

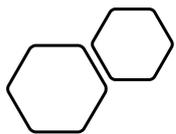


PAGAR ES
DE COBARDES

TESORERÍA : El secreto no es, los medios que tienes, sino como los usas

Dublino asociados

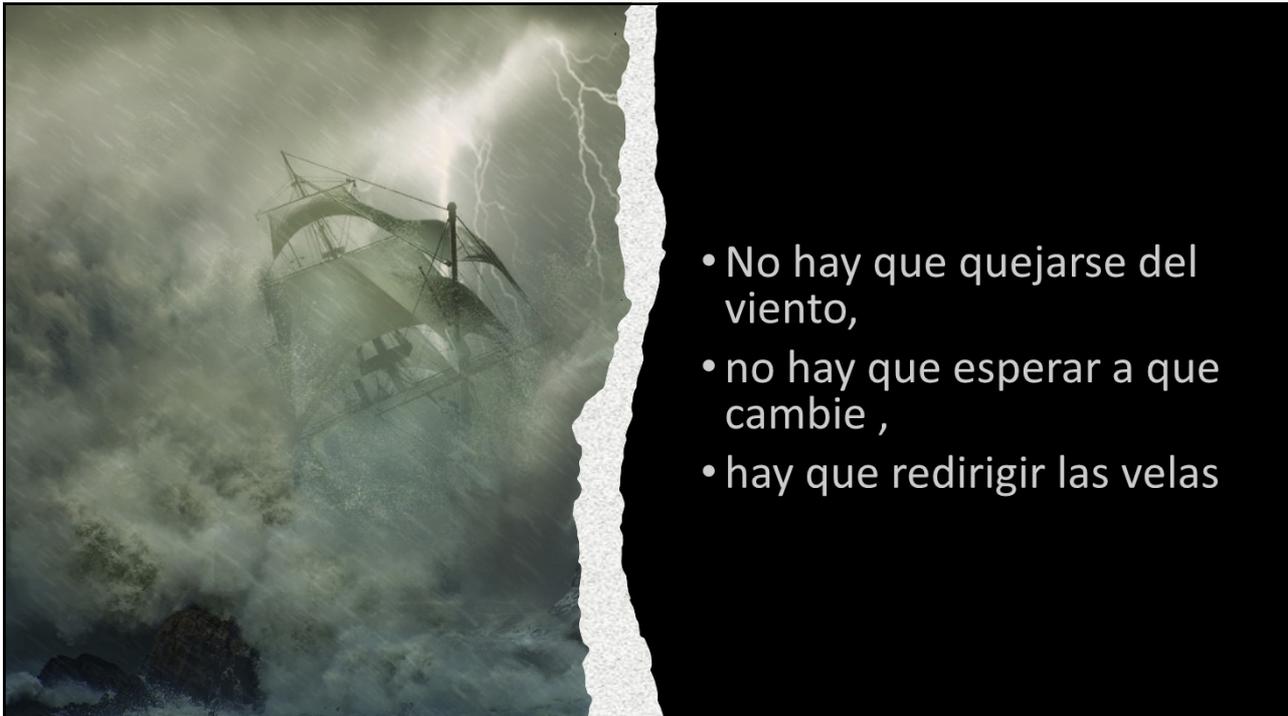
1



Ante momentos de tensión financiera:

Primero, lo primero...
Pagar es de cobardes, y hay que poner en marcha la imaginación, la planificación, y sobre todo la estrategia a corto, medio y largo plazo

2



3



Nuestra fórmula, para la actividad empresarial :

GESTIONAR LA TESORERÍA, es el acierto

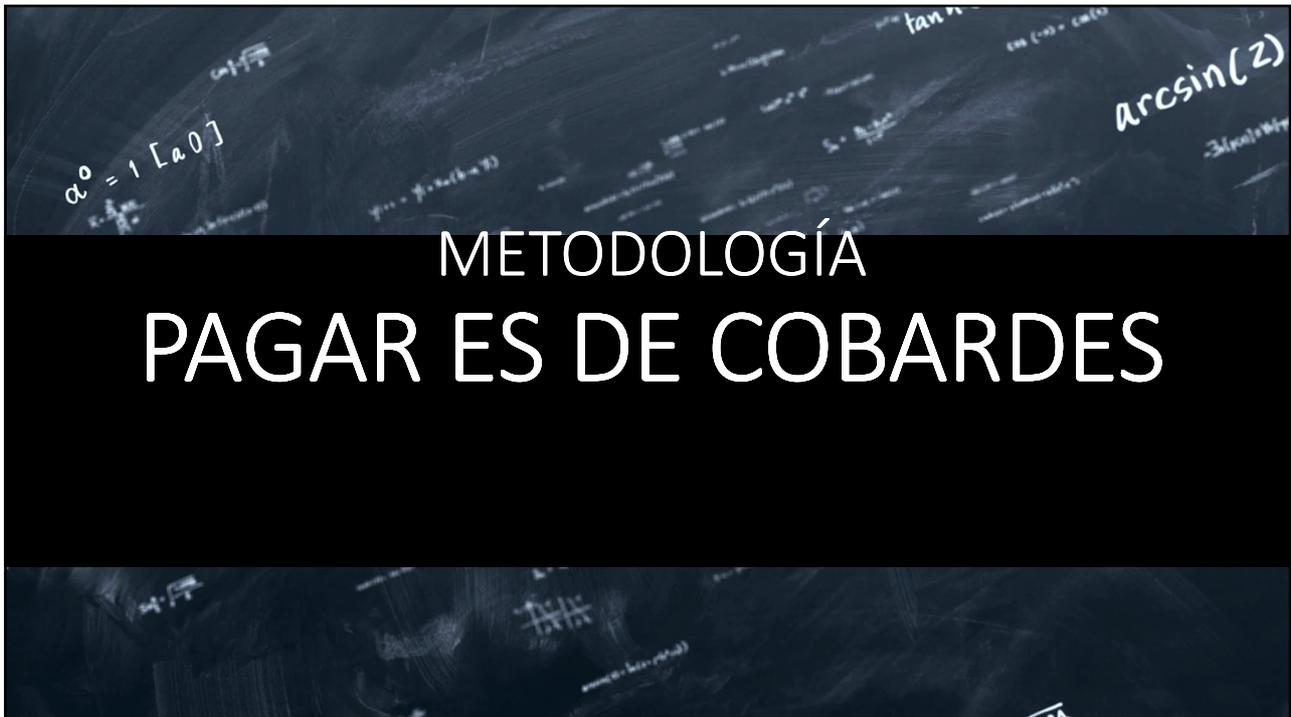
4



Indice :

- Conceptos base
- Metodología de PAGAR ES DE COBARDES
- Funcionamiento del CASH-MANAGER (tesorero)
- El apalancamiento
- Productos financieros HOY
- Enfermedades de las PYMES
- Cuadro de Mando para la toma de decisiones
- Comprobar que podemos pagar el endeudamiento
- Casos prácticos
- Conclusiones

5



METODOLOGÍA PAGAR ES DE COBARDES

6

METODOLOGÍA “Pagar es de cobardes”

- Poner el **foco** en la gestión de tesorería
 - Con ayuda de la tecnología y evitando los procesos manuales de control
 - Anticipando escenarios, y simulando lo necesario



- Analizar RATIOS y ENFERMEDADES actuales en la financiación



- Conocimiento completo y actualizado de los productos financieros



- Cuadro de Mando, para gestión y toma de decisiones



- Combinar EBITDA + TESORERÍA + ESCENARIOS



- Trabajar mediante PRESUPUESTO

7

Conceptos básicos de la TESORERÍA, hoy

- Información bancaria integrada, a tiempo real, y con fluidez tanto en la toma de datos, como en la consulta de los mismos
- Realizar captura de los datos de forma automática desde la contabilidad, en la medida de lo posible
- Tener visión de la liquidez, sistemáticamente, tanto por bancos como global (por ejemplo):
 - Para mañana
 - Para los próximos 7 días
 - Para los próximos 30 días
 - Y resto
- Aquí deberemos conjugar, en totalizadores:

8

¿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

11

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

FONDOS PROPIOS

Cash Management desde el BALANCE

12



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.

13

Medir la creación de valor del Cash Management

- Incrementar el ROE (rentabilidad del accionista)
 - 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

14

Medir la creación de valor del Cash Management

- 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

15



16

Algo sobre el Apalancamiento
Financiero (AP)
(Financial Leverage)



17

Suponemos un
ROA del 15%, y
sin embargo una
financiación con
coste del 7%,
por ejemplo.....

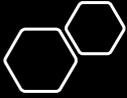
ACTIVO

PASIVO

15%

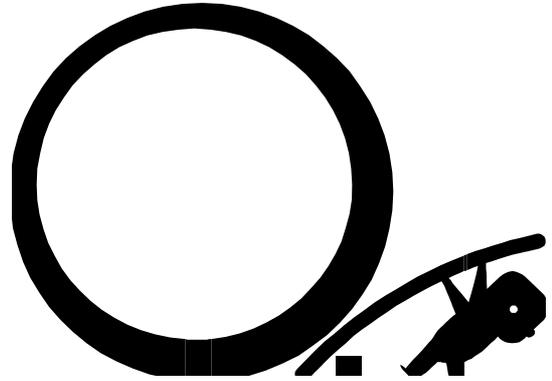
7%

18



Estamos muy apalancados...

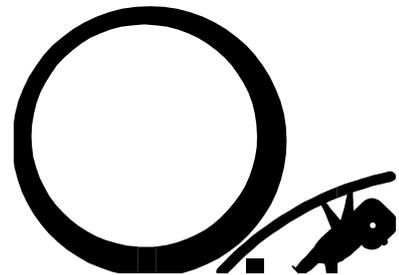
- Consiste en estar endeudados excesivamente
- Con independencia de que sea positivo o negativo dicho apalancamiento.



19

No tenemos capacidad para apalancarnos...

- Puede ser....
 - Nuestra capacidad crediticia ha llegado a sus límites
 - El ROA y ROE que saldrían de una nueva financiación no sería atractiva



20

El endeudamiento NO es ni bueno ni malo

- Factores de los que dependería para decidir nuestro posicionamiento :
 - ROE :Objetivos de rentabilidad de los accionistas
 - Punto de partida actual de la compañía :
 - Económico y Financiero
 - Objetivos empresariales deseables y alcanzables:
 - Destino productivo de nuestra financiación
 - Una empresa NO es malo que esté más endeudada, sino que esté mal estructurada esta financiación en su correlación con la productividad y liquidez de los activos
 - Económicos y Financieros
 - NOF's (Necesidades Operativas de Fondos)

21



22



23

Talonario de CHEQUES

AL PORTADOR
A LA ORDEN DE
A

BBVA

Entidad **CCC 0182** Oficina D.C. Núm. de Cuenta
IBAN ES32

Páguese por este cheque a _____
Euros _____
de _____ de 20____

Serie DH_{N.º} 3.862.602 6 4227 6

386260240182

24

24

Talónario de PAGARÉS

A LA ORDEN DE
A

COMENTARIO ESPECIAL
SOBRE PAGARES "NO A LA
ORDEN"

BBVA DOMICILIO DE PAGO CCC 0182 Entidad Oficina D.C. Núm. de Cuenta
IBAN ES32 0182

VENCIMIENTO DE DE DE Eur €

POR ESTE PAGARÉ ME COMPROMETO A PAGAR EL DÍA DEL VENCIMIENTO INDICADO

A : A :
Euros

PAGARÉ
(Lugar y fecha en letra) de de 20

Serie DH N.º 3.862.602 6 4227 6

386260240182

25

25

26

- Líneas Comerciales
- Líneas Financieras
- Líneas Firma

- Clasificación básica de Riesgos de los clientes, para la Banca

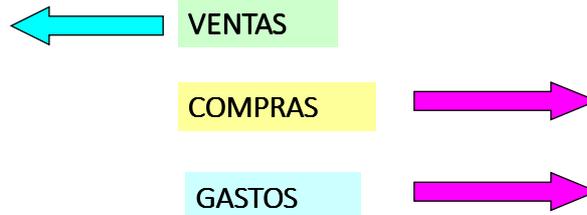
26

Líneas COMERCIALES

- ENTRA DENTRO DE NUESTRO CIRCUITO DE COMPRAS-VENTAS

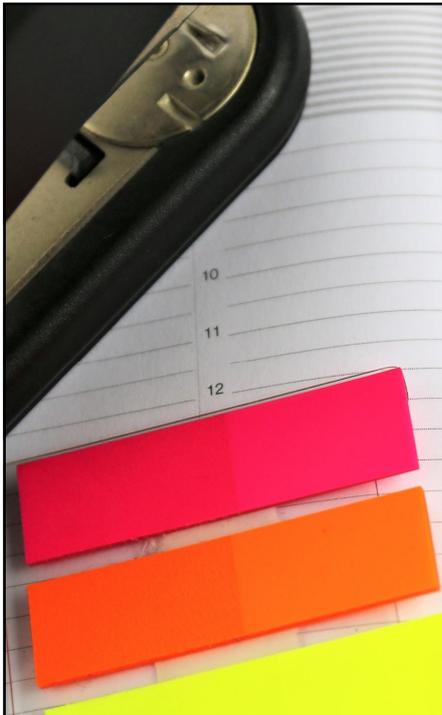
COBROS

PAGOS



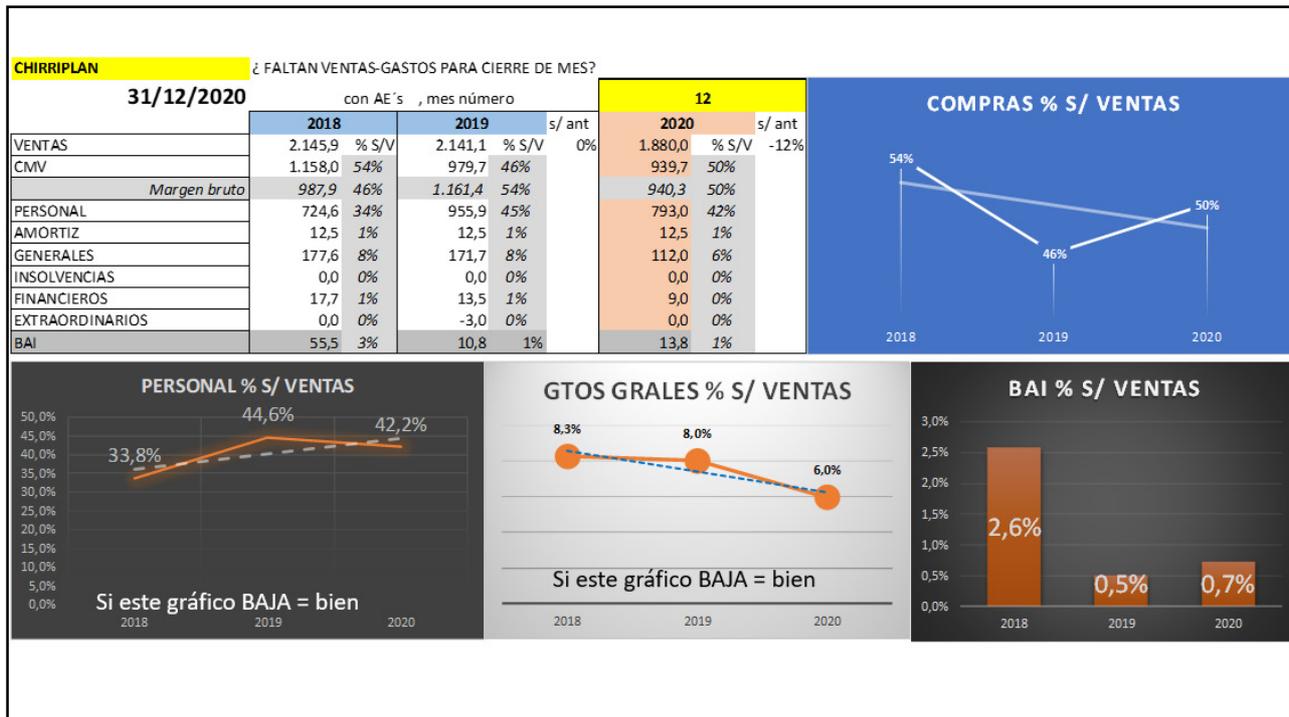
27

27



- Pedir el MANUAL COMPLETO, para ver desglose de productos

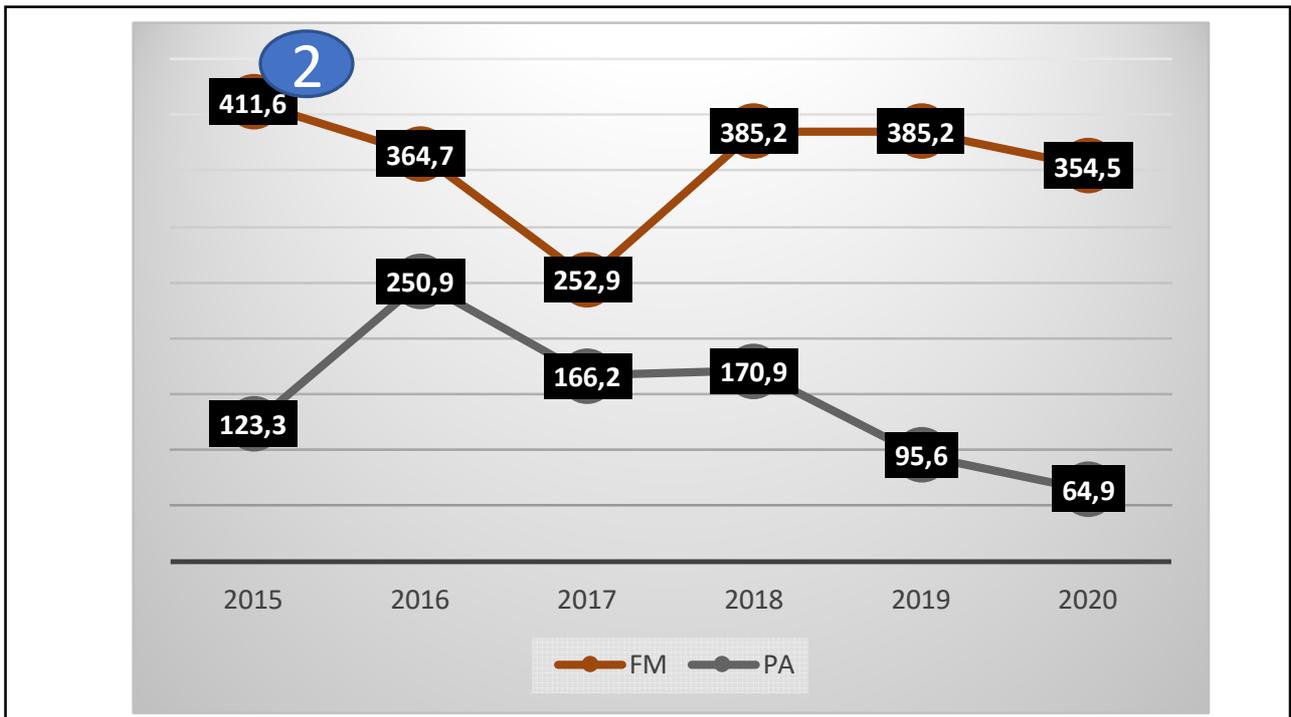
28



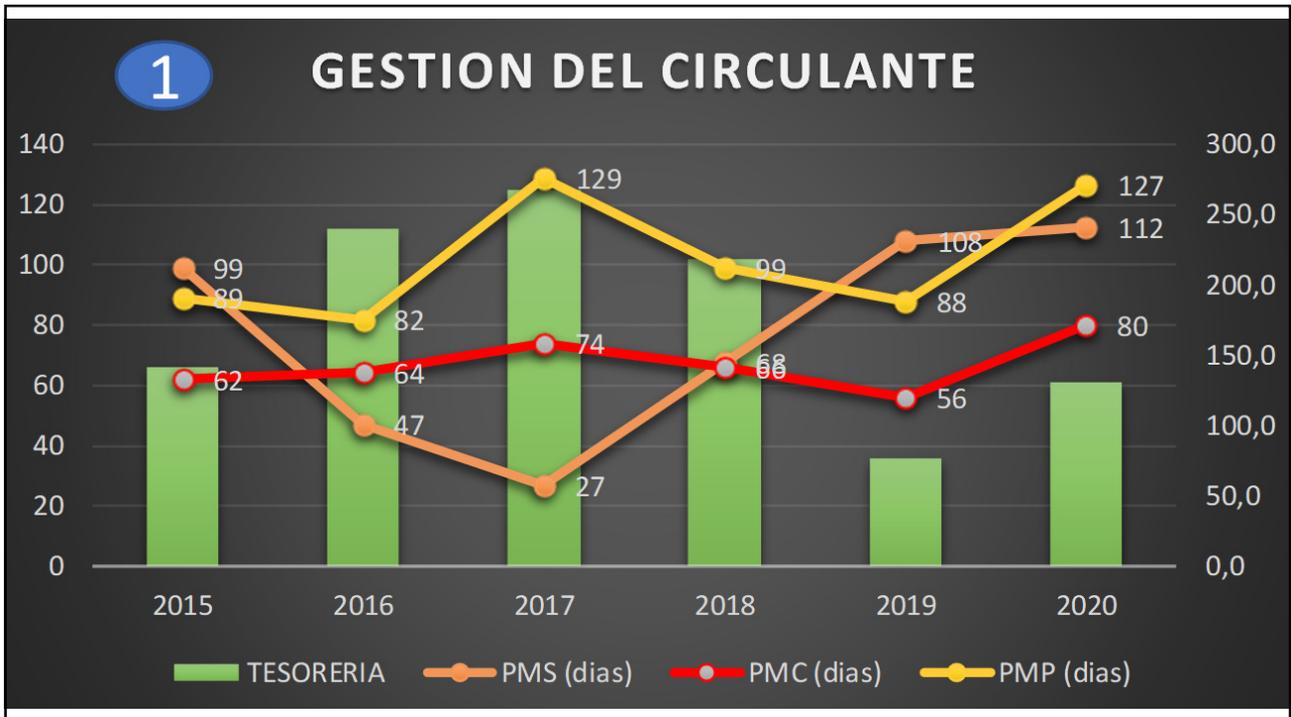
31

CHIRRIPLAN		12-2020					tendencia	
		2018		2019		2020		media interanual
			s / ventas	s / ventas	s/a ant		s / ventas	s/a ant
VOLUMENES	VENTAS	2.145,9		2.141,1	0%	1.880,0	-12%	-12%
	PLANTILLA	19,98		25,30	27%	23,70	-6%	-6%
RENTABILIDAD	MB	987,9	46,04%	1.161,4	54,24%	940,3	50,02%	-4%
	BAI	55,5	2,59%	10,8	0,50%	13,8	0,73%	0%
	ROA	7%		2%	-5%	2%		0%
CIRCULANTE	FLUJO TESO	-49,00		-141,70	-92,70	54,30		54,30
	FM	385,20		385,20	0%	354,50		-8%
	PMP (días)	66		56	-10	80		24
	PMC (días)	99		88	-11	127		39
	endeudam	602		624	4%	661		6%
	endeudam %	60%		61%	1%	63%		5%

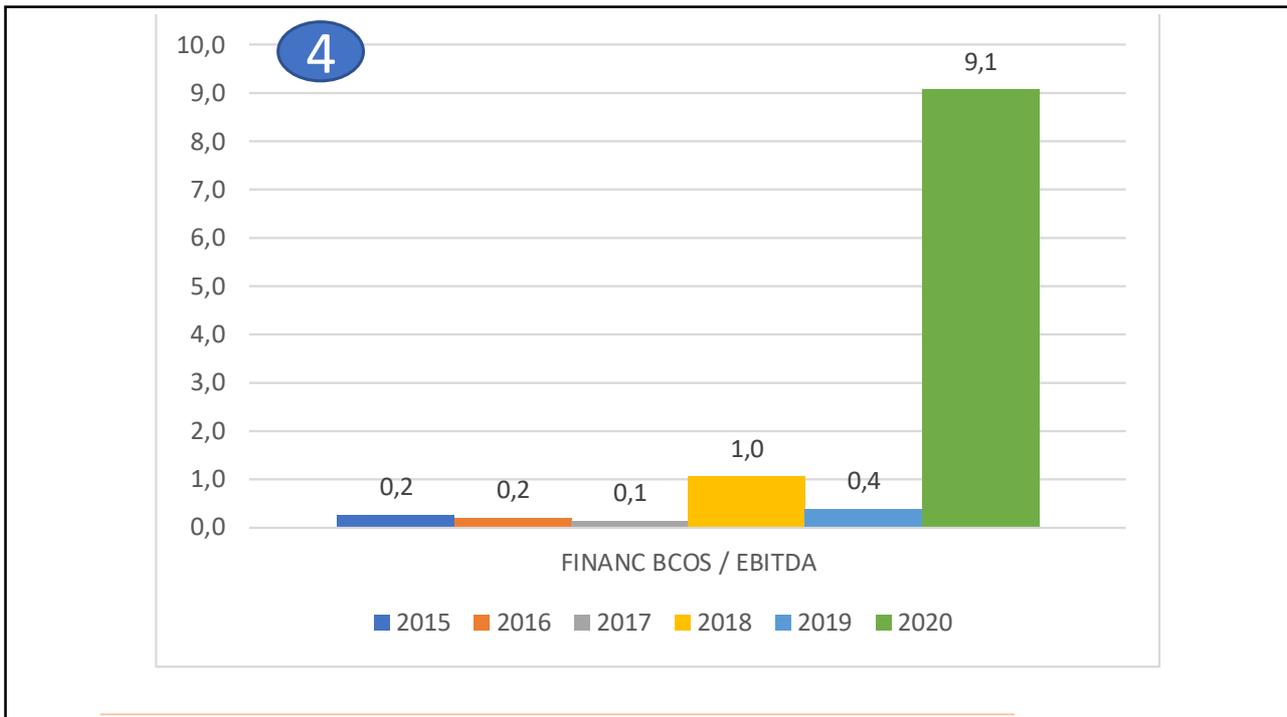
32



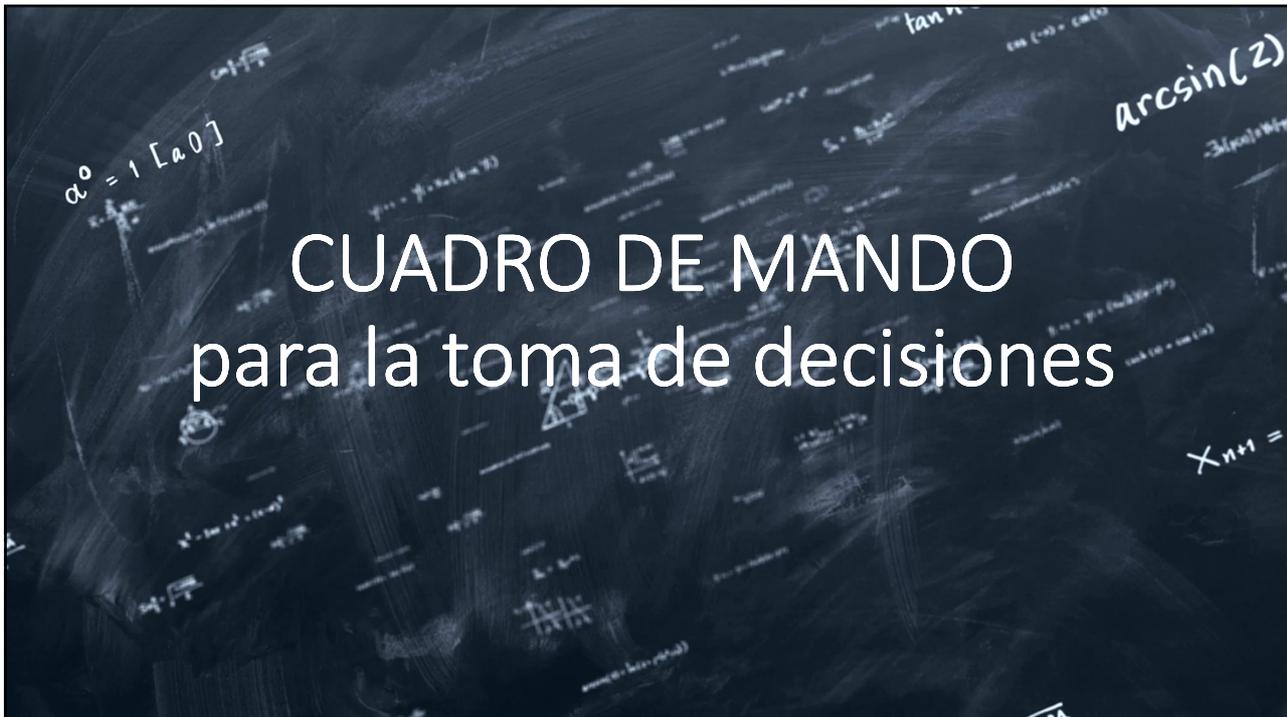
33



34



35



36

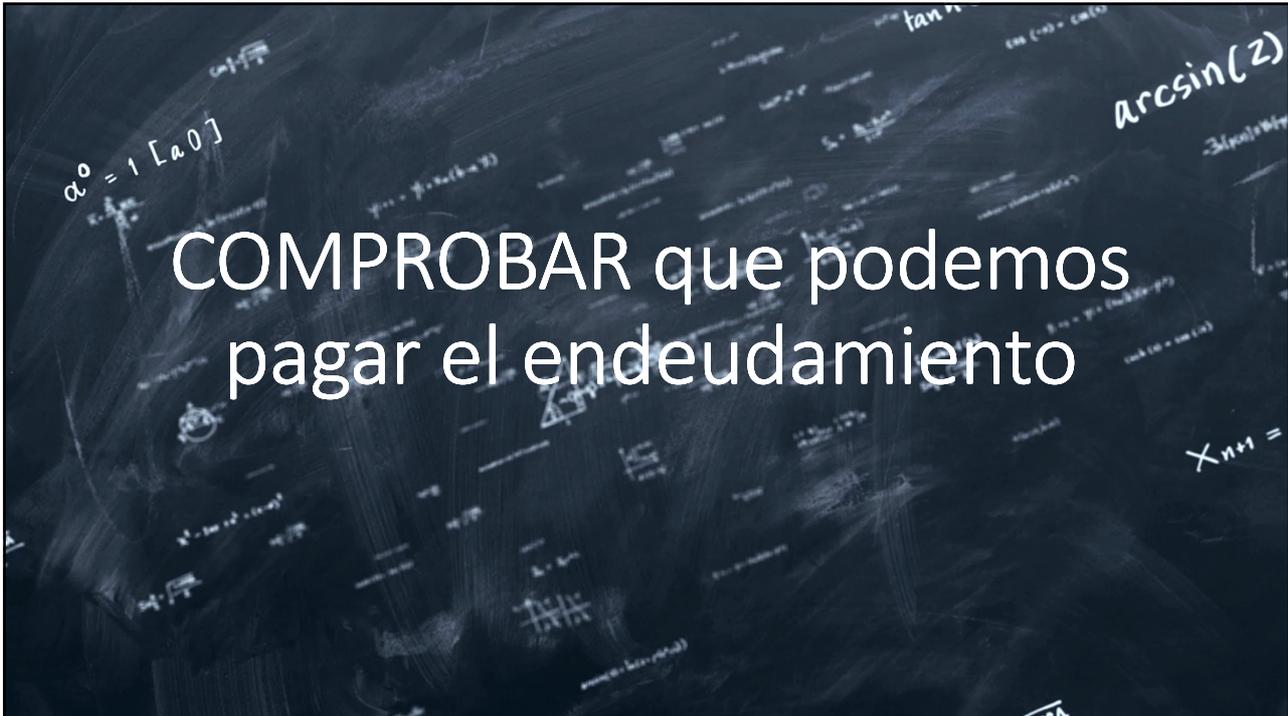
Cuadro de Mando

- Establecer KPI's (indicadores), que permitan ver la evolución de los factores críticos que hayamos localizado en nuestro Plan Estratégico, en nuestro caso concreto.
- Ejemplos prácticos los hemos visto, recordemos en la diagnosis de enfermedades, pero veamos otros:

37



38



39

Para comprobar que podemos pagar el endeudamiento por financiación

- Comparar el FCF (Free Cash Flow) con la cuota de $k+i$ que tenemos que pagar.
 - Primero calcular el CF técnico.
 - A éste restarle las obligaciones de pago adquiridas por otros conceptos.
 - Y con lo que quede, es con lo que deberíamos hacer frente a nuestra financiación adicional.
- Comparar el EBITDA anual/mensual (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones), con la cuota a pagar por los préstamos a devolver.

40

		2020		
ACTIVOS		SITUACION ACTUAL	FINANC	DIFERENCIAL
CLIENTES	498,8	BANCOS C/P	67,3	431,5
STOCKS	289,6	FINANCIACION STOCKS	0,0	289,6
TESORERIA	130,6			130,6
	919,0		67,3	851,7 SOBRA

FINANCIACION L / P			
BANCOS L/P	252,7	PLAZO MEDIO ESTIMADO DEVOL (años)	4
tipo interés	1,50%	cuota anual (k + i)	-65,6
		EBITDA generado 2020	35,3
		FALTAN	-30,3

Para hacer frente al endeudamiento pactado con la Banca, y con los márgenes actuales de CMV sería necesario vender :

repetiendo gastos generales y de personal del año 2.019, al ser el año 2020 atípico	VENTAS	2.176,43	
	CMV	-1.087,87	50%
	PERSONAL	-850,00	-39%
	GRALES	-173,00	-8%
	EBITDA	65,6	

Que significa una variación de las ventas sobre el año cerrado 2020 de un

Ventas 2020	1.880,0	Ventas necesarias 2021	2.176,43
		es decir incremento del	16%

41

Dublino asociados

Dentro de la garantía de 3 meses que ofrecemos siempre en nuestras ponencias, recordad:

- se ofrecerá a quien lo solicite, diagnosis de enfermedades y recomendaciones sobre una empresa REAL que estimen importante y práctico hacerlo,
- de forma confidencial, individual , personalizada y sin coste.

- Para pedir MANUAL COMPLETO y
- Para VALIDAR garantía ofrecida en esta ponencia
- Comunicarlo mediante email a:
 - jesus@dublino.es

¡ Gracias ... !

42