pérdida total o parcial

Enfatizar la Gestión de Cobro, como expresión inseparable de la Venta



En línea con el área de Calidad de la Compañía, conceptuándolo como inseparable y la perfección de la Venta efectuada

Actividades necesarias:

•DESIGNACION DE RESPONSABLE

- Con asistencia a Comité de Dirección, y poder de decisión sobre la autorización de todas las Ventas a clientes

•ANALISIS PREVIO DEL RIESGO A ADQUIRIR

- Modelizando un scoring procedimental que permita decisión rápida y objetiva
 - Clasificar límites de volumen de negocio pendiente de cobro a cada cliente
 - Sistematizar la obtención básica de elementos que permitan decidir riesgo:
 - Nuestros datos históricos, filtros, informes bancarios, etc
 - Metodizar objetivismo a la hora de solicitar o formalizar coberturas de riesgo

Enfatizar la Gestión de Cobro, como expresión inseparable de la Venta



•CONTROL, SEGUIMIENTO Y GESTION DE LOS RIESGOS ADQUIRIDOS

- Definición de ratios globales y condiciones del seguimiento individualizado
 - Plazo medio de cobro global año anterior y actual, y su coincidencia o no con el plan estratégico de la compañía.
 - Número de clientes medio y puntual con situación de incumplimiento más de 90 días, así como su comparación con el año anterior.
 - Gastos financieros ocasionados por impagos y grado de recuperación de los mismos. Comparativa ejercicio anterior
 - Evaluación de las posibles repercusiones en la cuenta de explotación del ejercicio de la morosidad latente detectada.
 - Relación individualizada de incumplimientos de más de 90 días, con expresión de la situación y gestiones encaminadas a su resolución.

•DEFINICION EXACTA DE PLAZOS, CIRCUITOS, MÉTODOS, PROTOCOLOS E INFORMACION PERIODICA A FACILITAR A LA DIRECCION

- Por ejemplo (teniendo en cuenta que el tiempo de dilación en nuestra gestión de cobro es crucial)
 - 90 días de incumplimiento = Cliente DUDOSO (reclamación por teléfono/carta/burofax, etc)
 - 120 días de incumplimiento = Cliente MOROSO (abogado, etc)
 - Catalogación de posible pérdida total o parcial = Cliente FALLIDO
 - Definición de la calidad de documentación en nuestro poder: PEDIDO Y ALBARANES DE ENTREGA FIRMADOS, E-MAIL CURSADOS,
 - Instrumentar aviso por e-mail antes del vencimiento
 - Gestión activa en el caso de deudas, del resultado de cobro de un efecto, con la información rápida de la Banca

DAFO: CIRCUITO Compras-Ventas Ejemplo:



<p>DEBILIDADES Tres clientes= 90% ventas A veces "marcan" su precio</p>	<p>AMENAZAS Desviación de algún cliente Posible reducción del Margen</p>
<p>FORTALEZAS Clientes de buen nivel de riesgo Patente del producto Producto maduro y bien posicionado</p>	<p>OPORTUNIDADES Incremento clientes precios especiales Incremento red comercial Incremento catálogo</p>

SEÑALES DE ALERTA



- Los denominados filtros o señales de alerta, indican generalmente y salvo errores, o incumplimientos de los pagos o posibilidad de ellos, a los vencimientos previstos o comprometidos.
 - Ello les podría permitir, por proyección estadística, establecer con cierta aproximación la calidad del riesgo que están tomando.
- **APARICION DE IMPAGADOS.-**
- **DEMANDA DE RENOVACIONES DE PLAZO**, tanto por indicación anticipada de la imposibilidad de atenderlo en su momento, como cuando este requerimiento se produce con posterioridad al impagado.
- **ALARGAMIENTO DEL PMC**, sin justificación aparente
- **MOVIMIENTOS EN SU ACCIONARIADO**
- **MOVIMIENTOS EN SUS DIRECTIVOS O EJECUTIVOS**
- **RAI.-** Es la relación de aceptaciones impagadas en letras de cambio, pagarés y similares
 - Registro de Aceptaciones Impagadas
 - Cuantía superior a 300 euros
 - Personalidad jurídica, de los librados, (no personas físicas)
- **ASNEF.-** Son ejecutivos, embargos y en general acciones judiciales, cuando se ha llegado el final de la fase amistosa de reclamación de deudas.
 - En Asnef la petición de incluir la deuda en esta base de datos corresponde al acreedor dañado.
- **SEGURIDAD SOCIAL y HACIENDA.-** Comprobación de estar "al día" en las obligaciones correspondientes de pago
- Según la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), son legales estos ficheros?.....
 - La LOPD contempla que cuando existe una deuda cierta, vencida y exigible que ha resultado impagada puede establecerse.

Segmentación de la clientela?....



- Más información de una compañía = mejor criterio para decidir asunciones de riesgo
- Segmentación de la clientela, en base a los conceptos necesarios, indica susceptibilidad de establecer mejoras de precios en los clientes de buena calidad de riesgo, e incremento de los mismos en los de baja calidad de riesgo
- $\text{PrecioParaCliente} = \text{MC} + \text{PR cliente}$

MC= Margen de Contribución BASE

PR = Prima de Riesgo

Una aproximación a la Fijación LIMITE Riesgo: MEDIRLO Y SEGUIRLO



CUALITATIVOS

- Experiencia empresarial y sectorial del **equipo gestor**
- **Antigüedad** de la existencia del cliente, y de la relación con nosotros
- **Talante** pagador
- Sector y segmento de **negocio**
- Evaluación **Riesgos**:
 - Riesgo país
 - Riesgo paridad
 - Riesgo sector
 - Riesgo compañía
 - Riesgo financiero y operacional
- **Finalidad** de sus compras:
 - Continuas, puntuales, especiales, etc.
- **Calidad documental**
 - Pedidos y albaranes firmados
 - Quizás soporte cambiario, etc

CUANTITATIVOS

- **Posiciones**
 - Ventas
 - Riesgo medio
 - Impagados históricos
 - PMC pactado y real
- **Datos financieros**
 - Ventas e incremento anual
 - Cash-Flow
 - PMC y PMP global
 - Endeudamiento total
 - Fondos Propios
 - Solvencia / Liquidez
 - Existencia de coberturas en su circuito de ventas (Factoring, Confirming, Seguro de créditos, etc)
- **Garantías adicionales**
 - Avals y fianzas
 - Nuestra forma de cobro: Seguro de Crédito, Confirming, Factoring, etc
- **Calificación RATING**

Datos de la operación concreta : Volumen/Limite propuesto, Vencimiento del mismo (1 año?...)

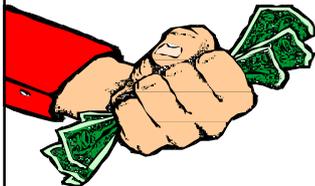
Tener en cuenta, que la evaluación de un límite, siempre está unido a la transitoriedad del mismo, dado que el seguimiento del riesgo vivo, debe producirse sistemáticamente.

OPCIONES : APROBAR - DENEGAR - NO SÉ

Tendencias deseables en la operativa de establecer
el LIMITE DE CREDITO



- Poseer información objetiva sobre el cliente, actualizada y en constante seguimiento
- Incrementar Ventas con reducción de márgenes a los mejores clientes
- Reducir Ventas con incremento de márgenes a los peores clientes
- Reducir la morosidad, reduciendo el PMC
- Establecer los datos objetivos de política de fijación de límites de riesgo consensuadamente con el departamento comercial y con la Dirección



**Apuntes sobre como
negociar HOY
con la Banca.**



Dublino asociados



- **1 - LAS PREGUNTAS POTENTES.-**
- La operación que planteo.... ¿es rentable en si misma?
- La viabilidad del proyecto ¿genera Caja?.....Es decir los cobros se van a producir antes que los pagos.....
- Lo que estoy haciendo empresarialmente, lo hago desde hace tiempo.... Es decir ¿ sé lo que hago?
- Si yo tuviera dinero..... ¿prestaría este importe a la Compañía que estoy defendiendo?
- Si el proyecto que defiendo no funciona ¿Tenemos alternativas de solvencia o liquidez que puedan hacer frente a esta situación?
- Baso mis relaciones con el Banco, en transparencia, ética y honestidad, pensando en él ¿Cómo mi proveedor de dinero? ¿Y en el largo camino juntos que deberemos recorrer?



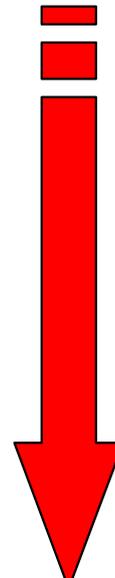
¿GENERARA DINERO ?

RENTABILIDAD

MI ENDEUDAMIENTO
ACTUAL

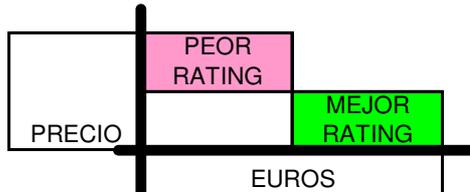
MI PLAN B

REGISTROS INCUMPLIMIENTOS





- **6 - EL COSTE FINANCIERO. SUS SECRETOS. -**
- Aconsejariamos tener presente estas consideraciones cuando negociemos.....
- Habitualmente la referencia de las operaciones de financiación, puede ser el euribor, a lo que se añade un diferencial por parte de la entidad financiera que incluye tanto la prima de riesgo con que nos consideran, como su margen de beneficio....
- Recordemos siempre, además que, por norma general, todas las entidades financieras nos tienen calificadas mediante lo que se califica RATING, y siempre es lo mismo:



- Es decir, contra peor rating, menos dinero y más caro nos resultará.....
- Pero volvamos a nuestro ejemplo.....

EURIBOR	DIFERENCIAL		TOTAL
	PRIMA RIESGO	BENEFICIO	
1,25%	3%	2%	6,25%



NOMINAL PAGARE	plazo, días	6% anual ints	1% comis	neto que percibimos
100.000	30	500	1.000	98.500

rentabilidad prevista

menos 10 % gtia impagados	9.850
Nuestro neto final operativo	88.650

Luego, nos han cobrado	1.500
sobre un final disponible de	88.650
como nos lo han cobrado por plazo de 30 días equivale a un tipo de ints en base anual del.....	20%

bastante distinto del básico pactado..... ¿verdad?.....