
ARA
QUE MAI


Cambra de Comerç de Barcelona

ARA QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

El procés de Refinançament

- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
- Fases del procés de refinançament
- RATING Bancari
- Exemple Pràctic

ARA + QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

- El procés de Refinançament
- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
- Fases del procés de refinançament
- RATING Bancari
- Exemple Pràctic

Situació Econòmica General

ARA, MÉS QUE MAI

Situació Económica

- Recessió de l'economia Espanyola
  -Decreixement del PIB (III i IV Trimestre 2008)
  -Decreixement del PIB en el 2009 del 3,2%
- Gran caiguda del consum
- Increment de la taxa d'atur
  - 17,36% Actual
  - Al voltant del 17% 2009
  - 20,5% 2010
- Inflació desembre de 2008 del 1.4% (molt baixa)
- Inflació negativa 1er trimestre de 2009
  - (1,1) Març de 2009
  - (1,2) Gener i Febrer de 2009
- Crisis bancària SUBPRIME a nivell mundial
- Falta de liquiditat en els mercats financers
- Tendència a la baixa dels tipus d'interès
  - EURIBOR 360 a 23 de març 2009 1,857%
- Increment de l'endeutament familiar, s'ha arribat a un **143%** de la renta bruta disponible

Situació Empresarial

- Caiguda dràstica de les vendes amb la conseqüent disminució de la generació de caixa
- Increment d'efectes impagats/retornats
- Retard en el cobrament de factures emeses a institucions públiques
- Alts ratis d'endeutament de les empreses i dificultats per complir el servei del deute
- Major rigidesa per concedir deute per part de les entitats financeres
- Fort Increment de les operacions de refinançament del deute bancari
- Reducció de la presencia de inversors institucionals
- Forta correcció a la baixa dels valors dels actius
- Important increment del nombre d'empreses que presenten concurs de creditors

ARA QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

- El procés de Refinançament
- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
  - Fases del procés de refinançament
  - RATING Bancari
  - Exemple Pràctic

Aspectes clau del Refinançament

Aspectes a considerar

ARA, MÉS QUE MAI

Fets rellevants	Què podem fer?
El diner és un bé escàs	Generar confiança des de l'equip gestor
Dificultat d'iniciar processos de refinançament arrel de la crisi	Implicar la propietat és un valor afegit
Bancs i caixes més selectius	Elaborar un pla de negoci i de tresoreria realistes
Bancs i caixes aposten per projectes creïbles i gestors compromesos	Compromís per reduir costos
Molts processos surten endavant	Presentar garanties addicionals si és possible
L'empresa s'ha de posicionar abans i durant el procés de refinançament	

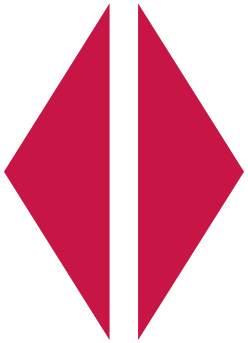
Aspectes clau del Refinançament

Preocupacions dels protagonistes

ARA, MÉS QUE MAI

Propietaris i Empresaris

- Temor a no poder realitzar la inversió o rebre el finançament
- L'empresari està convençut del valor i continuïtat del seu negoci
- La imatge de l'empresa es deteriora
- Necessitat d'aportar credibilitat a un tercer i assegurar el finançament de l'empresa mitjançant procediments adequats
- Complexitat de negociació amb proveïdors i creditors
- Temor a la pèrdua del control de l'empresa per part dels propietaris davant de tercers
- Desconeixement i pors davant la nova llei de concursos



Entitats Financeres

- Desconeixement de les causes i abast real del problema
- Desconfiança en els propietaris i els seus gestors
- Dificultat per trobar bons interlocutors
- Temor a no poder recuperar el deute
- Necessitat de rapidesa i certesa
- Alt nombre de processos de refinançament simultanis
- Deteriorament dels seus ratis de solvència
- Desconeixement i pors davant la nova llei de concursos, el seu grau de control i/o capacitat de influència en el procés.

Aspectes clau del Refinançament

Refinançament vs Concurs per l'entitat financera

ARA, MÉS QUE MAI

Avantatges

- Negociació enfocada a entitats financeres
- iabilitat a mig/llarg termini si el pla de negoci es creïble i realista
- Continuïtat del negoci → Major probabilitat de recuperació del crèdit
- Evita els inconvenients del concurs i l'adjudicació d'actius
- ermet obtenir un punt de vista diferent de l'empresa
- mplica que l'empresa passi per un procés útil

Inconvenients

- Risc d'acabar en concurs sense preparació prèvia
- Necessitat del gestor d'un "Pla d'acció ràpid"
- Risc de presa de decisions precipitades
  - Mancança de propostes concretes i realització de hipòtesis no contrastades i sense fonament
  - "Pla de negoci" no viable
  - Necessitats de tresoreria infravalorades
- Probabilitat de ocultació de informació
- Alt risc de canvis en la situació de la societat en el procés de refinançament
- Necessitat de seguiment i actualització

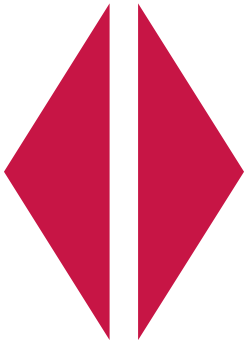
Aspectes clau del Refinançament

Consells

ARA, MÉS QUE MAI

Què hem de tenir present?

- Per les entitats financeres, nosaltres som socis i a ningú li agrada acabar en concurs
- Cada entitat és diferent i les polítiques i criteris són diferents
- Hem d'estudiar als interlocutors saber fins on poden arribar
- Crear empatia, buscant alternatives creatives o analitzant la operació des de l'altre bàndol
- Actuar amb professionalitat
- Informar periòdicament dels canvis durant la negociació i avançar els problemes i possibles desinversions
- Obtenir col·laboració professional externa, que permeti un punt de vista objectiu i un nivell addicional de interlocució i presa de decisions



Què no s'ha de fer?

- Iniciar les negociacions sense objectius clars i sense una idea clara del que es necessita
- No tenir un pla de negoci / viabilitat i tresorer detallat i ben suportat
- No realitzar autocrítica
- Mentir o ocultar informació
- Mantenir negociacions bilaterals, un cop ja s'ha iniciat el procés de re - negociació amb l'entitat principal
- Creure que l'entitat financera no té cap altre sortida que el refinançament

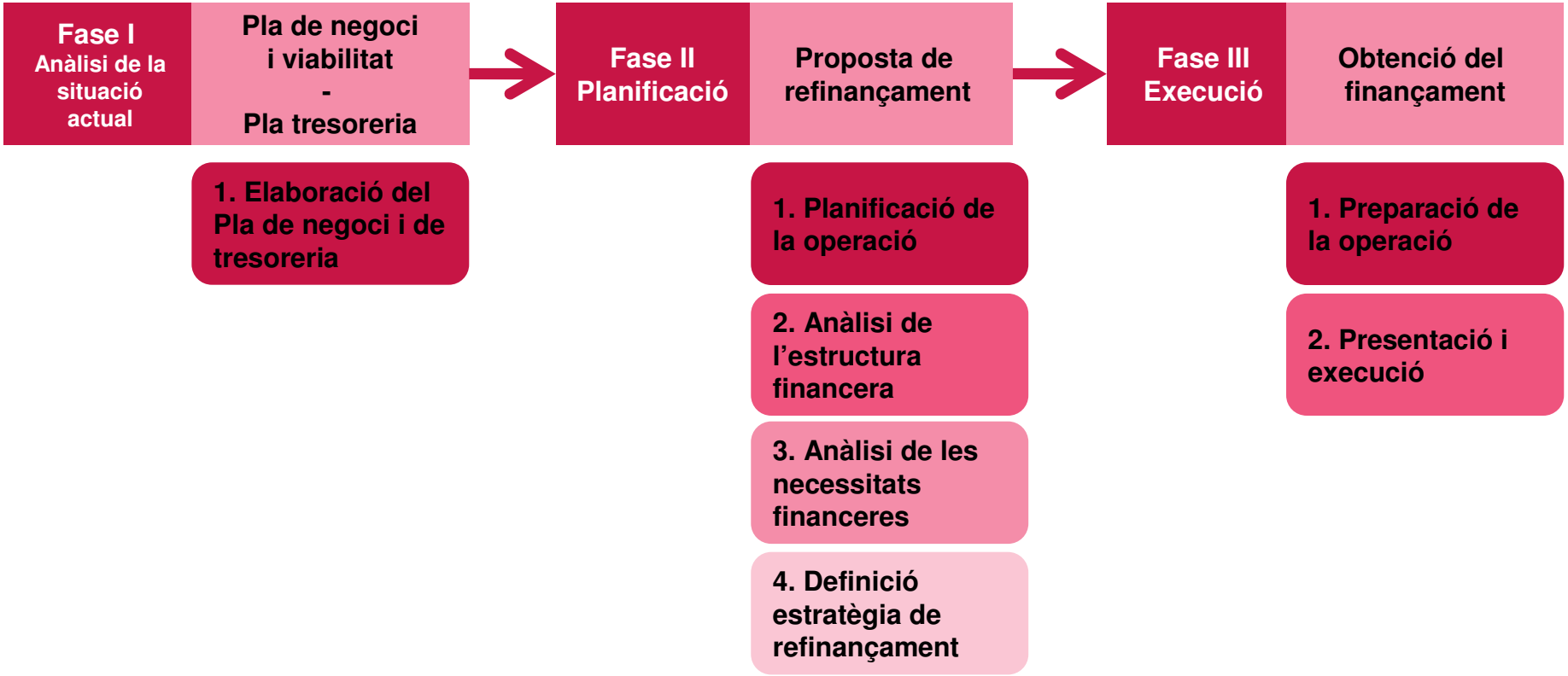
ARA QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

- El procés de Refinançament
- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
- Fases del procés de refinançament
- RATING Bancari
- Exemple Pràctic

Fases del Procés de Refinançament

ARA, MÉS QUE MAI



Fases del Procés de Refinançament

Anàlisi de la situació actual

ARA, MÉS QUE MAI

Anàlisi de la situació actual

- Problemes de tresoreria, possibles causes:
  - Decrement de les vendes
  - Increment del període de cobrament i disminució del període de pagament
  - Disminució de marges
  - Pèrdua de clients importants
  - Increment de STOCKS per disminució de la rotació
- Per començar tenim que analitzar en **quina fase de la crisi** ens trobem:

Dificultat	Fase de la crisi	Com s'acostuma a reaccionar?	Què no s'acostuma a fer?
−	Crisi estratègica	Reestructuració de Personal	Poca atenció a l'estratègia de preus
	Crisi operativa	Polítiques pro vendes	Poca atenció a la gestió del circulant
	Crisi de resultats	Reducció altres despeses de estructura	Comptem amb el millor equip gestor, per la situació actual?
+	Crisi de liquiditat		Desfer-nos dels productes i serveis poc rentables

- Aspectes a tenir en compte:

La crisis no ha de ser dolenta si gestionem millor que els competidors	Integrar l'equip en el procés	Centrem esforços amb allò que sabem fer
Optimisme i execució	Tenir un bon equip gestor apropiat per la situació	Retallar despeses i millorar les vendes pel demà

Pla de negoci/viabilitat - Tresoreria

Fases del Procés de Refinançament

Pla de negoci i de tresoreria

ARA, MÉS QUE MAI

1.Elaboració del pla de negoci i de tresoreria

- Establir hipòtesis de negoci realistes ajustats a la situació actual:
  - Previsions de vendes
  - Previsions de despeses operatives i de estructura
  - Necessitats de caixa per inversions
  - Necessitats financeres
- El pla operatiu i estratègic ha d'acompanyar al pla financer

- En un procés d'aquest tipus apart de la vesant financera, s'ha de desenvolupar plans de reducció de costos i s'ha de tenir en compte a:
  - Proveïdors
  - Clients
  - Creditors no comercials
  - Treballadors
- Avaluar les inversions requerides per dur a terme el pla de negoci
  - Les inversions han de ser necessàries per la continuïtat del negoci i la seva viabilitat
  - Justificar el deute addicional necessari (si aplica)
  - Anàlisi dels retorns esperats que generarà la inversió

- Desenvolupar diferents escenaris (realista, optimista i pessimista), que permeti un anàlisi de sensibilitat en quan a:
  - Variacions de vendes
  - Variacions de costos
  - Variacions dels períodes mitjans de cobrament i pagament
  - Renovació de deute
  - Tipus d'interès
- El pla de tresoreria és fonamental però ha d'anar acompanyat de projeccions del Balanç i del Compte de Resultats per tenir una millor apreciació de la situació de l'empresa i dels seus resultats

Fases del Procés de Refinançament

Proposta de refinançament

ARA, MÉS QUE MAI

1. Planificació de la operació

- Determinar els objectius de l'empresa en el procés de refinançament
- Identificar les entitats i el deute i tipus que tenim amb cadascuna d'elles (Amb quin banc?)
  - Entitats financera de tota la vida vers una entitat nova
  - Entitat financera petita vers una gran
  - Tenir en compte que les entitats financeres obeeixen a objectius comercials i de benefici, i que darrerament els objectius i accions a curt termini tenen més pes que els objectius i accions a llarg.

2. Anàlisi de l'estructura financera

- Elaborar un mapa del deute, classificar per:
  - Classificar per entitat financera
  - Classificar per instrument
  - Classificar per venciment, condicions i garanties
  - Tipologia de risc i impacte sobre la activitat de l'empresa
  - Prioritzar la necessitat de re - negociació (tipus d'interès, terminis, venciment quotes), dels diferents saldos segons la seva situació
- Detallar els saldos vençuts i cancel·lats i generar el quadre de venciments a 6, 12,18 i 24 mesos
- Realitzar una avaluació dels actius:
  - Tipologia de actius (fixos, no fixos, actius productius, etc)
  - Actius creadors i consumidors de liquiditat a curt termini
  - Apalancament individual dels actius
  - Generació de fluxos operatius per part de l'actiu
- Garanties (hipotecàries, personals, altres) i avals disponibles addicionals (plantejar la possibilitat d'obtenir l'aval d'una societat de garantia recíproca)

Fases del Procés de Refinançament

Proposta de refinançament

ARA, MÉS QUE MAI

3. Anàlisi de las necessitats financeres inicials

- Anàlisi de la generació de los fluxos de caixa, diferenciar entre
  - Activitat operativa / recurrent (per línea de negoci).
  - Operacions de inversió / desinversió
  - Flux financer

4. Definició de la proposta de la estratègia de re - finançament

- Proposta per reestructurar l'endeutament
  - Revisió de operacions amb cadascuna de les entitats financeres
  - Identificació de les necessitats de cada entitat financera per tipus de risc
- Identificació de saldos a renovar / re - finançar
  - Anàlisi del potencial d'endeutament
  - Identificar y quantificar saldos a renovar/ re - finançar.
  - Anàlisi dels instruments de circulant necessaris (pòlissa, confirming, factoring)
  - Introduir en el pla de negoci la proposta de re – finançament
  - Aplicar als fluxos de caixa les propostes de refinançament i obtenir les noves necessitats de tresoreria

Proposta de refinançament

Fases del Procés de Refinançament

Presentació i execució de la proposta

ARA, MÉS QUE MAI

1. Preparació de la operació

- Descripció situació actual del negoci, pla de negoci i pla de tresoreria pre/post refinançament
- Descripció de la proposta de re - finançament
- Descripció de la situació post aplicació de la proposta de refinançament

2. Presentació i execució

- Presentació del pla de viabilitat y la proposta de re - finançament a les entitats financeres
- Negociació amb bancs i caixes
- Plantejament de la operació
- Elaboració i negociació del contingut econòmic i financer dels diferents contractes en els que es documenten les condicions de la operació
- Tancament del contracte / operació

Tancament del Procés

ARA QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

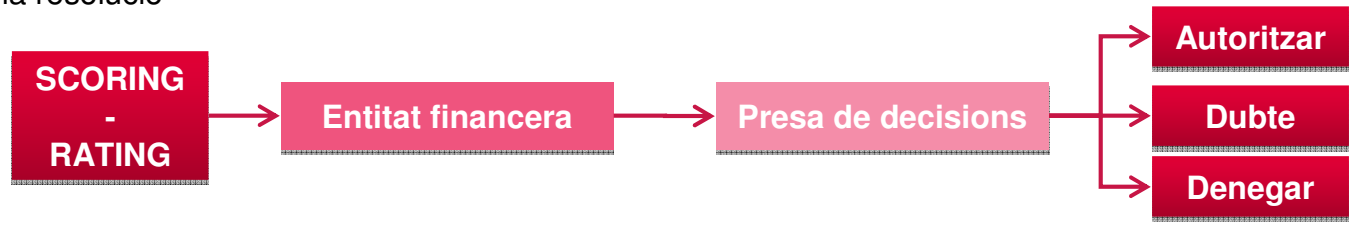
- El procés de Refinançament
- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
- Fases del procés de refinançament
- RATING Bancari
- Exemple Pràctic

Rating Bancari

Informació a presentar

ARA, MÉS QUE MAI

El **RATING Bancari** per empreses i el **SCORING** per particulars, consisteix en la *introducció de dades i valors* del client/empresa, associats a la operació de risc que s'està tramitant per poder donar una resolució



Principals Fonts de Informació		
Particulars (SCORING)	Professionals i Autònoms	Societats (RATING)
DNI	DNI	NIF
PRC: Posició de Risc del Client	PRC: Posició de Risc del Client	PRC: Posició de Risc del Client
CIRBE / RAI / ASNEFF	CIRBE / RAI / ASNEFF	CIRBE / RAI / ASNEFF
Declaració de bens (valor – deutes)	Declaració de bens (valor – deutes)	CCAA exercici (auditades si s'escau)
Últim rebut del IBI	Últim rebut del IBI	Últim rebut del IBI
IRPF i impost patrimoni	IRPF i impost patrimoni	Balanç i Pèrdues i Guanys (últim tancament mensual)
Nòmina i històric laboral	Nòmina i històric laboral	Impost Societats últim exercici
	Model 347 (declaració anual d'operacions amb tercers)	Model 347 (declaració anual d'operacions amb tercers)
	Volum de vendes i clients	Informe comercial de l'empresa
	Declaració del IVA	Declaració del IVA (resum anual i liquidacions trimestrals)
	Balanç i Pèrdues i Guanys si el realitzen	Declaració valorada dels actius fixes de l'empresa (terrenys i construccions)
		Darrera liquidació de assegurances socials

Rating Bancari

Aspectes rellevants per tot procés

ARA, MÉS QUE MAI

Aspectes rellevants que fan que un procés quedi bloquejat

- Que l'empresa presenti **FFPP** negatius
- Incidències en **RAI/ASNEFF/CIRBE**
- Deutes amb seguretat social
- **Pèrdues d'explotació** 2 anys seguits
- No presentar balanços al registre mercantil
- No realitzar la declaració de renda en el cas dels autònoms
- Finançament sol·licitat > Vendes
- $\frac{\textbf{Finançament sol·licitat}}{\textbf{FFPP}} > 1$
- $\frac{\textbf{(Deute Llarg + Deute a Curt)}}{\textbf{(Deute Llarg + Deute a Curt + FFPP)}} > 0{,}7$
- **Fons de Maniobra < 0**; si no està raonat

També s'acostuma a tenir en compte el següent

- Any de **constitució de l'empresa**
- **Dependència** elevada de l'empresa **dels** seus **proveïdors** (poc atomitzats)
- Posicionament baix **(volum de vendes), respecte la competència**
- **Estructura de la propietat/ direcció** (personal, familiar,altres) en cas de que sigui familiar definir protocols
- **Plans de viabilitat**
- Veure si s'està disposat a aportar **garanties addicionals**
- Nombre d'Incidències i anotacions en **BUREAU**
- Veure si es compleixen els requisits i condicions per optar a algun tipus de subvenció o finançament públic (SGR,ICO)
- Informes d'**auditoria** voluntaris

Rating Bancari

Valors de ratis aconsellats

ARA, MÉS QUE MAI

	Rati	Càlcul	Valor òptim*	Consideracions
1	Rati d'endeutament	Deute Total / Total Passiu	**Entre 0,4 i 0,6**	Un valor superior a 0,6 indica que l'empresa té poca autonomia financera enfront a tercers.
2	Capacitat d'endeutament	Deute amb entitats (curt i llarg termini) / EBITDA EBITDA = Resultat d'explotació (abans d'impostos, amortitzacions i depreciacions.)	**Inferior a 5**	Aquest rati dóna informació sobre la capacitat que té l'empresa per atendre a les seves obligacions. Un valor superior a 5 indicaria que l'empresa no genera suficient efectiu per suportar el deute.
3	Capacitat d'afrontar el cost financer	EBITDA /Cost Financer (Interessos)	**Superior a 5** *(es recomana que els costos financers no superin el 20% de l'EBITDA)*	Aquest rati indica que amb l'activitat pròpia de l'empresa s'està generant prou caixa per retornar el cost financer de l'endeutament de l'empresa.
4	Estabilitat estructural (fons de maniobra)	Actiu Corrent – Passiu Corrent	**Superior a 0**	Mostra la capacitat de fer front als deutes a curt termini (inferiors a 1 any) amb els actius corrents (existències, saldos a cobrar i bancs i caixes) .
5	Test àcid	Actiu Corrent – Existències / Recursos Aliens a curt	**Superior a 1** *Com més elevat milllor*	Capacitat de fer front als recursos aliens amb els actius més líquids de l'empresa

(*) Aquests valors òptims són indicacions generals que poden variar segons el sector, entitat financera i especificacions pròpies de cada organització.

Rating Bancari

Valors de ratis aconsellats

ARA, MÉS QUE MAI

	Rati	Càlcul	Valor òptim*	Consideracions
6	Fons de maniobra sobre vendes	(Actiu Corrent – Passiu Corrent) x 100 Vendes Vendes: a un any	Un nivell **entre el 15% i el 20%** es considera raonable	Les Suspensions de Pagaments solen venir acompanyades per problemes en aquesta dada.
7	Rati qualitat del deute	Deute a curt Termini Deute Total	**Depèn del Sector,** *però en termes generals es considera que com més baix millor*	Mesura el pes del deute a curt sobre el total exigible de l'empresa.
8	Apalancament	(1) = Deute amb entitats Financeres Actius Totals de l'empresa (2) = Actius Totals de l'empresa Deute amb entitats Financeres	**1) Inferior al 70%** **2) Com a mínim té que ser superior a 1** → *superior al 100% per que si no, és quiebra teórica*	Aquest rati mostra una imatge del risc que té l'empresa per obtenir finançament. A partir d'un apalancament superior al 70% es pot considerar com a perillós.
9	Període mig de cobrament (PMC) o dies de cobrament	PMC (dies) = 365 / RC RC= Vendes a preu de Venta + IVA Rebut Saldo mig de Comptes a Cobrar	*Com més baix millor*	Mesura la velocitat en el cobrament dels seus clients. Aquesta capacitat incideix en la gestió del Fons de Maniobra.
10	Període mig de pagament (PMP) o dies de pagament	PMP (dies) = 365/RP RP = Compres a preu de compra + IVA Suportat Saldo mig de Comptes a Pagar	*Com més gran millor*	Mesura la velocitat d'obligació de fer front als pagaments. Aquesta capacitat incideix en el Fons de Maniobra.

(*) Aquests valors òptims són indicacions generals que poden variar segons el sector, entitat financera i especificacions pròpies de cada organització.

Rating Bancari

Valors de ratis aconsellats

ARA, MÉS QUE MAI

	Rati	Càlcul	Valor òptim*	Consideracions
11	Cash flow sobre deute	Cash Flow / Deute Cash Flow = resultat net després d'impostos abans d' amortització i depreciació	*Com més elevat millor*	Representa en quina part es podria cancel·lar el deute si hipotèticament fos utilitzat tot el Cash Flow per reduir-la.
12	Rendiments de les inversions (ROI)	Ingressos d'inversió – Costos d'Inversió / Costos d'inversió	**Superior a la rendibilitat dels tipus d'interès de Mercat** *(EURIBOR + marge aplicat per l'entitat financera)*	Aquest rati mesura la proporció d'efectiu que es preveu guanyar o perdre en una inversió, enfront a als recursos que s'hi inverteixen.
13	Rendibilitat econòmica (ROA)	EBITDA / Actiu Total	**Superior a tipus d'interès de mercat més prima de risc**	Indica la rendibilitat que obtenen els accionistes sobre l'actiu , és a dir, l'eficiència en la utilització dels actius.
14	Marge operatiu	EBITDA / Vendes	*Com més elevat millor*	Proporció dels ingresos que queden a la companyia després de treure'n els costos relacionats amb l'activitat.
15	Liquiditat – solvència tècnica	Actiu Corrent / Passiu Corrent	**Entre 1,5 i 2**	Capacitat de l'empresa de fer front als deutes a curt termini amb els seus recursos a curt termini

(*) Aquests valors òptims són indicacions generals que poden variar segons el sector, entitat financera i especificacions pròpies de cada organització.

Rating Bancari

Valors de ratis aconsellats

ARA, MÉS QUE MAI

	Rati	Càlcul	Valor òptim*	Consideracions
16	Fons de maniobra sobre deute	(Actiu Corrent- Passiu Corrent) / Deute a curt termini	**Entre 0,5 i 1**	
17	Rati de disponibilitat	Disponible / Deute a curt termini	**Al voltant de 0,3**	Capacitat de l'empresa de fer front als deutes a curt termini amb els recursos més líquids de que disposa (caixa i bancs)
18	Autonomia financera	(Passiu Corrent + Passiu no Corrent) / Patrimoni Net	**Entre 0,7 i 1,5**	Relació entre els fons obtinguts per tercers i els propis
19	Rotació de clients	Vendesx100 / Clients	*Quan més elevat millor*	
20	Rendibilitat del patrimoni	Resultat després de impostos x 100 / Patrimoni Net	*Quan més elevat millor*	

(*) Aquests valors òptims són indicacions generals que poden variar segons el sector, entitat financera i especificacions pròpies de cada organització.

ARA QUE MAI

Cambra de Comerç de Barcelona

- El procés de Refinançament
- Situació Econòmica General
- Aspectes Clau del Refinançament
- Fases del procés de refinançament
- RATING Bancari
- Exemple Pràctic

Exemple Pràctic

Tot pla de refinançament ha de presentar els següents aspectes:

1

Cash Flow → Eina que mesura les entrades I sortides de diner que es donen a l'empresa, és per tan una bona eina per mesurar la liquiditat real de l'empresa, més enllà de la liquiditat comptable o més enllà de la rendibilitat. Serveix per tant per:

- Detectar problemes de liquiditat
- Per detectar la viabilitat de projectes de inversió
- Determinar les necessitats de tresoreria

2

Pool Bancari → Dóna la informació de quina és la situació financera de l'empresa vers les entitats financeres. La presentació del pool bancari ha de tenir els següents apartats:

- Classificar el deute financer per entitat bancària
- Classificar el deute financer per tipologia de instrument financer /risc associat
- Pot tenir un detall d'avals i garanties de que disposa l'empresa
- Pot anar acompanyat d'un suposat cas de renovació de deute → necessitats de caixa

3

Balanç → Permet visualitzar a grans trets i en un moment determinat, quina es l'evolució de les masses patrimonials de l'empresa així com la seva estabilitat econòmica. A l'hora permet calcular amb facilitat alguns dels ratis següents:

- Càlcul del fons de maniobra en la data de tancament
- Estructura dels passius financers
- Qualitat de l'endeutament
- Rati d'endeutament
- Altres

4

Compte de Pèrdues i Guanys → Permet visualitzar quina és la evolució de les partides que formen el resultat d'una empresa . Dóna i facilita informació en els següents aspectes:

- Capacitat d' endeutament de l'empresa
- Rendibilitat econòmica de l'empresa (marge operatiu)
- Rendibilitat sobre vendes i sobre patrimoni
- Principals fonts d'ingressos i depeses de l'empresa
- Altres

Exemple Pràctic

1

Cash Flow → Eina que mesura les entrades i sortides de diner que es donen a l'empresa, és per tan una bona eina per mesurar la liquiditat real de l'empresa, més enllà de la liquiditat comptable o més enllà de la rendibilitat.

- Funciona amb el principi de caixa no amb el principi de "meritament"
- Els fluxos d'entrada com de sortida de diner futurs s'han de basar en plans i estimacions realistes, proposant diferents possibilitats → Si avui venc 100 demà no vendré 1.000
- Aquestes estimacions d'ingressos han d'anar suportades per estudis i previsions de mercat, ben documentats
- No tenir por de mostrar la realitat → s'ha de ser realista i professional

Concepte (€)		I 2009	II 2009	III 2009	IV 2009	V 2009	VI 2009	VII 2009	VIII 2009	IX 2009	X 2009	XI 2009	XII 2009	2009	2010	2011	TOTAL
Entrades de caixa (Ingressos Operatius)		4.369	4.226	4.534	4.507	4.635	4.824	5.204	4.609	4.805	5.036	5.028	5.070	56.847	56.883	56.954	**170,684**
Pagaments d'explotació		(3.627)	(3.962)	(3.817)	(3.828)	(3.819)	(3.848)	(3.825)	(3.821)	(3.825)	(3.828)	(3.824)	(3.825)	(45.848)	(46.073)	(46.139)	**(138.060)**
Altres Pagaments		(1.415)	(685)	(685)	(1.274)	(687)	(685)	(1.305)	(687)	(685)	(1.320)	(688)	(684)	(10.800)	(10.729)	(10.793)	**(32.322)**
Cash Flow Operatiu		**(673)**	**(422)**	**32**	**(595)**	**130**	**292**	**73**	**101**	**295**	**(112)**	**516**	**561**	**199**	**81**	**22**	**302**
Cash Flow Inv/Dev		**(200)**	**(277)**											**(477)**			**(477)**
Ingressos financers		1.016						36						1.052			**1.052**
Despeses per Interessos i préstecs		(478)	(458)	(518)	(447)	(553)	(526)	(456)	(579)	(550)	(479)	(592)	(588)	(6.224)	(6.562)	(6.035)	**(18.821)**
Pòlissa			(250)		(2.000)	(4.250)	(470)			(3.000)				(9.970)			**(9.970)**
Despeses Financeres		(478)	(708)	(518)	(2.447)	(4.803)	(996)	(456)	(579)	(3.550)	(479)	(592)	(588)	(16.194)	(6.562)	(6.035)	**(28.791)**
Cash Flow Financer		**538**	**(708)**	**(518)**	**(2.447)**	**(4.803)**	**(996)**	**(420)**	**(579)**	**(3.550)**	**(479)**	**(592)**	**(588)**	**(15.142)**	**(6.562)**	**(6.035)**	**(27.739)**
Cash Flow Total		**(334)**	**(1.407)**	**(486)**	**(3.042)**	**(4.673)**	**(704)**	**(346)**	**(478)**	**(3.255)**	**(591)**	**(76)**	**(27)**	**(15.420)**	**(6.481)**	**(6.013)**	**(27.914)**
Posició de Tresoreria	**1.371***	**1.037**	**(370)**	**(856)**	**(3.898)**	**(8.571)**	**(9.275)**	**(9.621)**	**(10.099)**	**(13.354)**	**(13.945)**	**(14.021)**	**(14.048)**	**(14.048)**	**(20.529)**	**(26.542)**	**(26.542)**

- La situació tresorera de l'empresa és cada cop més negativa, hem de revisar el nostre circulant i mirar que podem fer (revisió de terminis de cobrament, terminis de pagament, STOCKS, finançament a curt termini, altres), si amb la gestió del circulant la situació no millora és el moment de plantejar un procés de refinançament
- La posició tresorera inicial és de **1.371€**
- Arribat aquest moment s'ha de presentar a les entitats financeres, diferents possibilitats amb diferents escenaris

- Vendes/ ingressos (variacions de facturació)
- Previsió de costos (variacions)
- Venta de actius
- Venta d'actius financers
- Ampliacions de capital
- Renovació de pòlissa

Exemple Pràctic

ARA, MÉS QUE MAI

Introducció de SUPÒSIT (I)

- enovació de Pòlissa → Neutralitzar el pagament del principal de la pòlissa

Concepte (€)		I 2009	II 2009	III 2009	IV 2009	V 2009	VI 2009	VII 2009	VIII 2009	IX 2009	X 2009	XI 2009	XII 2009	2009	2010	2011	TOTAL
Renovació Pòlissa					2.000	4.000	470			3.000				9.470			9.470
Cash Flow Total II		(334)	(1.407)	(486)	(1.042)	(673)	(235)	(346)	(478)	(255)	(591)	(76)	(27)	(5.950)	(6.481)	(6.013)	(18.444)
Posició de Tresoreria II	1.371*	1.037	(370)	(856)	(1.898)	(2.571)	(2.806)	(3.152)	(3.630)	(3.885)	(4.476)	(4.552)	(4.579)	(4.579)	(11.060)	(17.073)	(17.073)

Introducció de SUPÒSIT (II)

- enta d'accions/Venta d'actius financers → Millorar la posició de tresoreria

Concepte (€)		I 2009	II 2009	III 2009	IV 2009	V 2009	VI 2009	VII 2009	VIII 2009	IX 2009	X 2009	XI 2009	XII 2009	2009	2010	2011	TOTAL
Ingressos per la venta												**4.640**		4.640			
Despesa associada a la venta												**(334)**		(334)			
Net												**4.306**		4.306			
Cash Flow Total III		(334)	(1.407)	(486)	(1.042)	(673)	(235)	(346)	(478)	(255)	(591)	4.230	(27)	(1.644)	(6.481)	(6.013)	(14.138)
Posició de Tresoreria III	1.371*	1.037	(370)	(856)	(1.898)	(2.571)	(2.806)	(3.152)	(3.630)	(3.885)	(4.476)	(246)	(273)	(273)	(6.754)	(12.767)	(12.767)

Sense Supòsits	
Flux de Caixa	Posició Tresoreria
(27.914)	**(26.542)**

→

Amb Supòsit I	
Flux de Caixa	Posició Tresoreria
(18.444)	**(17.073)**

→

Amb Supòsit I i II	
Flux de Caixa	Posició Tresoreria
(14.138)	**(12.767)**

Exemple Pràctic

ARA, MÉS QUE MAI

2

Pool Bancari → Dóna la informació de quina és la situació financera de l'empresa vers les entitats financeres.

€			Venciments			
Entitat	Límit	Disposat	2009	2010	2011	TOTAL
La Caixa	9.580	9.580	4.241	925	922	6.088
Sabadell	7.900	7.900	2.103	1.802	1.556	5.461
Banesto	5.589	5.589	3.175	1.191	1.012	5.378
Caixa Catalunya	3.178	3.178	325	574	593	1.493
BSCH	2.770	2.770	1.042	281	290	1.614
Bancaja	2.000	2.000	2.000			2.000
Bankinter	1.600	1.600	25	301	311	636
Caixa Galicia	1.000	1.000	1.000			1.000
BBVA	500	500	500			500
Bankpyme	70	70	26	27	26	79
TOTAL	**34.186**	**34.186**	**14.437**	**5.102**	**4.710**	**24.249**
Per tipus de producte						
Hipoteca	16.355	16.355	617	591	610	
Leasing	2.578	2.578	2.708	3.135	2.714	
Pòlissa	9.970	9.970	9.970			
Préstec	5.284	5.284	1.142	1.376	1.385	

Balanç 2008

Detall d'Avals		
Entitat	Límit	Disposat
Sabadell	5.800	6.465
Banesto	2.000	2.000
TOTAL	**7.800**	**8.465**

- Detall del deute per entitat financera
- Detall del deute per venciment
- Detall del deute per tipologia de producte
- Inventari d'avals

Exemple Pràctic

ARA, MÉS QUE MAI

3

Balanç → Permet visualitzar a grans trets i en un moment determinat, quina es la evolució de les masses patrimonials de l'empresa així com la seva estabilitat econòmica.

Concepte (€)	2008	2009	2010	2011
Immobilitzat immaterial	301	315	315	315
Immobilitzat material	44.870	43.699	42.415	41.130
Immobilitzat Financer	3.766	5.039	5.039	5.039
Total Actiu Fix	**48.938**	**49.053**	**47.768**	**46.484**
Existències	1.069	1.207	1.207	1.207
Deutors	4.553	6.551	7.407	8.307
IFT	(2.025)	523	523	523
Tresoreria	1.371	0	0	0
Total Actiu Corrent	**4.968**	**8,282**	**9.137**	**10.037**
Total Actiu	**53.906**	**57.334**	**56.905**	**56.520**
Capital	19.998	20.302	20.302	20.302
Reserves	(1.417)	(3.476)	(5.598)	(7.595)
Resultat	(2.350)	(2.122)	(1.996)	(2.100)
Fons Propis	**16.232**	**14.703**	**12.707**	**10.608**
Deute financer a ll/t	**24.152**	**15.534**	**11.212**	**7.212**
Deute financer a c/t	10.034	22.426	28.316	34.031
Deute amb grup a c/t	(1.302)	382	382	382
Creditors	3.592	3.048	3.048	3.048
Altres deutes	1.199	1.240	1.240	1.240
Deute a curt Termini	**13.522**	**27.096**	**32.986**	**38.701**
Total Passiu	**53.906**	**57.334**	**56.905**	**56.520**

Actiu = Passiu

Pool Bancari = 34.186 €

4

Compte de Pèrdues i Guanys → Permet visualitzar quina és la evolució de les partides que formen el resultat d'una empresa .

Concepte (€)	2008	2009	2010	2011
Vendes	57.703	49.320	49.351	49.414
Altres Ingressos	2.548	0	0	0
Total xifra de Negocis	60.252	49.320	49.351	49.414
Cost Vendes	(46.618)	(37.895)	(37.911)	(37.974)
Marge Brut	**13.634**	**11.425**	**11.440**	**11.440**
Despeses de personal	(3.859)	(4.412)	(4.332)	(4.373)
Altres despeses	(9.005)	(6.818)	(6.838)	(6.848)
EBITDA	**770**	**194**	**270**	**218**
Amortitzacions	(1.349)	(1.284)	(1.284)	(1.284)
Resultats financers	**(1.771)**	**(1.942)**	**(1.837)**	**(1.933)**
Resultats extraordinaris	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat abans d'impostos	**(2.350)**	**(3.032)**	**(2.852)**	**(2.999)**
IS (30%)	0	910	856	900
Resultat després d'Impostos	**(2.350)**	**(2.122)**	**(1.996)**	**(2.100)**

Estimacions Realistes