

Que es importante saber en TESORERIA



ACTIVO	PASIVO
DINERO NOS DEBEN LOS CLIENTES TENEMOS EN STOCK MAQUINARIA	DEBEMOS A PROVEEDORES DEBEMOS A BANCOS DEBEMOS A ACCIONISTAS
	CUENTA DE EXPLOTACION NUESTRAS VENTAS NUESTRAS COMPRAS LOS GASTOS QUE TENEMOS RESULTADO

(datos en miles de euros)

ACTIVO		PASIVO	
DINERO	2	DEBEMOS A PROVEEDORES	3
NOS DEBEN LOS CLIENTES	3	DEBEMOS A BANCOS	700
TENEMOS EN STOCK	20		
MAQUINARIA	1.000	DEBEMOS A ACCIONISTAS	322
	1.025		1.025
CUENTA DE EXPLOTACION			
		NUESTRAS VENTAS	900
		NUESTRAS COMPRAS	600
		LOS GASTOS QUE TENEMOS	200
		RESULTADO	100

- Hoy nos confirman un pedido de 1.300.000 euros.
- Totalmente desproporcionado a los volúmenes habituales de negocio.
- El cliente es de tipo medio, es decir no es un brillante deseadísimos pero tampoco es de rechazar.
- Los actores que nos ayudan en esta historia son :
 - CLIENTE : ¿Como va a pagar el cliente?
 - PROVEEDOR : ¿Cómo nos va a cobrar el proveedor?
 - BANCO : ¿Nos va a ayudar en nuestra gestión?
- (si observamos es TODO lo relativo a tesorería)

ACTIVO		PASIVO	
DINERO	2	DEBEMOS A PROVEEDORES	3
NOS DEBEN LOS CLIENTES	3	DEBEMOS A BANCOS	700
TENEMOS EN STOCK	20		
MAQUINARIA	1.000	DEBEMOS A ACCIONISTAS	322
	1.025		1.025
CUENTA DE EXPLOTACION			
		NUESTRAS VENTAS	900
		NUESTRAS COMPRAS	600
		LOS GASTOS QUE TENEMOS	200
		RESULTADO	100
<p>Juguemos...</p> <p>NOSOTROS - CLIENTE - PROVEEDOR - BANCO</p> <p>Pedido que nos hace el cliente : 1.300.000 euros</p>			

- 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

- Los tiempos son diferentes:
 - Gastamos cuando contablemente registramos la factura del proveedor.
 - Pagamos, cuando lo hacemos, y de forma independiente del momento de extensión de la factura : antes o después

- Al final si hemos ganado dinero pero no hemos gestionado bien nuestros balances, NO SERVIRA DE NADA.
 - "LA TESORERIA MANDA SOBRE TODAS LAS COSAS"
- También al final, hayamos perdido o ganado, nuestra supervivencia está sustentada sobre el CASH-FLOW
 - Y más concretamente sobre el CASH-FLOW LIBRE (FKF)
- Test de la realidad = TESORERIA

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.....

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 ?....

- 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

Comentarios previos

- Entendemos necesario, medir y establecer el verdadero valor aportado por la financiación y nuestros sistemas de tesorería, al concepto de la venta y al área comercial.
- Entendemos igual de importante que el apartado anterior, lograr comunicarlo a estas áreas mencionadas, y al resto de la organización.



Medir la creación de valor del Cash Management

- Incrementar el ROE
 - Trabajando con estados presupuestarios y previsionales, y ajustando como consecuencia al máximo la liquidez
 - Reduciendo costes financieros
 - Incrementado si corresponde los ingresos financieros, con la tesorería ociosa
 - Intentando aproximarse a la idea "saldo cero"
 - Gestionando el PMC y PMP, para, incrementando coberturas de riesgos, mejoren sus tendencias de generar liquidez
 - Estructurando soluciones que mejoren nuestro posicionamiento, para los deudores y acreedores
 - Deudores, por ejemplo con factoring, forfaiting, etc
 - Acreedores, por ejemplo con confirming
- Medir la creación de valor
 - Ajustándose a presupuesto y estableciendo las desviaciones
 - Estableciendo la evolución y variaciones inter- anuales correspondientes respecto de los ratios y masas patrimoniales, alineadas con el Plan Estratégico de la Compañía.
 - Midiendo nuestra capacidad negociadora con bancos, siempre relativizándolo a la evolución euribor, por ejemplo.
 - Midiendo las recuperaciones de costes que conseguimos, producto del seguimiento cercano de los posibles errores bancarios, nuevas negociaciones establecidas, gastos de impagos de clientes o de nueva negociación por renovaciones de pago, etc.
- Comunicarlo sintéticamente, pero con claridad en los foros adecuados
 - Equipo de trabajo
 - Comités, etc

Un anexo :

- Para el Cash-Manager como para tantas otras personas y situaciones...
 - el COMO VEO el problema, suele ser el problema.
 - no se conoce la existencia de valor añadido a la gestión empresarial si no lo MIDO
 - pero tampoco, existe, si midiéndose no lo COMUNICO



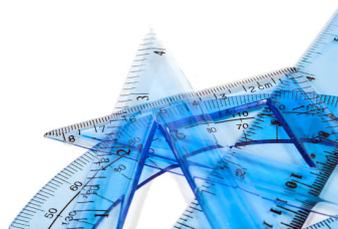
PLANIFICACION FINANCIERA

Ejercicio : BERNABEU



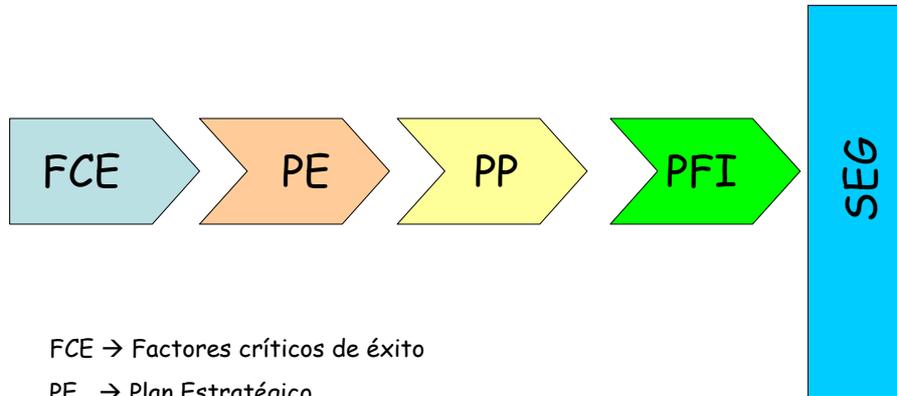


- BERNABEU es un empresario que fabrica y distribuye tornillería.
- Está en medio de la crisis actual, y debería modificar básicamente su Plan Estratégico, en cuatro puntos, para poder enfocar con éxito el ejercicio venidero:
 - Mantener Ventas
 - Invertir algo en mecanización y maquinaria nueva
 - Ofrecer 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.....)

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

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

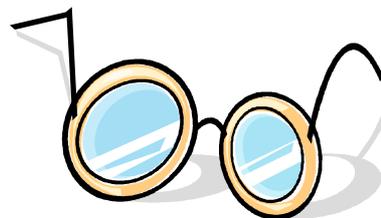
Fases de Control

- 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



Banco VANESSA

Préstamo al 0% de tipo interes

INTERES	0%
GASTOS INICIALES	3% COMISION APERTURA
PLAZO	90 DIAS

Banco HUGO

Préstamo al 6% de tipo interes

INTERES	6%
GASTOS INICIALES	1% COMISION APERTURA
PLAZO	120 DIAS

Banco VANESSA

Préstamo al 0% de tipo interes

INTERES	0%
GASTOS INICIALES	3% COMISION APERTURA
PLAZO	90 DIAS

rotaciones	4
coste % anual	12%

Banco HUGO

Préstamo al 6% de tipo interes

INTERES	6%
GASTOS INICIALES	1% COMISION APERTURA
PLAZO	120 DIAS

rotaciones	3
coste % anual	9%

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)



Cuando un Director financiero, o un Tesorero, se hace cargo de su departamento, se enfrenta quizás a la tediosa tarea de sentirse una herramienta a utilizar por la compañía, sintiéndose que lo sitúan como efectos colaterales del negocio, e incluso siendo en ocasiones la burocracia necesaria y obligada, paralela a la actividad principal del negocio.

Nuestra propuesta es que esto pueda cambiar radicalmente, si conceptuamos nuestro departamento, como un centro generador de beneficios, y que potencia y aumenta las posibilidades de negocio. Proponemos transformarnos de apuntador en la escena, a actor necesario e importante.

Porque..... ¿Qué es más importante, "ganar dinero o tener dinero"..... ¡ TENER!.....

Los financieros ya sabemos que el ganar dinero, no necesariamente es igual a tener dinero en la compañía. Y cuando decimos tener, indicamos no tener en exceso (dinero ocioso), sino teniendo el mínimo (JIT), tener credibilidad financiera externa, como para poseer capacidad de endeudamiento adicional.



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 y en especial de simuladores financieros.

Innovar, una herramienta mágica



ELEGIR EL PRODUCTO FINANCIERO

RENTABILIZAR LIQUIDEZ DISPONIBLE

- CUENTA CORRIENTE
- CUENTA DE AHORRO
- IMPOSICIONES PLAZO FIJO
- FONDOS DE INVERSION
- INTERMEDIACION
- DESCUENTOS EN LAS COMPRAS
- OTRAS ALTERNATIVAS
- TESORO PUBLICO
- PLANES DE PENSIONES
- PLANES DE JUBILACION
- SEGUROS DE AHORRO DIFERIDO



Coberturas

División básica:

- Riesgo de CAMBIO
 - Los cobros y los pagos no están en la misma divisa
- Riesgo de TIPO DE INTERES
 - Estructura financiera a tipos variables de interés y tendencia de los mismos a un alza no asumible
 - Inadecuación en la proporcionalidad de tipos de interés de pasivo y de activo

Clasificación básica de Riesgos



- Líneas Comerciales
- Líneas Financieras
- Líneas Firma

Líneas COMERCIALES

- ENTRA DENTRO DE NUESTRO CIRCUITO DE COMPRAS-VENTAS

COBROS

PAGOS

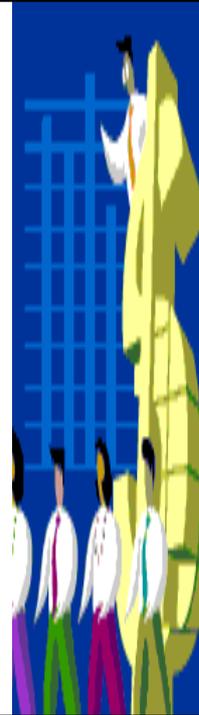


Líneas COMERCIALES

- 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 DOLARES, 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

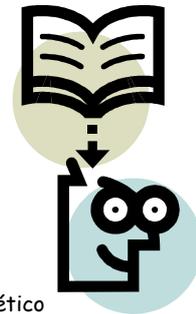
- Recibos sin aceptar
- Letras de cambio aceptadas o sin aceptar
- Pagars a la orden (los pagars NO a la orden, implica que no pueden ser endosados, por lo cual, en principio al no ser susceptibles de endoso, sólo pueden ser gestionados en su cobro, pero la propiedad de dicho documento, siempre es del 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, Pagars NO a la orden, etc.

Cuaderno / Norma 58



- Créditos comunicados mediante fichero informático, para el anticipo y la gestión de cobro
 - Posibilidad real de anticipo de créditos comerciales, realizado sobre esto, y no sobre efectos
 - No timbres (no IAJD)
 - No se transmite la propiedad del crédito
 - El plazo de la póliza base firmada, al igual que en el caso de descuento, suele ser indefinido.

Otros cuadernos / Normas



- C-19
 - Adeudo por domiciliaciones en soporte magnético
- C-32
 - Remesa de efectos en fichero informático de clientes a entidades financieras
- C-34
 - Ordenes en fichero para la emisión de transferencias y cheques
- C-43
 - Información normalizada de c/c



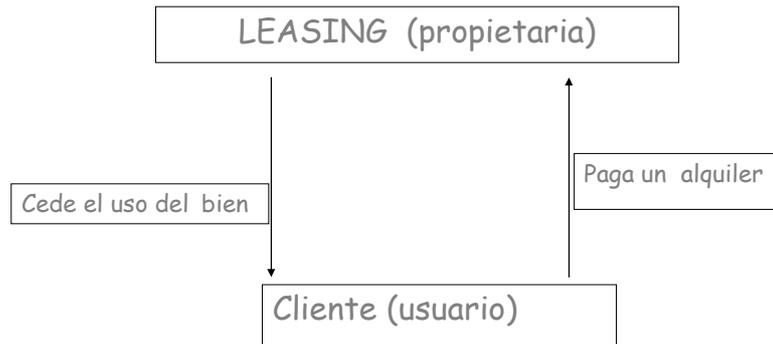
LEASING

- 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.





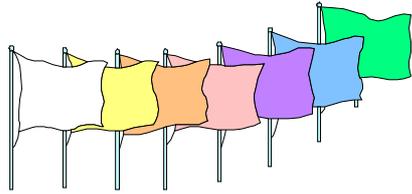
LEASING – II



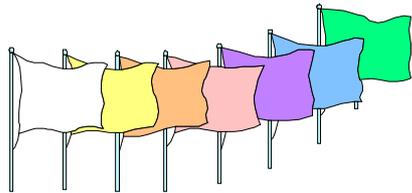
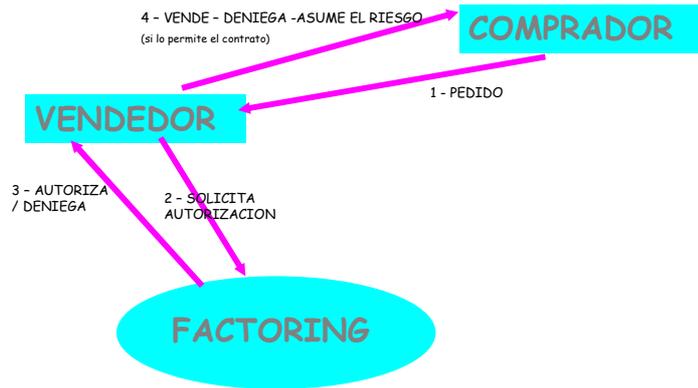
LEASING III

- **Leasing financiero**, que es el más habitual, en la que el mantenimiento del bien, va a cargo del usuario. Al final del contrato ejerce o no la opción de compra.
- **Leasing operativo**, no suele ser habitual, y el mantenimiento del bien va a cargo de la propiedad del mismo, es decir, la entidad financiera.
- **Lease-back**, en la que el usuario-cliente, vende una propiedad suya a la entidad financiera y se la alquila simultáneamente

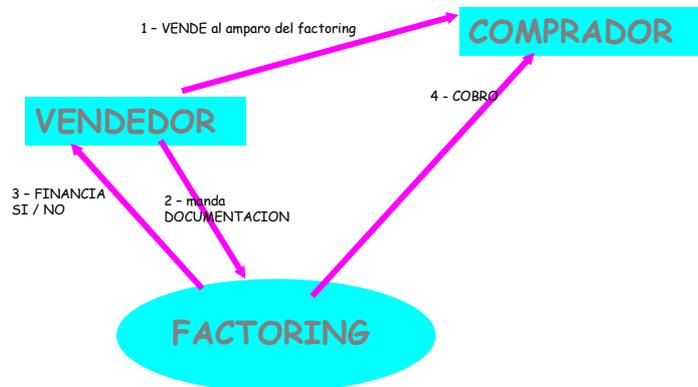




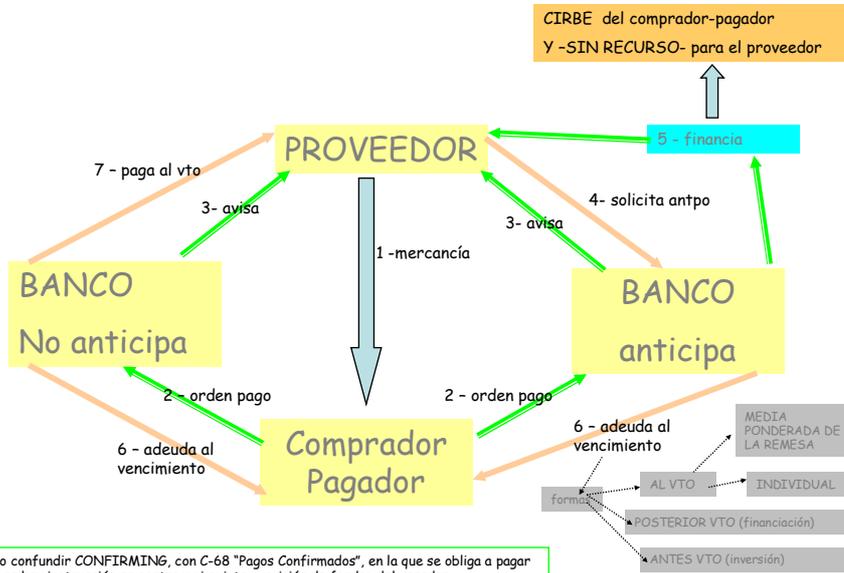
FACTORING



FACTORING



CONFIRMING - Gráfico



No confundir CONFIRMING, con C-68 "Pagos Confirmados", en la que se obliga a pagar si no hay instrucción en contra y si existe provisión de fondos del pagador. Es una domiciliación inversa. El riesgo en CIRBE es del financiado, o sea el proveedor

- Colaborar con las Ventas



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:
 - Boletín Oficial Registro Mercantil . BORME. <http://www.boe.es/g/es/borme/anyos/2006.php>
 - Empresas de informes, ONLINE preferiblemente
 - RAE (Registro de Asignaciones Impopadas, cantidad igual o superior a 300 euros, personas jurídicas)
 - ASER: <http://www.aserf.com/> (el deudor debe haber recibido aviso de la gestora de la base de datos, indicándole el incumplimiento de pago, motivo por el cual en 30 días lo incluirá en la base de datos)
 - Agencia Española de Protección de Datos , <https://www.agpd.es/index.php> Organismo al que se puede recurrir, para información.
 - 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

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

Seguros de crédito

- Una de las herramientas para limitar los riesgos de impagados, viene dado por el Seguro de Crédito
- Este, viene dado por :
 - Obligaciones del Asegurado y derechos de la Aseguradora
 - Facilitar información de los clientes con riesgo, y supeditar su asunción del mismo al Visto-bueno de la Aseguradora
 - Se establece un límite de riesgo garantizado
 - » En base a un Riesgo país / Riesgo Sector / Riesgo cliente
 - Se establece un seguimiento constante del cliente asegurado, obteniendo alertas del sistema de información que ayuden a tal fin.
 - Pago de la prima de cobertura
 - Posible participación parcial en la pérdida (según coberturas) en caso de cliente fallido
 - Derechos del Asegurado y obligaciones de la Aseguradora
 - Ser indemnizado por los quebrantos cubiertos en el plazo previsto contractualmente entre Asegurado y Aseguradora

Seguros de crédito: Algunos ejemplos

- www.cesce.es
 - Ofrecen una gestión sobre el riesgo de los clientes, desde CESNET, estar permanentemente informados sobre alertas y algunos otros servicios complementarios
 - Informes de clientes a través de INFORMA
 - Estudia y clasifica cada uno de los clientes
 - Si no pagan, gestiona el cobro en su nombre
 - Si no da resultado, indemniza
- www.cofaciberica.com
 - Ofrece diversos productos, entre ellos, por ejemplo Premier, que seleccionando empresas de un volumen máximo de facturación, y con volumen máximo de riesgo por cliente, previenen del riesgo de impago, ofrecen el recobro de créditos impagados, así como indemnización a los 4 meses de la declaración de siniestro. Cuota garantizada del 90%
 - Posibilidad de cubrir riesgos nacionales y exportación con la misma póliza.
 - Prima fija pagadera de una vez, y no regularizable.
 - No hay controles ni declaración de ventas a lo largo del ejercicio
- www.creditoycaucion.com
 - Establecido desde el año 1.929
 - Previene riesgos, recupera impagados, y otorga seguro de crédito
 - Posee diversos productos, y entre otros podemos citar:
 - Póliza mercado interior y exterior
 - Garantía 80 % (interior) y 90%(exterior) pagadera en dos pagos, a los 6 y 12 meses de la declaración de siniestro.
 - Siniestro (mora prolongada, situación concursal, quita, insuficiencia patrimonial, mutuo acuerdo)
 - Póliza líder (exterior e interior) 90% garantías, pagadero 6 meses de insolvencia
 - Póliza Europa +, cobertura del 80% e idéntico al interior
 - Póliza Start.- naciona, cobertura del 75%, prima única anual
 - Seguro de caución.- Avaes ante terceros

Esta relación , es meramente casual, por orden alfabético, no es ni muchos menos exhaustiva, y en modo alguno está limitando o priorizando sobre la existencia de otras compañías de Seguros de crédito, que presumiblemente podrían ser de mejor calidad

Empresas de informes: Algunos ejemplos

- Las empresas de Informes, preferiblemente OnLine, ayudan a obtener datos inmediatos, objetivos y públicos de las compañías, sobre las que tenemos que decidir en materia de análisis de riesgos.
- Ejemplos:
 - www.axesor.es
 - www.e-informa.es

Esta relación , es meramente casual, por orden alfabético, no es ni muchos menos exhaustiva, y en modo alguno está limitando o priorizando sobre la existencia de otras compañías de Seguros de crédito, que presumiblemente podrían ser de mejor calidad

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**
 - Aavales y fianzas
 - Nuestra forma de cobro: Seguro de Crédito, Confirming, Factoring, etc
- **Calificación RATING**

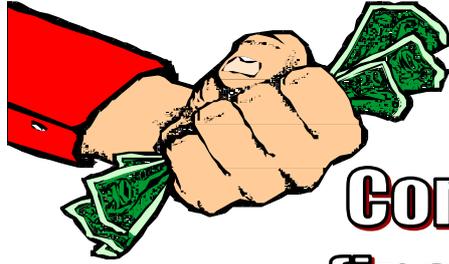
Datos de la operación concreta : Volumen/Limite propuesto, Vencimiento del mismo (1 año?...)

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.

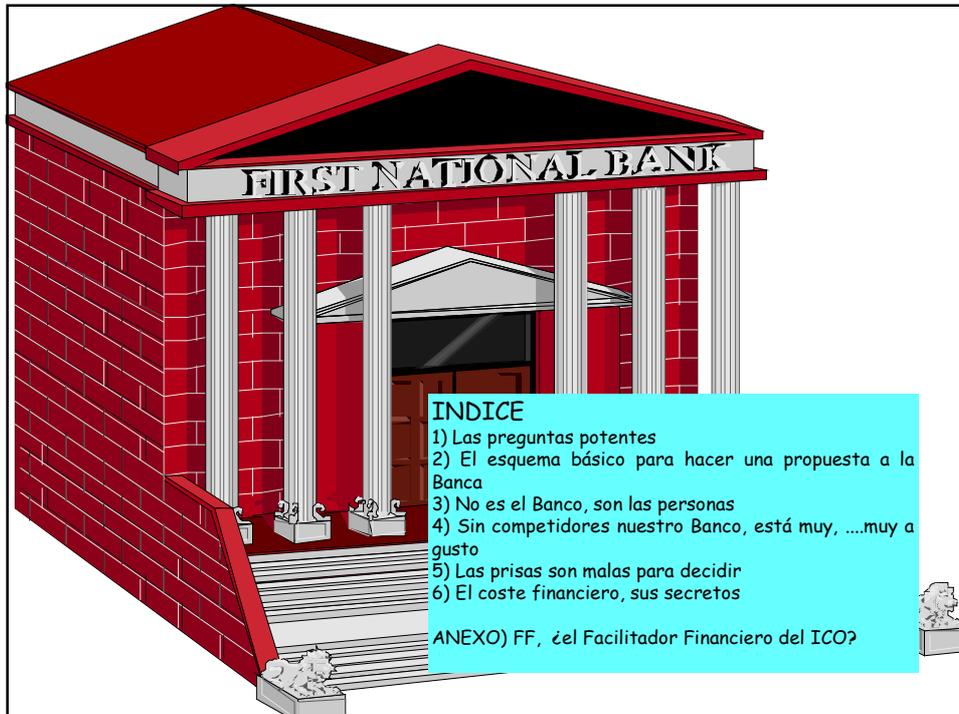
OPCIONES : APROBAR - DENEGAR - NO SÉ

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



Como **NEGOCIAR** financiación **HOY** con los Bancos



INDICE

- 1) Las preguntas potentes
- 2) El esquema básico para hacer una propuesta a la Banca
- 3) No es el Banco, son las personas
- 4) Sin competidores nuestro Banco, está muy,muy a gusto
- 5) Las prisas son malas para decidir
- 6) El coste financiero, sus secretos

ANEXO) FF, ¿el Facilitador Financiero del ICO?



- 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?

PEQUEÑO EJEMPLO . Compra de maquinaria, mediante PRESTAMO

Cuantía de la operación, euros	50.000	
plazo que entiendo necesito, meses	60	
tipo de interes anual, ACEPTABLE PARA MI	6,00%	CUOTA ANO
cuota mensual resultante	-967	-11.599,68

FINALIDAD : Compra de maquinaria
 ¿ Va a mejorar mi BAI esta compra ? **SI**
 MEDIOS PARA PAGAR EL PRESTAMO : Cash-Flow ejercicio

Mis datos económico financieros

BAI del ejercicio	euros	8.000
Amortiz y provisiones	euros	6.000
Cash Flow libre	euros	14.000
Los Fondos Propios de mi empresa	euros	318.000
mi endeudamiento bancario	euros	112.000
nivel de endeudamiento TOTAL	%	35% 60%

Mi solvencia económica

Mis bienes inmuebles, y otros conceptos	euros	618.000
al margen de las acciones de mi Compañía	euros	35.000
Cargas hipotecarias y otras	euros	583.000
solvencia neta	euros	583.000

¿Tengo registros en ficheros de INCUMPLIMIENTOS? **NO**

¿ es mayor o no ?

¿ es menor del 50% ?

¿ es menor del 80% ?

¿ Tengo posibilidades si falla el BAI ?

(Obviamente cada ENTIDAD tiene sus criterios, y esto sólo pretende ser una VISION APROXIMADA)



3 - NO ES EL BANCO, SON LAS PERSONAS

Tengamos en cuenta, que NO son familia, NI son amigos, sino PRIMERO son profesionales que cobran de su entidad.

Son personas que venden, y además si coincide con este esquema, asesoran, pero siempre por este orden.

.....Y además..... cobran en ocasiones incentivos por colocar SOLO determinados productos ese mes.

¿Todavía creemos que pueden haber asesores financieros independientes en un banco o caja?.....

Creemos que está claro que no va a ser normal que te asesoren con productos financieros que NO tengan.... ¿verdad?



4 - SIN COMPETIDORES NUESTRO BANCO ESTA MUY A GUSTO. -

Se dice que no hay que poner todos los huevos en la misma cesta, y nosotros creemos estar totalmente de acuerdo.

Cuando tenemos al menos dos entidades financieras que nos acompañan en nuestro camino, siempre podremos comparar. Tanto precios como productos financieros

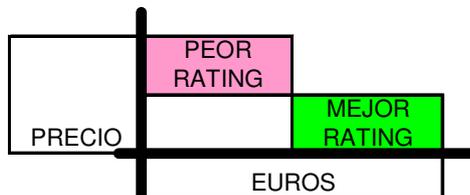


5 - LAS PRISAS SON MALAS PARA DECIDIR. -

- Son especialmente complicados los escenarios en el que debemos decidir, cuando nos estamos ahogando.....
- Puesto que nos cogemos quizás a la MENOS MALA de las soluciones.
- Y esto en si mismo es un error.
- Tres secretos para no tener prisas:
 - Planificación
 - Planificación
 - Planificación
- Recordemos que lo importante es que TU tomes las decisiones idóneas, y que no las tomen por ti (¿a veces el Banco manda en su poder negociador?....)
- Una previsión producto de planificación anticipada, junto con un planteamiento claro de cómo devolver lo que pedimos, y SIEMPRE en términos de caja, es lo ideal.
- Por otra parte, hay que tener presente, que contra más plazo solicite en mi operación de financiación, más incertidumbres ofrece, y con ello puede provocar que mi sueño de cada noche, no sea tan "reparador" como corresponde

6 - EL COSTE FINANCIERO, SUS SECRETOS. -

- Aconsejaríamos 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%

Tengamos también presente, los YAKES.....
 ¿Qué son los YAKES?.....
 Aquello que hacemos además de nuestra operación básica, es decir "ya que" hacemos esto también tenemos que hacer esto otro.....
 Por ejemplo, hemos propuesto un descuento de un pagaré a 30 días, por 100.000 euros.
 Condiciones 6 % ints anual, comis fija de gestión de cobro del 2%.
 Y nos dicen que debemos dejar de esta remesa, "en garantía de impagados" un 10% del total, hasta el vencimiento del pagaré, como mínimo.
 Veamos, una aproximación de cálculos

NOMINAL PAGARE	plazo, dias	6% anual ints	1% comis	neto que percibimos	
100.000	30	500	1.000	98.500	
					rentabilidad prevista
menos 10 % gtia impagados				9.850	0%
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?.....					