



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Claves do éxito na negociación bancaria



OFICINA ECONÓMICA DE GALICIA

Unha xanela única de atención centralizada

#DESBUROCRATIZAR



ÍNDICE

1. Punto de partida: auto diagnosis
2. Fases y claves en la negociación
3. El riesgo. Tres ideas clave.
4. Información Financiera PYME
5. Herramienta Clave: El Dossier Bancario
6. Decálogo final de recomendaciones.



1. Punto de partida. Autodiagnosis.



1. Punto de partida. Autodiagnos.

**¿Por qué tenemos problemas
financieros?**

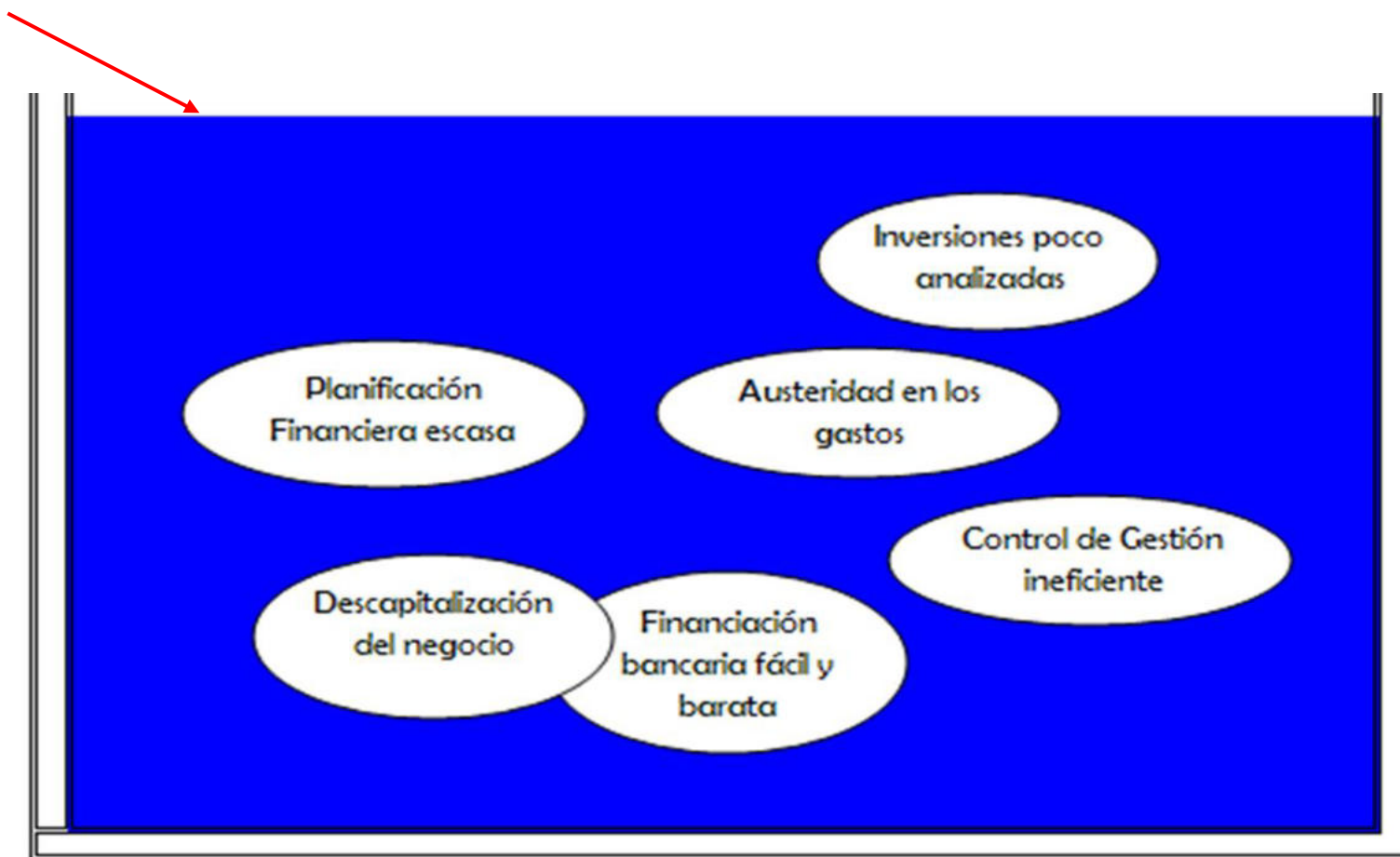
¿Qué nos oculta la liquidez?





1. Punto de partida. Autodiagnóstico.

Nivel de liquidez





1. Punto de partida. Autodiagnos.

**¿Quién es para nosotros el
banco?**



1. Punto de partida. Autodiagnosis.

¿Un compañero de viaje del que no nos podemos fiar?...





1. Punto de partida. Autodiagnosis.

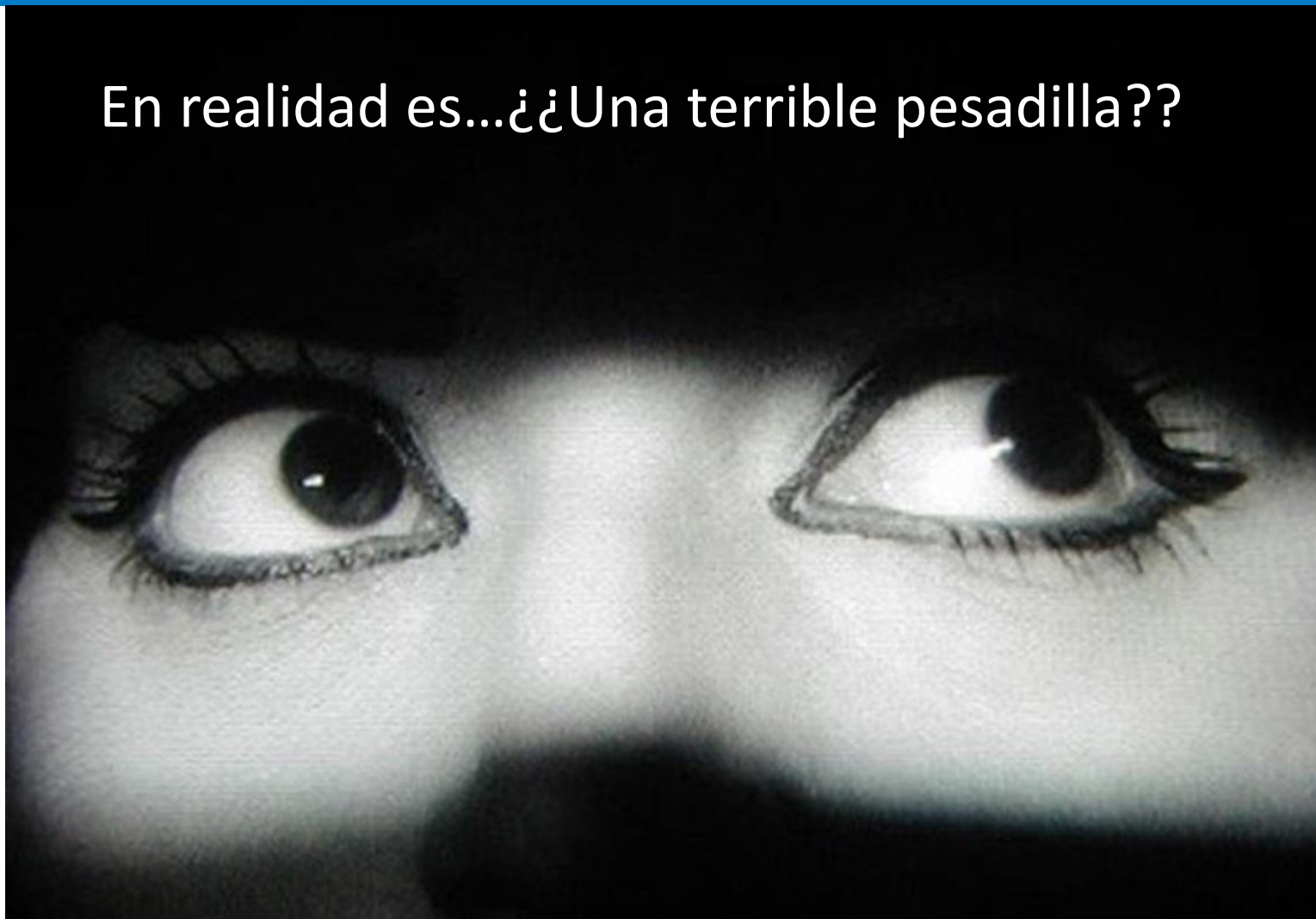
¿Un socio
estratégico?....





1. Punto de partida. Autodiagnosis.

En realidad es... ¿Una terrible pesadilla??





1. Punto de partida. Autodiagnos.

El banco es un proveedor necesario, que en ocasiones llega a ser un SOCIO estratégico, pero que busca SU BENEFICIO ECONÓMICO, igual que nosotros.

No olvidemos:

- La empresa y el banco deben de obtener beneficio de la relación
- La relación se basa en la gestión de la confianza
- Es una relación de “amor – odio”
- El banco es un aliado desde un punto de vista comercial. Evitar el ruido
- La relación se consolida en el tiempo, pero solemos descuidarla.
- El indicador de la salud de la relación es la **NEGOCIACIÓN BANCARIA**:

... Descubramos los aspectos críticos.



1. Punto de partida. Autodiagnóstico.

Aspectos cuantitativos de la empresa. Qué información estudian, cómo la estudian.

Al banco le interesan dos tipos de análisis para identificar ***la capacidad de pago***:

TENDENCIAS

Evolución experimentada en:

- Solvencia
- Crecimiento sostenido,
- Fondo Maniobra,
- Deuda
- Capacidad de Pago

SENSIBILIDAD O DE TENSIÓN

Evalúa diferentes escenarios y ***riesgos*** trabajando sobre variables del negocio:

- Ventas
- Tipos de interés
- Cambios en PM Cobro y Pago
- Insolvencias comerciales
- Márgenes previstos de mercado
- Necesidades de inversión
- Variación de stock operativo



1. Punto de partida. Autodiagnos.

Los Estados Contables

- LA AUDITORIA: Aún sin ser necesaria ayuda a TRANSMITIR CONFIANZA
- Lo que no aparece en las Cuentas Anuales, no existe para el banco!!
- Presentar una previsión a mediados de año: compromete pero TRANSMITE CONTROL
- MEMORIA. Uno de los documentos más importantes para el análisis del Banco. Debemos de prepararla para defenderla. El banco buscará coherencia con la operativa diaria de nuestro negocio. Ejemplo, financiar circulante cuando caen las ventas o los stocks.



1. Punto de partida. Autodiagnos.

Análisis Patrimonial: Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios de Patrimonio Neto. Ratios

Objetivo: Seguimiento de la **CAPACIDAD DE PAGO**: (Cuanto ganas vs cuanto pagas o pagarás!!):

- Independencia financiera (respecto bancos, clientes, proveedores)
- Capitalización (autofinanciación)
- Destino de la financiación (Qué se financia, cómo y cuánto corresponden a Fondos Propios)

Se revisará del balance (situación actual):

- 1- Activo circulante > Exigible a cp
- 2- Realizable + disponible > ó = Exigible a cp
- 3- Fondos propios: 35% al 50% del pasivo (cuidado con incurrir en causas de liquidación)
- 4- Fondo de Maniobra: test ácido. Sobre todo la tendencia y comparativa sectorial.
- 5- Ratios



1. Punto de partida. Autodiagnóstico. EJEMPLO

Cuenta de pérdidas y ganancias	2024	2025
1.- Importe neto de la cifra de negocios	42.000,00	60.000,00
2.- Variación de existencias y productos terminados y en curso	-	-
3.- Trabajos realizados por la empresa para su activo	-	-
4.- Aprovisionamientos	- 15.000,00	- 28.000,00
5.- Otros ingresos de explotación	1.000,00	
6.- Gastos de personal	- 15.000,00	- 16.000,00
7.- Otros gastos de explotación	- 4.000,00	- 6.000,00
8.- Amortización del inmovilizado	- 4.000,00	- 5.000,00
9.- Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	-	-
10.- Excesos de provisiones	-	-
11.- Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-	-
12.- Otros resultados	-	-
A. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	5.000,00 	5.000,00
13.- Ingresos financieros	-	-
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados	-	-
b) Otros ingresos financieros	-	-
14.- Gastos financieros	- 3.500,00	- 3.700,00
15.- Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-	-
16.- Diferencias de cambio	-	-
17.- Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-	-
18.- Otros ingresos y gastos de carácter financiero	-	-
a) Incorporación al activo de gastos financieros	-	-
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	-	-
c) Resto de ingresos y gastos	-	-
B. RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)	- 3.500,00 	- 3.700,00
C. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	1.500,00 	1.300,00
19.- Impuestos sobre beneficios	- 375,00	- 325,00
D. RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)	1.125,00 	975,00



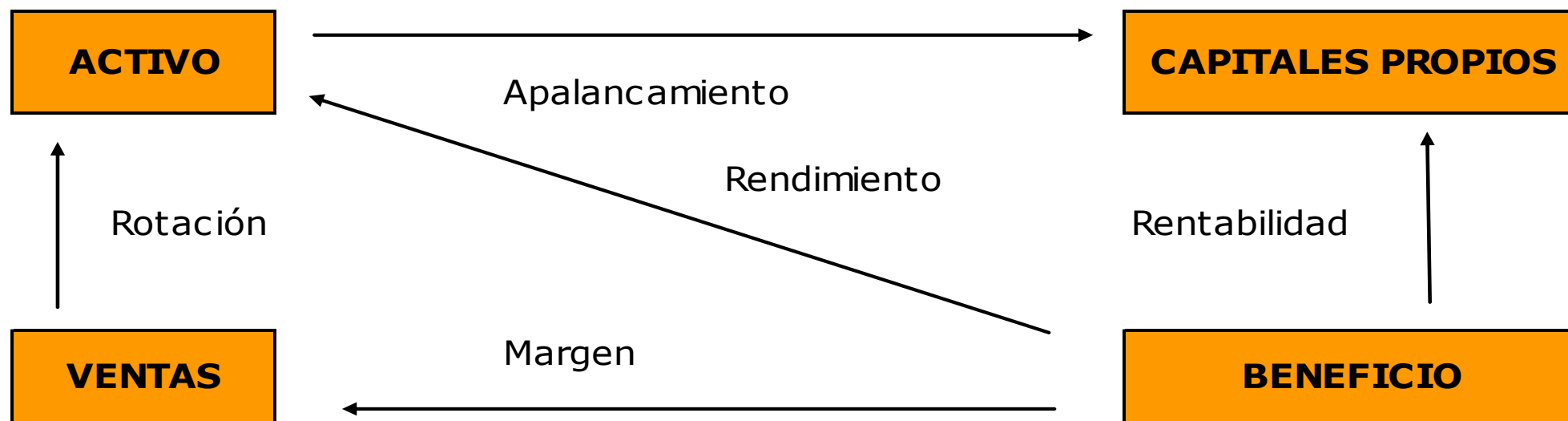
1. Punto de partida. Autodiagnosis.

RATIOS	FORMULAS	2024	2025
Margen Bruto de Explotación	$(\text{Ventas} - \text{Coste de Ventas}) / \text{Ventas}$	64%	53%
Margen Neto sobre Ventas	$\text{Beneficio Neto} / \text{Ventas}$	2%	1%
Periodo Medio de Cobro	$\text{Clientes} / (\text{Ventas} / 365)$	14	24
Periodo Medio de Pago	$\text{Proveedores} / (\text{Compras} / 365)$	12	4
Apalancamiento Financiero	$(\text{BAI} / \text{BAII}) \times (\text{AT} / \text{FP})$	0,60	0,55
Liquidez	AC / PC	1,80	1,45
Tesorería	$(\text{Clientes} + \text{Disponible}) / \text{PC}$	1,05	1,21
Prueba Defensiva	$\text{Disponible} / \text{PC}$	0,25	0,16
Autofinanciación sobre Ventas	$\text{BN} + \text{Amortizaciones} / \text{Ventas}$	12%	9%
Autofinanciación sobre el Activo Total	$\text{BN} + \text{Amortizaciones} / \text{AT}$	24%	23%
Rentabilidad Económica	BAII / AT	23,81%	21,01%
Rentabilidad Financiera	BN / FP	9,52%	3,85%
Endeudamiento Total	$(\text{PNC} + \text{PC}) / \text{FP}$	1,00	0,83
Endeudamiento a Largo Plazo	PNC / FP	0,81	0,54
Endeudamiento a Corto Plazo	PC / FP	0,19	0,29
Calidad de la Deuda	$\text{PC} / \text{Deuda Total}$	0,19	0,35

FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE (Clientes+existencias+tesorería) – PASIVO CORRIENTE (Deudas a cp)



1. Punto de partida. Autodiagnóstico.





1. Punto de partida. Autodiagnóstico.



**FONDO DE MANIOBRA
APARENTE**

VS

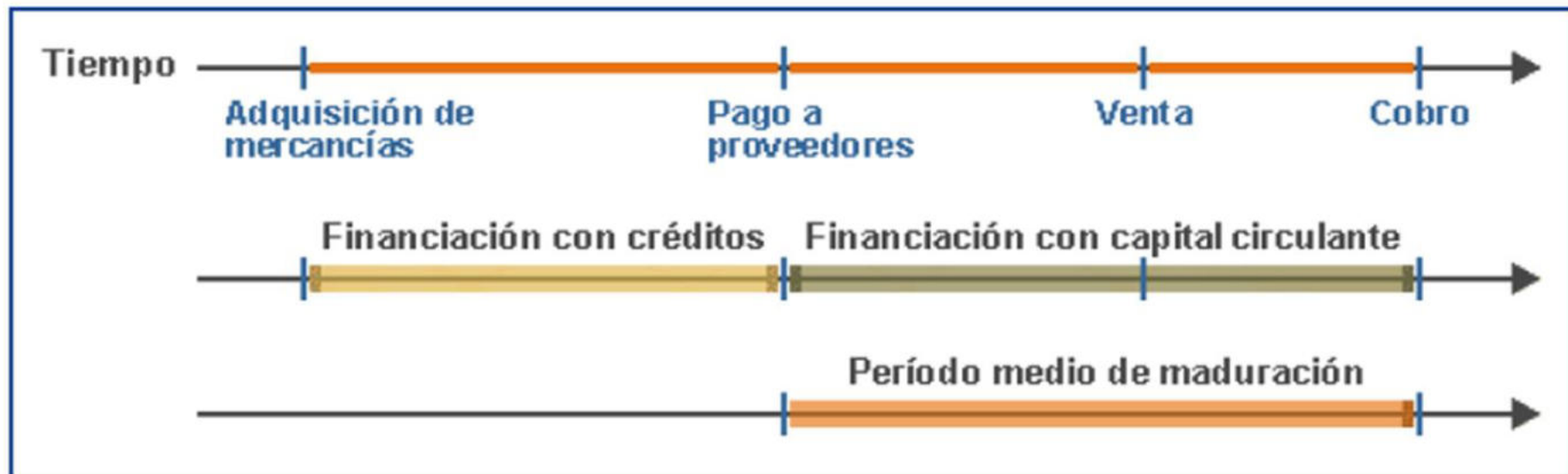
**FONDO DE MANIOBRA
NECESARIO**

1. Punto de partida. Autodiagnóstico. FONDO DE MANIOBRA NECESARIO



- Inversiones netas necesarias en operaciones corrientes una vez deducida la financiación generada por las propias operaciones.
- Son una inversión. ¿Cómo la financiamos?
- Cálculo: Mediante el periodo medio de maduración de la empresa: (tiempo que transcurre entre el pago a proveedores por la compra de existencias y el cobro de las ventas a clientes).

EMPRESA COMERCIAL

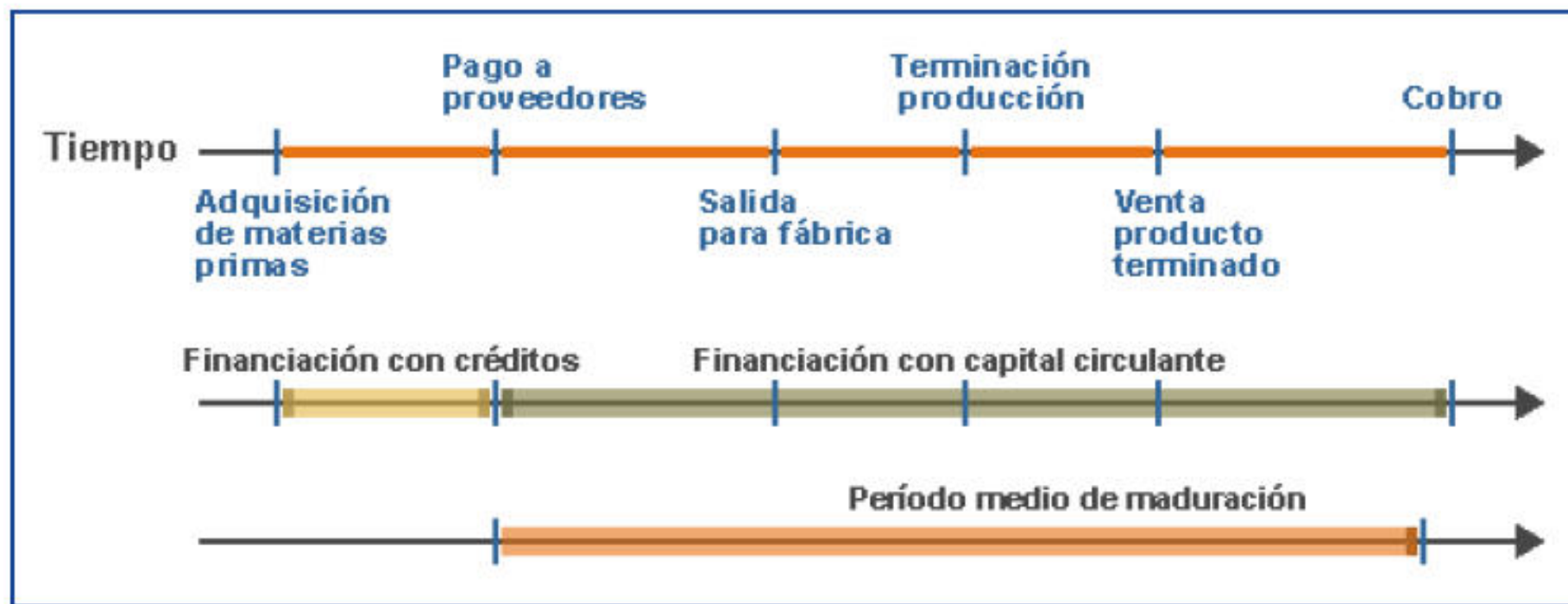




1. Punto de partida. Autodiagnóstico. FONDO DE MANIOBRA NECESARIO



EMPRESA INDUSTRIAL





1. Punto de partida. Autodiagnos. FONDO DE MANIOBRA NECESARIO



- Es imprescindible **conocer nuestro FMN o NOF**.
- Cuando el negocio crece, el FMN también lo hará. Deberemos planificar cómo financiarlo.
- El banco espera que parte de este crecimiento lo financie la empresa. Lo que financie el banco deberemos devolverlo, porque **NO PRESTA SIN VENCIMIENTO**.
- Riesgo: Financiar **NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS** con **FINANCIACIÓN A CORTO** (ejemplo, una póliza de Crédito).
- **Si FM APARENTE < FM NECESARIO** hay un déficit de capitales permanentes y el banco revisará cómo nos financiamos. Si la diferencia aumenta, el cliente tendrá cada vez menos capacidad de pago para financiarse.



1. Punto de partida. Autodiagnos.

Autoevaluación de la relación comercial
con mi banco



2. Fases y claves en la negociación



2. Fases y claves en la negociación

Ciclo de la relación





2. Fases y claves en la negociación

Previsión de necesidades financieras

¿Qué necesitamos?



- Presupuesto de Inversiones y Plan de Financiación asociado
- Plan de Tesorería
- Documentos previsionales de carácter financiero asociado al Plan Operativo Anual



2. Fases y claves en la negociación

Selección de entidades

¿Con cuántas deberíamos trabajar?

En función del momento que atravesase la empresa podrá elegir o no, tipo producto, sector, zona...

OPCIONES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Un Solo Banco	Mejor precio, mejores relaciones, más fácil el control	No es fácil comparar condiciones Concentración de Riego
Varios bancos	Comparar y mejorar precio, riesgo compartido, no hay tanta dependencia, aprovechamos especialización	Más gestión administrativa Precios más altos Dificultad para repartir negocio



2. Fases y claves en la negociación

Control y seguimiento

Debe de ser recíproco, transmite al banco seriedad y control de la gestión financiera.

La detección de errores refuerza posición negociadora futura frente al banco:

- Importes nominales
- Intereses y comisiones
- Fechas de valoración de las operaciones



2. Fases y claves en la negociación

Valoración

- De forma continua la entidad nos evaluará *y ¡¡nosotros a ella!!*
- No hay entidades ni clientes perfectos. Pero deben encajar en lo esencial y apostar por una relación de largo plazo.



3. El riesgo: Tres ideas clave.



3. El riesgo: Tres ideas clave.



El factor más determinante para el banco...

“Posibilidad de que el Cliente no puede afrontar el pago de los compromisos asumidos”



3. El riesgo: Tres ideas clave.

1. CANDIDATURA: LA PERSONA.

- No importa lo rentable que un cliente pueda ser, si no hay plazo de recuperación del dinero prestado o dudas sobre su capacidad para devolverlo, desconfiará del cliente.
- Debemos convencerle de que somos una candidatura solvente.
- **NO HAY PROYECTOS BUENOS CON UN GESTOR MALO.**



3. El riesgo: Tres ideas clave.

2. CONFIANZA EN EL PROYECTO.

Clave en las relaciones comerciales y aún más en el sector financiero

Objetivo del Banco: Si confía en nosotros, procurará que nos endeudemos hasta el máximo de nuestra capacidad.

Objetivo de la Empresa: GENERAR PERMANENTEMENTE CONFIANZA
MÁXIMA WTL (Willingness to Lend Money)

No se alcanza: “mendigando” ni “apelando a favores”
No apelemos a factores EMOCIONALES





3. El riesgo: Tres ideas clave.

3. EQUILIBRIO EN LA GESTIÓN: SEGURIDAD + LIQUIDEZ + RENTABILIDAD.

SEGURIDAD: ¿Pagará en el futuro? ¿Tiene garantías? ¿Qué no sé de mi cliente?

LIQUIDEZ: Un caso curioso...

RENTABILIDAD: Beneficios / Masa patrimonial de su balance

- + Intereses y comisiones cobrados por las operaciones de activo
- Intereses pagados por las operaciones de pasivo

Margen Bruto

Rentabilidad bruta = Margen Bruto / Inversión neta de la entidad (*)

(*) Inversión Neta: Total prestado - Depósitos del cliente



3. El riesgo: Tres ideas clave.

Decálogo Bancario en
Materia de Riesgo

Prestar exige RIGOR y FLEXIBILIDAD

La continuidad del Banco exige no prestar más de lo que tiene y que lo prestado se recupere

Los créditos se dan a empresas que ganan dinero para que ganen más dinero

Los clientes esperan un apoyo incondicional. No es viable

No siempre la información recibida es veraz, completa y objetiva. Demasiado optimismo

En caso de duda, no prestar

No prestar a operaciones especulativas, ni a los sectores "tabú"

La mayoría de los créditos deben de recuperarse sin excesivo esfuerzo

Ser conservadores y diversificar riesgos

Ser profesionales, comprobar seguridad de la operación



3. El riesgo: Tres ideas clave.

PLAZO	A más plazo, aumenta riesgo pero genera vinculación (compromiso) -	¡¡Argumento!!
IMPORTE	Genera riesgo si no es proporcional a la solvencia del Cliente. - No conceden más importe que el otorgado por el banco habitual del Cliente. - Más del 70% del total del proyecto se entiende elevado riesgo. - Debe de ser el SUFICIENTE.	
MODALIDAD	Tipo de financiación que el cliente precisa. Póliza de Crédito vs inmovilizado	
FINALIDAD	La inversión financiada, ¿Genera recursos, capacidad de pago? (No vale “ganar tiempo”, “salir del bache”...) No endeudarnos sin una seguridad razonable de éxito La primera garantía bancaria de la operación es su finalidad	
CONOCIMIENTO DEL SOLICITANTE	¿Quién es el cliente?, CIRBE, ASNEF, mercado	
GARANTÍAS	Disminuyen el riesgo. Tener patrimonio no es suficiente en la negociación. El banco quiere su mercancía para seguir prestando.	



3. El riesgo: Tres ideas clave.

- El banco evaluará nuestro proyecto con la información que le presentemos en primer lugar
- Es preciso una planificación previa de los pasos a dar: mensajes, visitas al banco, persona de contacto, adecuar los tiempos de estudio a la necesidad de disposición del dinero
- Cuidar la calidad, la veracidad y la coherencia: generará confianza en nosotros
- Las referencias comerciales, nuestros clientes y proveedores hablarán de nosotros
- La información no sólo será documental. Propiciar VISITAS
- Cuidar la RELACIÓN con el banco.

...¿Cómo lo gestionamos en realidad?



4. Información financiera de la pyme.



4. Información financiera de la pyme.

- Las cuentas anuales.
- El pool bancario.
- El presupuesto anual.
- Las cuentas previsionales (EE.FF.II.).
- El dossier bancario.



4. Información financiera de la pyme.

➤ El pool bancario.

Préstamos	Banco	Garante	Fecha.Form	Importe	30/09/2016	Venc.	%Amort.	Interés	Plazo (m)	Car (m)
Préstamo Minetur	BDE	N/R	30/06/2011	42.019 €	31.514 €	30/06/2025	25,00%	0,00%	120	36
Préstamo CDTI	BDE	XXX	04/07/2014	139.654 €	139.654 €	30/12/2027	0,00%	2,00%	144	30
Préstamo personal	Popular	N/R	30/07/2015	100.000 €	62.210 €	30/07/2018	37,79%	3,10%	36	0
Préstamo Personal Pignorado	Popular	N/R	16/03/2016	400.000 €	400.000 €	16/03/2018	0,00%	2,64%	24	0
Préstamo empresarial	BBVA	N/R	04/07/2016	250.000 €	250.000 €	04/07/2019	5,38%	2,25%	36	0
Préstamo ICO Emp. &Emprende	Abanca	N/R	09/11/2015	150.000 €	150.000 €	09/11/2019	20,19%	1,92%	48	0
Préstamo Personal	Caixa Geral	N/R	19/05/2016	150.000 €	150.000 €	19/05/2020	8,03%	2,00%	48	0
Préstamo ICO Emp. &Emprende	Santander	N/R	14/06/2016	120.000 €	120.000 €	14/06/2019	8,08%	2,24%	36	0
Préstamo ICO Emp. &Emprende	Santander	N/R	09/09/2015	290.000 €	225.965 €	08/09/2019	22,08%	2,39%	48	0
Préstamo empresarial	BBVA	N/R	17/10/2016	170.000 €	170.000 €	17/10/2017	0,00%	2,00%	12	0
Préstamo empresarial	Bankia	N/R	31/10/2016	200.000 €	200.000 €	31/10/2019	0,00%	1,95%	36	0

TOTAL PRÉSTAMOS

2.011.673 € 1.899.343 €

8,84%

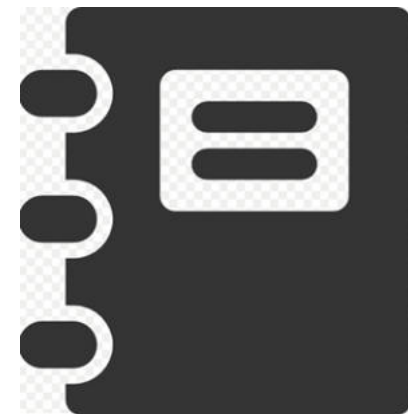


4. Información financiera de la pyme.

➤ El dossier bancario.

Objetivo:

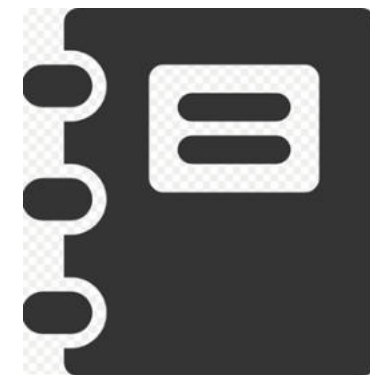
- ¿Qué quiere hacer la empresa?
- ¿Por qué lo quiere hacer?
- Declaración de intenciones
- Cautivar a la persona a quien se dirige.





4. Información financiera de la pyme. Estructura del DOSSIER.

- Resumen ejecutivo: Objetivos, financiación, finalidad, indicadores
- Evolución histórica del negocio
- Equipo Directivo
- Objetivo del Plan Operativo Anual
- Líneas principales de acción: Comercial, I+D, Producción, Compras, Calidad, Certificaciones, etc.
- Previsiones Comerciales, Cartera de Pedidos. Clientes y proveedores principales.
- Cronograma anual de acciones
- Inversiones previstas y realizadas
- Estado actual del proyecto
- Galería de Imágenes

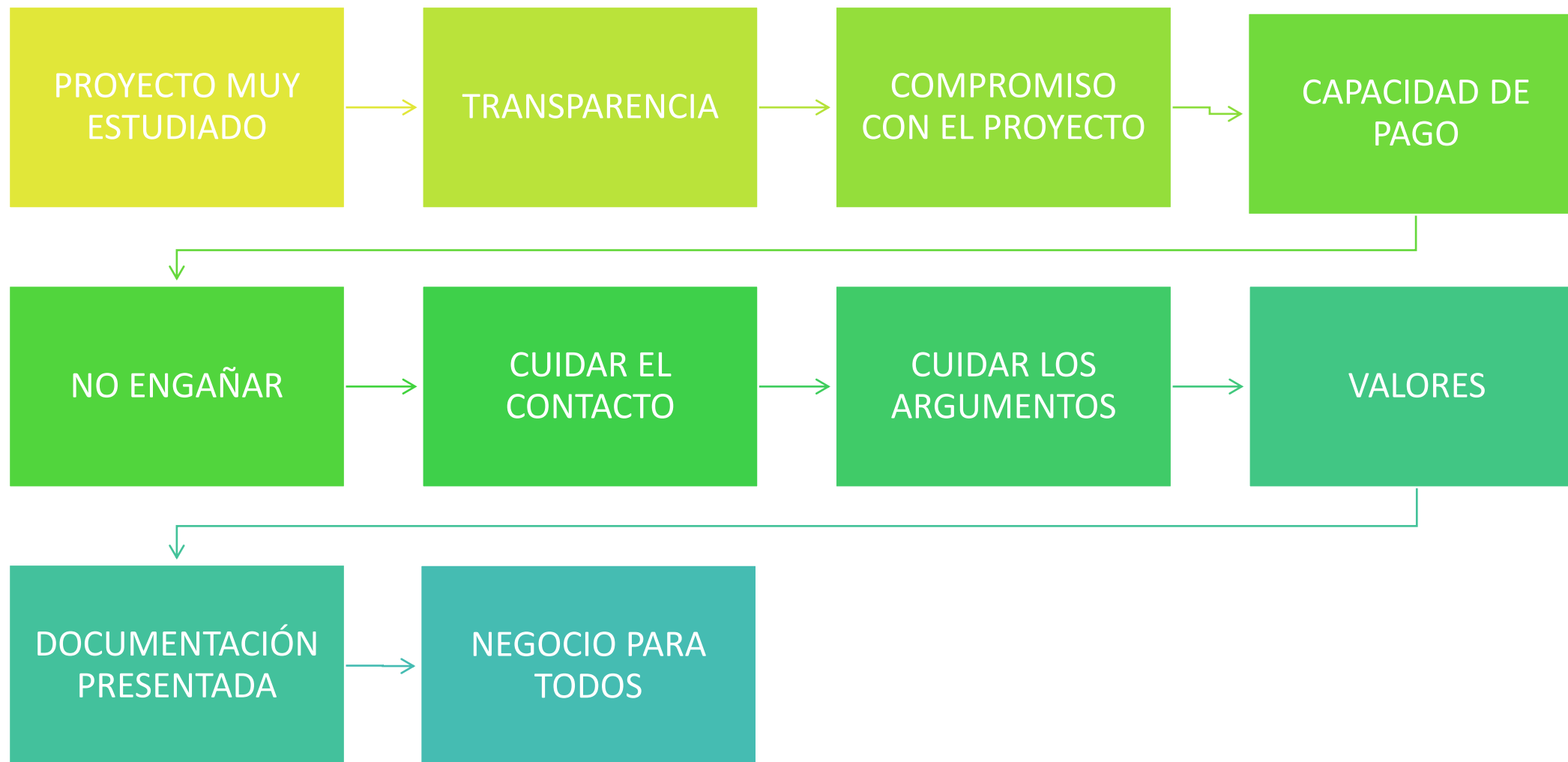




6. Decálogo de recomendaciones.



6. Decálogo Final de Recomendaciones





INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Calquera trámite transfórmase nun mero trámite: **#Desburocratizar**

www.oficinaeconomicagalicia.xunta.gal

 900 815 151

oficinaeconomicagalicia@xunta.gal