

**ARA**



**QUE MAI**



Cambra de Comerç de Barcelona

ARA



QUE MAI



Cambra de Comerç de Barcelona



Introducció

Àrea de Finançament

Procés de (re) finançament

# Introducció



- En l'actual marc econòmic, la dificultat d'obtenir finançament per part d'empreses i particulars ha esdevingut una realitat.
- La Cambra de Comerç de Barcelona va decidir impulsar, el novembre de 2008, el programa ARA + QUE MAI mitjançant el qual pretén donar suport i orientació a diverses qüestions



**OBJECTIU:** Accelerar el creixement de les empreses i millorar la competitivitat de l'economia catalana



- Per fer front a la conjuntura econòmica actual, la Cambra de Comerç de Barcelona va treure el pla especial de suport a les pimes, integrant tot un seguit d'eines i instruments per facilitar als empresaris la presa de decisions i actuacions.
- L'ARA + QUE MAI s'articula en cinc àmbits clars, gestionats des del Centre d'Assistència Empresarial:

- 1. FINANÇAMENT**

- 2. INTERNACIONALITZACIÓ**

- 3. INNOVACIÓ**

- 4. FORMACIÓ**

- 5. OPTIMITZACIÓ**

ARA



QUE MAI



Cambra de Comerç de Barcelona

Introducció



Àrea de Finançament

Procés de (re)finançament



- Un dels trets que caracteritzen l'actual crisi és la dificultat, per a les empreses, de trobar finançament.
- La Cambra informa i assessora a les empreses endegant una sèrie d'actuacions i eines per capacitar-les en una òptima utilització dels instruments financers:

## INFORMACIÓ

- Sessions gratuïtes informatives
- Guies i Material de suport

## ASSESSORAMENT

- Assessorament personalitzat

## PROMOCIÓ

- Servei de suport a l'accés a finançament bancari

## FORMACIÓ

- Cursos financers per poder fer front a la crisi



- SESSIONS INFORMATIVES

## PROCÉS DE REFINANÇAMENT

Sessions on s'ajuda a les empreses, que es troben en una situació difícil de finançament, a dur a terme un procés de refinançament amb les entitats financeres. Les sessions tracten d'explicar els **aspectes clau del refinançament** mitjançant un exemple pràctic final, on es mostren les diferents **fases del procés**.

- GUIES I MATERIAL DE SUPORT

## GUIA DE FINANÇAMENT PER A PIMES

Publicació per donar a conèixer a les empreses les **diferents alternatives existents** davant d'una situació de necessitat de finançament:

- Fer un primer diagnòstic de la situació financera en que es troba i sàpiga si és convenient o no endeutar-se
- Saber on dirigir-se per obtenir finançament
- Conèixer els instruments financers disponibles en els mercats
- Poder identificar els instruments més adequats per a les seves necessitats

## GUIA DE GESTIÓ EMPRESARIAL

L'objectiu d'aquesta guia és poder realitzar una anàlisi exhaustiva dels processos bàsics de gestió i planificació d'una companyia, enfocant els continguts en l'obtenció d'una **millora en l'eficiència i l'eficàcia dels processos** de la companyia.



- ASSESSORAMENT PERSONALITZAT
  - En el **Centre d'Assistència empresarial**, una xarxa de professionals especialitzats assessoren els empresaris per a trobar millors sortides per a un bon finançament de les seves empreses.
- SERVEI DE SUPORT A L'ACCÉS A FINANÇAMENT
  - La Cambra, gràcies als convenis signats amb determinades entitats financeres facilita **la sol·licitud d'accés a finançament**, de la manera més **àgil i senzilla**, per a aquelles empreses que ho necessitin pel desenvolupament de la seva activitat.

ARA



QUE MAI



Cambra de Comerç de Barcelona

Introducció

Àrea de Finançament



Procés de Refinançament

# Anàlisi de la Situació Actual



La actual crisi econòmica i financera està tenint un impacte molt important en les necessitats financeres de les empreses.

## Impacte Operatiu

- Augment dels terminis de comercialització.
- Caiguda de les vendes i reducció de preus.
- Disminució dels marges de benefici.
- Augment dels terminis de cobrament i augment de la morositat.
- Augment de les existències.
- Necessitat de realitzar reduccions de personal amb impacte dins l'organització i la caixa.

## Impacte Financer

- Exigència de finançament per a la contractació.
- Retall de les línies de finançament (pòlisses).
- Restricció de nou finançament.
- Increment del cost financer (diferencials, comissions).
- Augmentat per la problemàtica sectorial de les entitats financeres..

Reducció de les vendes i del resultat

Reducció de la generació de caixa circulant

Increment de cost financer

Amortització / venciment de les línies (retall)

Augment del flux de finançament

**Pla de negoci/viabilitat per conèixer en detall les necessitats financeres de l'empresa.**

**Procés de refinançament per acomodar el servei del deute a la generació de caixa recurrent.**

# Aspectes clau de refinançament

ARA, MÉS QUE MAI



## Preocupacions dels protagonistes

### Propietaris i Empresaris

Temor a no poder realitzar la inversió o rebre el finançament

Complexitat de negociació amb proveïdors i creditors

La imatge de l'empresa es deteriora

Necessitat d'aportar credibilitat a un tercer i assegurar el finançament de l'empresa mitjançant procediments adequats

Temor a la pèrdua del control de l'empresa per part dels propietaris davant de tercers

L'empresari està convençut del valor i continuïtat del seu negoci

Desconeixement davant la nova llei concursal



### Entitats Financeres

Gran incertesa en el sector financer agreujada per processos de fusions d'entitats bancàries

Desconfiança en els propietaris i els seus gestors

Temor a no poder recuperar el deute

Deteriorament dels seus ratis de solvència

Necessitat de rapidesa i certesa

Alt nombre de processos de refinançament simultanis

Desconeixement davant la nova llei concursal, el seu grau de control i/o capacitat d'influència en el procés

# Aspectes clau de refinançament



El procés de (re)finançament passa per la detecció/ mitigació de dos tipus de risc: risc de crèdit i risc de transacció.

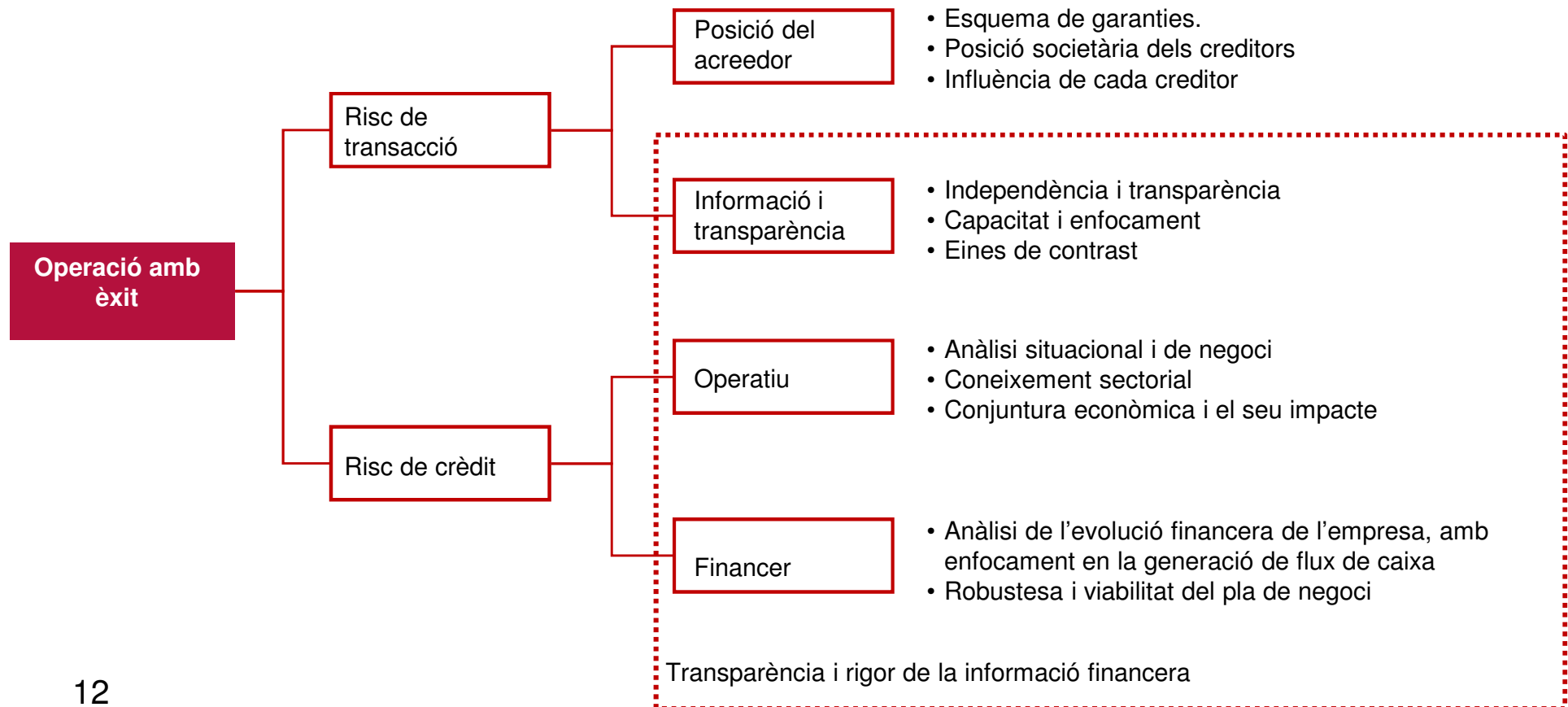
## Enfocament i esquema de treball

*L'operació tindrà èxit si...*

*Es detecten i es mitiguen els riscos propis de l'operació...*

*Incrementant la transparència de la transacció...*

*Mitjançant coneixement de les operacions i de la situació de la companyia*



# Objectius del refinançament



1. Correlació dels generadors de ingressos i la seva font de finançament.
2. Renegociació / refinançament de les línies de financiació operativa.
3. Reducció del servei del deute per a que pugui ser cobert amb el flux operatiu.
4. Generació de caixa no recurrent (desinversions) per reduir necessitat addicionals i a la vegada redimensionar l'activitat de la companyia.



<b>A.</b>	<b>Reducció de l'apalancament</b>	Operacions de venda d'actius
		Desinversions de les línies d'activitat no estratègica
<b>B.</b>	<b>Reestructuració operativa</b>	Concentració de l'activitat en línies de negoci més rentables
		Reducció dels costos fixos i d'estructura
<b>C.</b>	<b>Obtenció de finançament</b>	Refinançament del deute actual (garanties)
		Obtenció de nova financiació (liquiditat)



**Optimitzar el procés de refinançament de la companyia, permetre el normal desenvolupament de la seva activitat.**

# Pla d'acció

ARA, MÉS QUE MAI



## a Pla de negoci / viabilitat de la companyia

Pla de viabilitat, centrat en Pla de tresoreria 3-4 anys.  
Mínim, mensual els primers 12 mesos.

Permet

Analitzar la viabilitat de l'activitat a curt i mig termini, i necessitats previsibles de caixa.  
Detectar necessitats a llarg termini de la companyia i la seva viabilitat futura

## b Anàlisi i recomanacions del pla de viabilitat de la companyia davant la situació actual del mercat

Ingressos previstos

Nivell de liquiditat dels actius

Avaluació de costos d'estructura

Avaluació de les necessitats a curt termini

Necessitats d'inversió (CAPEX i finançament projectes)

Pla d'acció amb els proveïdors de finançament

Permet

Analitzar capacitat de generació de flux recurrent

Desenvolupament de potencials operacions d'actius

Identificar potencials reduccions de cost

Prioritzar el pla d'acció

Desenvolupament de projectes

Recerca de fonts de finançament alternatives

## c Disseny de proposta de refinançament, considerant les característiques i necessitats de la companyia i la composició del pool bancari (estratègia bilateral vs multilateral, garanties, etc)

## d Execució del procés de refinançament

# Estratègia de refinançament



## Estratègia de refinançament

1	Estratègia de negociació amb les entitats financeres multilaterals vs. bilaterals	<ul style="list-style-type: none"><li>• Depèn de la tipologia (garantida, sindicada, etc) i concentració del deute</li></ul>
2	Préstecs amb garantia hipotecària	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar carència d'amortització de capital e interessos</li><li>• Taxacions actualitzades</li><li>• Estimació de costos</li><li>• Novació de condicions</li></ul>
3	Pòlisses de crèdit i línies de finançament amb garantia personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectiu de finançament amb venciment a llarg termini</li></ul>
4	Línies de descompte- Factoring- Confirming	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromís de manteniment a llarg termini</li></ul>
5	Nou finançament ("nous diners")	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessitats operatives</li><li>• Capex</li><li>• Finançament de interessos</li></ul>
6	Avals	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacte de garanties prestades/ sol·licitades</li></ul>



## Què hem de tenir present?

Cada entitat és diferent i les polítiques i criteris són diferents segons els interessos comercials

Hem d'estudiar als interlocutors per saber fins on poden arribar

Crear empatia, buscant alternatives creatives o analitzant l'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 d'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

# Dubtes o Consultes

---

ARA, MÉS QUE MAI



Línia oberta **ARA**  **902 448 448**

**[assistenciaempresarial@cambrabcn.org](mailto:assistenciaempresarial@cambrabcn.org)**

**[www.aramesquemai.org](http://www.aramesquemai.org)**

**[www.cambrabcn.org](http://www.cambrabcn.org)**