



## WEBINAR CE

Caso Práctico de ayuda a una empresa  
con falta de liquidez

**Impartido por:**

**M<sup>a</sup> Fernanda Rodríguez, asesora fiscal CE Consulting**

**Daniel Martínez, asesor laboral CE Consulting**

**Miguel Torán, CEO Professional Answer**

7 - 14 de abril de 2020

**ce consulting**  
LA CONSULTORA DE EMPRESAS

- En situaciones de crisis tenemos que medir de forma constante la liquidez de la compañía. Incumplir obligaciones nos puede introducir en una espiral de información negativa y costes bancarios de la que es difícil salir
- Nos tenemos que olvidar del Balance y Cuenta de Resultados. Ya tendremos tiempo de maquillarlos. El informe a manejar ahora es el CashFlow
- EN UNA CRISIS PROFUNDA HAY UN SOLO OBJETIVO: SALVAR LA EMPRESA, NO LOS BENEFICIOS
- Es básico que TODOS LOS DEPARTAMENTOS se impliquen en el problema. Deben aportar todo su conocimiento y sus ideas.
- TENEMOS QUE IMPLICAR EN LA SOLUCIÓN A TODOS LOS EXPERTOS POSIBLES. En el caso de Pymes tenemos que contar al menos con los asesores de Laboral, Fiscal, Mercantil y Legal. Desaprovechar herramientas para salir de la crisis por desconocimiento sería un error en estas circunstancias.
- La dirección tiene que tomar medidas, pero el director financiero es el indicado en recopilar la información de todos los departamentos e indicarle a la Dirección los distintos escenarios para una correcta toma de decisiones
- AFECTA A TODAS LAS EMPRESAS. Muchas ya y el resto en un futuro próximo
- Tenemos que tomar medidas no solo económicas, sino creativas. Es el momento de reinventarse, hacerse sólido, diversificarse y estar preparado ante nuevas posibles crisis

## Comité de Crisis

- **Relación de Daños**
  - Pérdida de ingresos (a corto y a largo)
  - Pérdida de clientes (presente y futura)
  - Aumento de impagados y retrasos en los cobros
  - Roturas de stocks, pérdidas de stocks
  - Problemas de Producción
  - Impacto de las medidas que vamos a realizar en el personal
  - Problemas de Logística
- **Inventario de ayudas**
  - Ayudas del Estado y como nos afectan (asesores)
  - Averiguar personal implicado (es importante)
  - Otras ayudas (socios, nuevos inversores...)
- **Inventario de soluciones**
  - Decisiones sobre la actividad y las personas
  - Financiación del circulante.
  - Renegociación y acondicionamiento de compras e inversiones
  - Análisis nuevas estratégicas
  - KPIs para medir el impacto de los cambios

Y SOBRE TODO: DEBEMOS APLICAR LA ÉTICA Y SOLIRADIDAD CON EN NUESTRAS DECISIONES

# Ejercicio 1

## Grupo de Gimnasios

# Ejercicio 1 – Grupo de Gimnasios

## Situación Inicial

- **Muy afectada por el cierre de todos los Gimnasios.** Tienen un recurrente muy importante por cuotas de socios. Se esperan muchas bajas de clientes mensuales. Habrá que compensar a los clientes anuales.
- **Propuesta del departamento comercial:**
  - Comunicar a los clientes que se les deja de cobrar la cuota hasta que vuelvan a abrir (No hacerlo significaría perder casi el 100% de los clientes mensuales y todas las renovaciones de anuales)
  - Se crea una plataforma de clases y sesiones online gratuitas para clientes (con un coste de solo 5 profesores 1 mes se pretende suavizar las bajas y reforzar la marca)
  - Se donan todas las existencias de bebidas y comida energética a hospitales. Se da visibilidad en redes sociales. Se hace una campaña online con descuentos en existencias de material deportivo
- **Medidas de Dirección (antes de informe departamento financiero)**
  - Se paralizan todo el proceso de expansión
  - Se renegocian nuevos suministros, especialmente Equipo de Gimnasio

# Ejercicio 1 – Grupo de Gimnasios

- MEDIDAS A TOMAR
- MEDICIÓN DE IMPACTO (COMITÉ DE CRISIS): Ejemplo de Matriz de impactos y responsable en medirlos

RESPONSABLE	NO URGENTE	SEMIURGENTE	MUY URGENTE	
DIRECCIÓN	REINVENTARSE	STOCK ALMACENES  REINVENTARSE APORTAR MEDIDAS APORTAR MEDIDAS	NO COBRAR CUOTAS IMPACTO VENTAS  PERSONAS REINVENTARSE	X
COMERCIAL				X
COMERCIAL				
PERSONAL				
TODOS				
FISCAL				
LABORAL				

- Posibles soluciones Ejemplo de Matriz de soluciones con las que trabajará el Director Financiero

RESPONSABLE	ESCASA	MEDIA	COMPLICADA
DIRECCIÓN	ERTE PERSONAL CRÉDITO ICO 150.000  APLAZAMIENTO 30.000 M111 RENOVACIÓN PÓLIZA	PARAR INVERSIONES  CRÉDITO ICO 200.000 DESCUENTO ALQUILERES  ELIMINAR GASTOS CAPITAL SOCIOS	CRÉDITO ICO 300.000   APLAZAMIENTO IVA AVAL NUEVO ERTE JULIO/AGOSTO
LABORAL			
FINANCIERA			
DIRECCIÓN			
FISCAL			
FINANCIERA			
PROVEEDORES			
DIRECCIÓN			
FINANCIERA			
PERSONAL			

Las alternativas fiscales posibles se materializan en:

**No aplicación ampliación del plazo de presentación impuestos (>600K euros)**

- **APLAZAMIENTOS DE IMPUESTOS**

**Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el que se adoptan medida urgentes para responder al impacto económico del COVID-19.**

- Solo se podrán acoger a esta medida las personas o entidades con un volumen de operaciones no superior a 6.010.121,04 euros en el año 2019.
- El aplazamiento se concederá por **seis meses**.
- **No se devengarán intereses** de demora durante los **primeros tres meses** del aplazamiento
- Las correspondientes a obligaciones tributarias que deban cumplir el retenedor o el obligado a realizar el ingreso a cuenta, es decir, **modelo 111, modelo 115, modelo 123...**
- Las derivadas de tributos que deban ser legalmente repercutidos salvo que se justifiquen debidamente que las cuotas repercutidas no han sido efectivamente pagadas, es decir, **el modelo 303 IVA**.
- Las correspondientes a obligaciones tributarias que deba cumplir el obligado a realizar pagos fraccionador del Impuesto sobre Sociedades (**Modelo 202**).

# ALTERNATIVAS FISCALES – Empresa de GIMNASIOS

Las alternativas fiscales posibles se materializan en:

- **APLAZAMIENTOS DE IMPUESTOS**

GIMNASIOS

MODELO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	DICIEMBRE
111	56.043,00 €	55.872,00 €	55.872,00 €	- €
115	15.350,00 €	13.593,00 €	13.680,00 €	
202	877,00 €	- €	1.939,00 €	1.939,00 €
200	- €	4.655,00 €	- €	- €
303	94.603,00 €	103.284,00 €	107.506,00 €	- €

- **BONIFICACION IBI/IAE – pago período voluntario Madrid 01/10 al 30/11 (*aprobación JUNIO/2020*)**

El 30 de marzo de 2020 se ha publicado el proyecto inicial del Ayuntamiento de Madrid, en el que se propone modificar las ordenanzas fiscales del IBI y del IAE y establecer, para el año 2020, sendas **bonificaciones del 25%** en ambos impuestos. La aplicación de esta bonificación estaría sujeta principalmente a las siguientes condiciones:

- La bonificación en el IBI sería de aplicación a los inmuebles destinados a los usos de **“Ocio y Hostelería”** y **“Comercial”**.
- Mantenimiento del promedio de plantilla por 6 meses



# ALTERNATIVAS FISCALES – Empresa de GIMNASIOS

Las alternativas fiscales posibles se materializan en:

- **APLAZAMIENTOS DE IMPUESTOS**

GIMNASIOS

MODELO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	DICIEMBRE
111	56.043,00 €	55.872,00 €	55.872,00 €	- €
115	15.350,00 €	13.593,00 €	13.680,00 €	
202	877,00 €	- €	1.939,00 €	1.939,00 €
200	- €	4.655,00 €	- €	- €
303	94.603,00 €	103.284,00 €	107.506,00 €	- €

- **Posibles medidas ABRIL:**

-- pagar retenciones alquiler (modelo 115) = 15.350 euros

-- pagar pago a cuenta del IS (modelo 202) = 877 euros

-- Solicitar por COVID aplazamiento del modelo 111 = 30.000 euros al 20/10/20; y si pago antes de 20/07 no intereses

-- pagar resto del modelo 111= 26.043 (con posibilidad de aplazamiento bancario 3 meses)

-- Pagar el modelo 303 = 94.603 euros (\*)

(\*) Alternativa 1: Intentar aplazamiento de 94.603 euros de IVA con aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y con justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad alta de concesión**

(\*) Alternativa 2: Intentar aplazamiento de 94.603 euros de IVA con aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y sin justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad media de concesión; pero se gana tiempo**

(\*) Alternativa 3: Intentar aplazamiento de 94.603 euros de IVA sin aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y sin justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad baja de concesión y alta de inadmisión ----OJO!! Apremio**

## MEDIDAS A TOMAR AMBITO LABORAL.

1.- Acogerse a un ERTE por fuerza mayor derivado de la situación del estado de alarma.

Anexo y articulo 10 RD 463/2020 de 14 Marzo.

Obligación de cierre de ciertas actividades incluida en el listado los Gimnasios

RD 8/2020 DE 17 de marzo

Exoneración de cuota empresarial al 100% para empresas menores de 50 trabajadores y de 75% a las que tengan mas de 50 trabajadores.

**IMPORTANTE.** Obligación de mantener el nivel de empleo durante al menos 6 meses una vez finalizado el ERTE.

## MEDIDAS A TOMAR AMBITO LABORAL.

En el caso que una vez levantado las restricciones del estado de alarma y por tanto finaliza el periodo de ERTE por fuerza mayor ¿Qué pasaría con los trabajadores del gimnasio?.

- 1.- Si la recuperación fuera inmediata se recuperan todos los puestos de trabajo, como antes de la crisis.
- 2.- Si la situación de abonos de socios y por tanto la situación económica del gimnasio se siguiera viéndose comprometida. Realizar un nuevo ERTE ETOP, bien de suspensión o de reducción de jornada.

## PRESUPUESTO ECONÓMICO ANTES

	PRES. ECONÓMICO	Diciembre	enero-20	febrero-20	marzo-20	abril-20	mayo-20	junio-20	julio-20	agosto-20	septiembre-20	octubre-20	noviembre-20	diciembre-20	
<b>Ingresos</b>	Ventas recurrente	€206.684	€211.544	€218.754	€219.005	€226.258	€232.864	€237.664	€239.673	€239.587	€245.887	€250.389	€255.165	€259.494	€2.836.284
	Existentes	€196.776	€201.887	€207.887	€214.655	€214.712	€221.964	€228.424	€233.096	€235.011	€234.887	€241.189	€245.565	€250.254	€2.729.531
	Altas	€9.908	€9.657	€10.867	€4.350	€11.546	€10.900	€9.240	€6.577	€4.576	€11.000	€9.200	€9.600	€9.240	€106.753
	Ventas no recurrentes	€13.456	€16.543	€18.085	€10.314	€18.500	€19.000	€20.230	€28.050	€18.900	€21.300	€24.663	€18.800	€13.650	€228.035
	Otros ingresos						€34.000					€34.000			€68.000
	<b>Total Ingresos</b>	<b>€220.140</b>	<b>€228.087</b>	<b>€236.839</b>	<b>€229.319</b>	<b>€244.758</b>	<b>€285.864</b>	<b>€257.894</b>	<b>€267.723</b>	<b>€258.487</b>	<b>€267.187</b>	<b>€309.052</b>	<b>€273.965</b>	<b>€273.144</b>	<b>€3.132.319</b>
<b>Gastos</b>	Salarios	(€89.876)	(€96.324)	(€96.012)	(€96.546)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€1.152.882)
	Seguros Sociales	(€30.198)	(€32.365)	(€32.260)	(€32.439)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€387.368)
	Retenciones	(€17.436)	(€18.687)	(€18.626)	(€18.730)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€223.659)
	Proveedores	(€39.176)	(€37.215)	(€35.690)	(€31.306)	(€33.334)	(€33.960)	(€34.378)	(€37.037)	(€33.926)	(€34.742)	(€35.885)	(€33.892)	(€32.141)	(€413.506)
	Estructura	(€4.102)	(€3.134)	(€3.554)	(€1.454)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€39.642)
	Consumibles	(€4.575)	(€5.625)	(€6.149)	(€3.507)	(€6.290)	(€6.460)	(€6.878)	(€9.537)	(€6.426)	(€7.242)	(€8.385)	(€6.392)	(€4.641)	(€77.532)
	Alquileres	(€26.776)	(€28.456)	(€25.987)	(€26.345)	(€23.544)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€296.332)
	Impuestos	(€877)				(€877)		(€4.655)				(€1.939)		(€1.939)	(€9.410)
	Prestamos Leasing	(€18.664)	(€18.765)	(€18.776)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€224.231)
	IVA	(€25.995)	(€30.256)	(€31.771)	(€32.576)	(€33.483)	(€34.520)	(€35.281)	(€35.168)	(€35.693)	(€36.645)	(€37.228)	(€38.403)	(€39.458)	(€420.482)
	<b>Total Gastos</b>	<b>(€222.222)</b>	<b>(€233.611)</b>	<b>(€233.136)</b>	<b>(€230.266)</b>	<b>(€233.243)</b>	<b>(€234.029)</b>	<b>(€239.863)</b>	<b>(€237.754)</b>	<b>(€235.168)</b>	<b>(€236.936)</b>	<b>(€240.601)</b>	<b>(€237.844)</b>	<b>(€239.087)</b>	<b>(€2.831.538)</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>(€2.082)</b>	<b>(€5.524)</b>	<b>€3.703</b>	<b>(€947)</b>	<b>€11.515</b>	<b>€51.834</b>	<b>€18.031</b>	<b>€29.969</b>	<b>€23.319</b>	<b>€30.251</b>	<b>€68.451</b>	<b>€36.121</b>	<b>€34.057</b>	<b>€300.780</b>
	Ingresos financieros	€97	€54												€54
Gastos financieros	(€664)	(€1.071)	(€711)	(€688)	(€1.132)	(€756)	(€774)	(€1.144)	(€775)	(€802)	(€1.021)	(€822)	(€819)	(€10.514)	
<b>TOTAL</b>	<b>(€2.649)</b>	<b>(€6.541)</b>	<b>€2.993</b>	<b>(€1.635)</b>	<b>€10.384</b>	<b>€51.079</b>	<b>€17.257</b>	<b>€28.825</b>	<b>€22.543</b>	<b>€29.449</b>	<b>€67.430</b>	<b>€35.300</b>	<b>€33.238</b>	<b>€290.320</b>	

Presupuesto económico anterior actualizado a 1 de marzo

IMPACTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Socios Actuales	0%	0%	0%	100%	90%	25%	15%	15%	15%	15%	10%	10%
Altas	0%	0%	45%	100%	70%	50%	50%	50%	25%	25%	10%	10%
Ventas Gimnasios	0%	0%	55%	100%	80%	50%	40%	40%	20%	10%	10%	10%

Impacto de la Crisis en las ventas

## PRESUPUESTO ECONÓMICO DESPUÉS

	PRES. ECONÓMICO	Diciembre	enero-20	febrero-20	marzo-20	abril-20	mayo-20	junio-20	julio-20	agosto-20	septiembre-20	octubre-20	noviembre-20	diciembre-20		
<b>Ingresos</b>	Ventas recurrente	€199.895	€211.544	€218.754	€217.048	€0	€25.466	€175.938	€201.420	€202.047	€207.904	€211.911	€229.649	€233.545	€2.135.225	
	Existentes	€189.987	€201.887	€207.887	€214.655	€0	€22.196	€171.318	€198.132	€199.759	€199.654	€205.011	€221.009	€225.229	€2.066.736	
	Altas	€9.908	€9.657	€10.867	€2.393	€0	€3.270	€4.620	€3.289	€2.288	€8.250	€6.900	€8.640	€8.316	€68.489	
	Ventas no recurrentes	€13.456	€16.543	€18.085	€4.641	€0	€3.800	€10.115	€16.830	€11.340	€17.040	€22.197	€16.920	€12.285	€149.796	
	Otros ingresos						€34.000					€34.000			€68.000	
	<b>Total Ingresos</b>	<b>€213.351</b>	<b>€228.087</b>	<b>€236.839</b>	<b>€221.689</b>	<b>€0</b>	<b>€63.266</b>	<b>€186.053</b>	<b>€218.250</b>	<b>€213.387</b>	<b>€224.944</b>	<b>€268.107</b>	<b>€246.569</b>	<b>€245.830</b>	<b>€2.353.021</b>	
<b>Gastos</b>	Salarios	(€91.876)	(€96.324)	(€96.012)	(€96.546)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€1.152.882)	
	Seguros Sociales	(€30.870)	(€32.365)	(€32.260)	(€32.439)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€387.368)	
	Retenciones	(€17.824)	(€18.687)	(€18.626)	(€18.730)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€18.624)	(€223.659)	
	Proveedores	(€39.176)	(€37.215)	(€35.690)	(€29.377)	(€27.044)	(€28.792)	(€30.939)	(€33.222)	(€31.356)		(€35.047)	(€33.253)	(€31.677)	(€353.611)	
	Estructura	(€4.102)	(€3.134)	(€3.554)	(€1.454)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€3.500)	(€39.642)	
	Consumibles	(€5.467)	(€5.625)	(€6.149)	(€1.578)	€0	(€1.292)	(€3.439)	(€5.722)	(€3.856)	(€5.794)	(€7.547)	(€5.753)	(€4.177)	(€50.931)	
	Alquileres	(€26.776)	(€28.456)	(€25.987)	(€26.345)	(€23.544)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€24.000)	(€296.332)	
	Impuestos	(€877)	€0	€0	€0	(€877)	€0	(€4.655)	€0	€0	€0	(€1.939)	€0	(€1.939)	(€9.410)	
	Prestamos Leasing	(€18.664)	(€18.765)	(€18.776)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€224.231)
	IVA	(€25.554)	(€30.256)	(€31.771)	(€32.571)	€4.694	€577	(€25.165)	(€29.191)	(€29.624)	(€63.598)	(€30.695)	(€34.085)	(€35.035)	(€336.721)	
	<b>Total Gastos</b>	<b>(€224.841)</b>	<b>(€233.611)</b>	<b>(€233.136)</b>	<b>(€228.332)</b>	<b>(€188.776)</b>	<b>(€193.764)</b>	<b>(€226.308)</b>	<b>(€227.963)</b>	<b>(€226.529)</b>	<b>(€229.147)</b>	<b>(€233.230)</b>	<b>(€232.887)</b>	<b>(€234.200)</b>	<b>(€2.687.883)</b>	
	<b>Total explotación</b>	<b>(€11.490)</b>	<b>(€5.524)</b>	<b>€3.703</b>	<b>(€6.644)</b>	<b>(€188.776)</b>	<b>(€130.497)</b>	<b>(€40.255)</b>	<b>(€9.713)</b>	<b>(€13.141)</b>	<b>(€4.203)</b>	<b>€34.877</b>	<b>€13.682</b>	<b>€11.630</b>	<b>(€334.861)</b>	
Ingresos financieros	€97	€54	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€54		
Gastos financieros	(€664)	(€1.071)	(€711)	(€665)	(€1.409)	(€530)	(€558)	(€840)	(€640)	(€675)	(€986)	(€740)	(€737)	(€9.563)		
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>(€12.057)</b>	<b>(€6.541)</b>	<b>€2.993</b>	<b>(€7.309)</b>	<b>(€190.185)</b>	<b>(€131.028)</b>	<b>(€40.813)</b>	<b>(€10.552)</b>	<b>(€13.782)</b>	<b>(€4.878)</b>	<b>€33.891</b>	<b>€12.942</b>	<b>€10.892</b>	<b>(€344.370)</b>		

Refleja el impacto de la bajada de ventas para todo el año

Pero necesitamos el Informe de Cash Flow para que veamos el impacto de la liquidez

## INFORME DE CASH FLOW INICIAL

PRES TESORERÍA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>(€8.766)</b>	<b>(€101.917)</b>	<b>(€44.653)</b>	€5.571	<b>(€90.900)</b>	€18.422	€94.563	€11.649	€89.958	€180.053	€131.979	€226.872
Ventas recurrente	€211.544	€218.754	€219.005	€226.258	€232.864	€237.664	€239.673	€239.587	€245.887	€250.389	€255.165	€259.494
Ventas no recurrentes	€16.543	€18.085	€10.314	€18.500	€19.000	€20.230	€28.050	€18.900	€21.300	€24.663	€18.800	€13.650
Otros ingresos	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0
<b>Total Ingresos</b>	<b>€228.087</b>	<b>€236.839</b>	<b>€229.319</b>	<b>€244.758</b>	<b>€285.864</b>	<b>€257.894</b>	<b>€267.723</b>	<b>€258.487</b>	<b>€267.187</b>	<b>€309.052</b>	<b>€273.965</b>	<b>€273.144</b>
Salarios	<b>(€96.324)</b>	<b>(€96.012)</b>	<b>(€96.546)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>
Seguros Sociales	<b>(€30.198)</b>	<b>(€32.365)</b>	<b>(€32.439)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>
Retenciones	<b>(€63.630)</b>			<b>(€71.393)</b>			<b>(€69.465)</b>			<b>(€69.552)</b>		
Proveedores	<b>(€29.001)</b>	<b>(€31.808)</b>	<b>(€30.752)</b>	<b>(€26.300)</b>	<b>(€28.861)</b>	<b>(€29.400)</b>	<b>(€29.818)</b>	<b>(€32.477)</b>	<b>(€29.366)</b>	<b>(€30.182)</b>	<b>(€31.325)</b>	<b>(€29.332)</b>
Impuestos	€0	€0	€0	<b>(€877)</b>	€0	<b>(€4.655)</b>	€0	€0	€0	<b>(€1.939)</b>	€0	<b>(€1.939)</b>
Prestamos Leasing	<b>(€18.765)</b>	<b>(€18.776)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>
IVA	<b>(€82.354)</b>			<b>(€94.603)</b>			<b>(€103.284)</b>			<b>(€107.506)</b>		
<b>Total Gastos</b>	<b>(€320.272)</b>	<b>(€178.961)</b>	<b>(€178.407)</b>	<b>(€340.098)</b>	<b>(€175.786)</b>	<b>(€180.980)</b>	<b>(€349.493)</b>	<b>(€179.402)</b>	<b>(€176.291)</b>	<b>(€356.104)</b>	<b>(€178.250)</b>	<b>(€178.196)</b>
<b>Total explotación</b>	<b>(€92.185)</b>	€57.878	€50.912	<b>(€95.340)</b>	€110.078	€76.914	<b>(€81.770)</b>	€79.085	€90.896	<b>(€47.052)</b>	€95.715	€94.948
Ingresos financieros	€103	€96	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Gastos financieros	<b>(€1.068)</b>	<b>(€711)</b>	<b>(€688)</b>	<b>(€1.132)</b>	<b>(€756)</b>	<b>(€774)</b>	<b>(€1.144)</b>	<b>(€775)</b>	<b>(€802)</b>	<b>(€1.021)</b>	<b>(€822)</b>	<b>(€819)</b>
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>(€965)</b>	<b>(€615)</b>	<b>(€688)</b>	<b>(€1.132)</b>	<b>(€756)</b>	<b>(€774)</b>	<b>(€1.144)</b>	<b>(€775)</b>	<b>(€802)</b>	<b>(€1.021)</b>	<b>(€822)</b>	<b>(€819)</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>(€101.917)</b>	<b>(€44.653)</b>	€5.571	<b>(€90.900)</b>	€18.422	€94.563	€11.649	€89.958	€180.053	€131.979	€226.872	€321.000
Cuenta Credito	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipo Recibos												
<b>Disponible</b>	<b>€23.083</b>	<b>€80.347</b>	<b>€130.571</b>	<b>€34.100</b>	<b>€143.422</b>	<b>€219.563</b>	<b>€11.649</b>	<b>€89.958</b>	<b>€180.053</b>	<b>€131.979</b>	<b>€226.872</b>	<b>€321.000</b>

El informe de CashFlow refleja los ingresos y pagos a fecha de cobro/pago prevista no en fecha de vencimiento. Se le añade el saldo Inicial y se calcula el saldo final y el disponible sumando la inversión/financiación a la que tenemos acceso

## INFORME DE CASHFLOW CON IMPACTO EN INGRESOS

PRES TESORERÍA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>(€8.766)</b>	<b>(€102.592)</b>	<b>(€45.328)</b>	<b>(€2.711)</b>	<b>(€342.284)</b>	<b>(€449.044)</b>	<b>(€439.361)</b>	<b>(€484.614)</b>	<b>(€447.455)</b>	<b>(€396.906)</b>	<b>(€466.055)</b>	<b>(€397.637)</b>
Ventas recurrente	€211.544	€218.754	€217.048	€0	€25.466	€175.938	€201.420	€202.047	€207.904	€211.911	€229.649	€233.545
Ventas no recurrentes	€16.543	€18.085	€4.641	€0	€3.800	€10.115	€16.830	€11.340	€17.040	€22.197	€16.920	€12.285
Otros ingresos	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0
<b>Total Ingresos</b>	<b>€228.087</b>	<b>€236.839</b>	<b>€221.689</b>	<b>€0</b>	<b>€63.266</b>	<b>€186.053</b>	<b>€218.250</b>	<b>€213.387</b>	<b>€224.944</b>	<b>€268.107</b>	<b>€246.569</b>	<b>€245.830</b>
Salarios	(€96.324)	(€96.012)	(€96.546)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)	(€96.000)
Seguros Sociales	(€30.870)	(€32.365)	(€32.439)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)	(€32.256)
Retenciones	(€63.630)			(€71.393)			(€69.465)			(€69.552)		
Proveedores	(€29.001)	(€31.808)	(€30.752)	(€24.371)	(€22.571)	(€24.232)	(€26.379)	(€28.662)	(€26.796)	€4.560	(€30.487)	(€28.693)
Impuestos	€0	€0	€0	(€877)	€0	(€4.655)	€0	€0	€0	(€1.939)	€0	(€1.939)
Prestamos Leasing	(€18.765)	(€18.776)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)	(€18.669)
IVA	(€82.354)			(€94.598)			(€19.894)			(€122.413)		
<b>Total Gastos</b>	<b>(€320.944)</b>	<b>(€178.961)</b>	<b>(€178.407)</b>	<b>(€338.164)</b>	<b>(€169.496)</b>	<b>(€175.812)</b>	<b>(€262.664)</b>	<b>(€175.587)</b>	<b>(€173.721)</b>	<b>(€336.269)</b>	<b>(€177.412)</b>	<b>(€177.557)</b>
<b>Total explotación</b>	<b>(€92.857)</b>	<b>€57.878</b>	<b>€43.282</b>	<b>(€338.164)</b>	<b>(€106.229)</b>	<b>€10.241</b>	<b>(€44.414)</b>	<b>€37.800</b>	<b>€51.223</b>	<b>(€68.162)</b>	<b>€69.157</b>	<b>€68.273</b>
Ingresos financieros	€103	€96	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Gastos financieros	(€1.071)	(€711)	(€665)	(€1.409)	(€530)	(€558)	(€840)	(€640)	(€675)	(€986)	(€740)	(€737)
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>(€968)</b>	<b>(€615)</b>	<b>(€665)</b>	<b>(€1.409)</b>	<b>(€530)</b>	<b>(€558)</b>	<b>(€840)</b>	<b>(€640)</b>	<b>(€675)</b>	<b>(€986)</b>	<b>(€740)</b>	<b>(€737)</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>(€102.592)</b>	<b>(€45.328)</b>	<b>(€2.711)</b>	<b>(€342.284)</b>	<b>(€449.044)</b>	<b>(€439.361)</b>	<b>(€484.614)</b>	<b>(€447.455)</b>	<b>(€396.906)</b>	<b>(€466.055)</b>	<b>(€397.637)</b>	<b>(€330.102)</b>
Cuenta Credito	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipo Recibos												
<b>Disponible</b>	<b>€22.408</b>	<b>€79.672</b>	<b>€122.289</b>	<b>(€217.284)</b>	<b>(€324.044)</b>	<b>(€314.361)</b>	<b>(€484.614)</b>	<b>(€447.455)</b>	<b>(€396.906)</b>	<b>(€466.055)</b>	<b>(€397.637)</b>	<b>(€330.102)</b>

**FECHA REINICIO 25-may**

Aquí impactamos los descensos de ingresos presupuestados por el Departamento Comercial en fecha prevista de Ingresos  
Nos sirve para ir midiendo el impacto de las medidas que vayamos tomando.  
Importante reflejar la fecha de reinicio previsto para vincular el resultado a la fecha final de reinicio de actividades

## INFORME DE CASHFLOW CON DECISIONES TOMADAS

CASH FLOW	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>(€8.766)</b>	<b>(€102.592)</b>	<b>(€45.328)</b>	€69.521	<b>(€130.730)</b>	<b>(€124.907)</b>	<b>(€105.503)</b>	<b>(€116.702)</b>	<b>(€79.542)</b>	<b>(€28.993)</b>	<b>(€98.142)</b>	<b>(€29.724)</b>
Ventas recurrente	€211.544	€218.754	€217.048	€0	€25.466	€175.938	€201.420	€202.047	€207.904	€211.911	€229.649	€233.545
Ventas no recurrentes	€16.543	€18.085	€4.641	€0	€3.800	€10.115	€16.830	€11.340	€17.040	€22.197	€16.920	€12.285
Otros ingresos	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0	€0	€0	€34.000	€0	€0
<b>Total Ingresos</b>	<b>€228.087</b>	<b>€236.839</b>	<b>€221.689</b>	€0	<b>€63.266</b>	<b>€186.053</b>	<b>€218.250</b>	<b>€213.387</b>	<b>€224.944</b>	<b>€268.107</b>	<b>€246.569</b>	<b>€245.830</b>
Salarios	<b>(€96.324)</b>	<b>(€96.012)</b>	<b>(€42.480)</b>	€0	<b>(€19.200)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>	<b>(€96.000)</b>
Seguros Sociales	<b>(€30.870)</b>	<b>(€32.365)</b>	<b>(€14.273)</b>	€0	<b>(€6.451)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>	<b>(€32.256)</b>
Retenciones	<b>(€63.630)</b>			<b>(€60.904)</b>			<b>(€31.425)</b>			<b>(€69.552)</b>		
Proveedores	<b>(€29.001)</b>	<b>(€31.808)</b>	<b>(€30.752)</b>	<b>(€24.371)</b>	<b>(€13.035)</b>	<b>(€14.512)</b>	<b>(€26.379)</b>	<b>(€28.662)</b>	<b>(€26.796)</b>	€4.560	<b>(€30.487)</b>	<b>(€28.693)</b>
Impuestos	€0	€0	€0	<b>(€877)</b>	€0	<b>(€4.655)</b>	€0	€0	€0	<b>(€1.939)</b>	€0	<b>(€1.939)</b>
Prestamos Leasing	<b>(€18.765)</b>	<b>(€18.776)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>	<b>(€18.669)</b>
IVA	<b>(€82.354)</b>			<b>(€94.598)</b>			<b>(€24.020)</b>			<b>(€122.413)</b>		
<b>Total Gastos</b>	<b>(€320.944)</b>	<b>(€178.961)</b>	<b>(€106.175)</b>	<b>(€199.419)</b>	<b>(€57.356)</b>	<b>(€166.092)</b>	<b>(€228.750)</b>	<b>(€175.587)</b>	<b>(€173.721)</b>	<b>(€336.269)</b>	<b>(€177.412)</b>	<b>(€177.557)</b>
<b>Total explotación</b>	<b>(€92.857)</b>	€57.878	€115.514	<b>(€199.419)</b>	€5.911	€19.961	<b>(€10.500)</b>	€37.800	€51.223	<b>(€68.162)</b>	€69.157	€68.273
Ingresos financieros	€103	€96	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Gastos financieros	<b>(€1.071)</b>	<b>(€711)</b>	<b>(€665)</b>	<b>(€831)</b>	<b>(€88)</b>	<b>(€558)</b>	<b>(€698)</b>	<b>(€640)</b>	<b>(€675)</b>	<b>(€986)</b>	<b>(€740)</b>	<b>(€737)</b>
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>(€968)</b>	<b>(€615)</b>	<b>(€665)</b>	<b>(€831)</b>	<b>(€88)</b>	<b>(€558)</b>	<b>(€698)</b>	<b>(€640)</b>	<b>(€675)</b>	<b>(€986)</b>	<b>(€740)</b>	<b>(€737)</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>(€102.592)</b>	<b>(€45.328)</b>	<b>€69.521</b>	<b>(€130.730)</b>	<b>(€124.907)</b>	<b>(€105.503)</b>	<b>(€116.702)</b>	<b>(€79.542)</b>	<b>(€28.993)</b>	<b>(€98.142)</b>	<b>(€29.724)</b>	<b>€37.811</b>
Cuenta Credito	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000
Anticipo Recibos												
<b>Disponible</b>	<b>€22.408</b>	<b>€79.672</b>	<b>€194.521</b>	<b>€174.270</b>	<b>(€94)</b>	<b>€19.309</b>	<b>€8.111</b>	<b>€45.271</b>	<b>€95.819</b>	<b>(€3.329)</b>	<b>€95.088</b>	<b>€162.623</b>
APLAZAMIENTOS				30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-30.000,00 €	0,00 €	0,00 €
PRESTAMOS				150.000,00 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €	-187,50 €

Resultado después de Ampliar póliza 6 meses, Tomar un préstamo ICO de 150.000 € con un año de carencia, Retrasar el ingreso de retenciones 6 meses, renegociar dos meses de alquileres, hacer un ERTE de personal y ampliar la póliza Aunque tenemos aún problemas previstos en Septiembre, vamos a esperar avances. Nos queda la posibilidad de ampliar el límite del ICO, Un ERTE parcial en Verano. Un aplazamiento de IVA con aval e incluso aportación de socios.



# Ejercicio 2

## Empresa de Ascensores

## Ejercicio 2 – Empresa de Ascensores

- Afectada parcialmente. Si bien se han parado todos los proyectos de construcción mantiene el negocio de mantenimiento y la parada en principio es de solo dos semanas.
- Tenemos el problema de que no tenemos separados los negocios edificios residenciales, oficinas y servicios esenciales por lo que exige un trabajo previo para medir el impacto
- Medidas del departamento comercial:
  - Adelantar todos los mantenimientos en edificios residenciales que sea posible
  - Campañas muy agresivas para ascensores de minusválidos para iniciar pronto la recuperación
  - Se hace una campaña de mantenimiento gratuito para reforzar el mantenimientos en nuevos centros hospitalarios. Se difunde en redes
- Medidas de Dirección (antes de informe departamento financiero)
  - Se paralizan todo el proceso de expansión
  - Se renegocian nuevos suministros, especialmente Equipo de Gimnasio

## Ejercicio 2 – Empresa de Ascensores

- MEDIDAS A TOMAR
- MEDICIÓN DE IMPACTO (COMITÉ DE CRISIS): Ejemplo de Matriz de impactos y responsable en medirlos

RESPONSABLE	NO URGENTE	SEMIURGENTE	MUY URGENTE
COMERCIAL	REINVENTARSE	REINVENTARSE APORTAR MEDIDAS APORTAR MEDIDAS	IMPACTO VENTAS IMPACTO COBROS AUTÓNOMOS REINVENTARSE
FINANCIERO			
PERSONAL			
TODOS			
FISCAL			
LABORAL			

- Posibles soluciones Ejemplo de Matriz de soluciones con las que trabajará el Director Financiero

RESPONSABLE	ESCASA	MEDIA	COMPLICADA
LABORAL	CRÉDITO ICO 50.000 APLAZAMIENTO 30.000 M111 APERTURA PÓLIZA	CRÉDITO ICO 100.000 DESCUENTO ALQUILERES ELIMINAR GASTOS	ERTE PERSONAL CRÉDITO ICO 150.000  APLAZAMIENTO IVA AVAL
FINANCIERA			
FISCAL			
FINANCIERA			
PROVEEDORES			
FINANCIERA			

# ALTERNATIVAS FISCALES – Empresa de Ascensores

Las alternativas fiscales posibles se materializan en:

- **APLAZAMIENTOS DE IMPUESTOS**

ASCENSORES

MODELO	ABRIL	JULIO	OCTUBRE	DICIEMBRE
111	39.406,00 €	38.437,00 €	38.346,00 €	- €
202	- €	- €	- €	- €
200	- €	- €	- €	- €
303	26.358,00 €	32.941,00 €	24.203,00 €	

-- Solicitar por COVID aplazamiento del modelo 111 = 30.000 euros al 20/10/20; y si pago antes de 20/07 no intereses

-- pagar resto del modelo 111= 9,406 (con posibilidad de aplazamiento bancario 3 meses)

-- Pagar el modelo 303 = 26.358 euros (\*)

(\*) Alternativa 1: Intentar aplazamiento de 26.358 euros de IVA con aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y con justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad alta de concesión**

(\*) Alternativa 2: Intentar aplazamiento de 26.358 euros de IVA con aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y sin justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad media de concesión; pero se gana tiempo**

(\*) Alternativa 3: Intentar aplazamiento de 26.358 euros de IVA sin aportación de garantías (aval bancarios de la cantidad + intereses demora + 25% de ambas cantidades) y sin justificación de cuotas repercutidas no cobradas. **Probabilidad baja de concesión y alta de inadmisión ----OJO!! Apremio**

## PRESUPUESTO ECONÓMICO ANTES

	PRES. ECONÓMICO	Diciembre	enero-20	febrero-20	marzo-20	abril-20	mayo-20	junio-20	julio-20	agosto-20	septiembre-20	octubre-20	noviembre-20	diciembre-20	
<b>Ingresos</b>	Mantenimientos	55.806 €	72.312 €	72.327 €	66.761 €	71.545 €	70.678 €	93.965 €	72.477 €	29.252 €	84.228 €	64.764 €	64.230 €	63.805 €	826.344 €
	Comunidades	32.455 €	41.323 €	39.887 €	42.646 €	36.556 €	36.554 €	56.433 €	41.344 €	12.344 €	38.674 €	32.332 €	31.107 €	30.009 €	439.209 €
	Sector Privado	13.443 €	21.332 €	17.886 €	19.765 €	23.443 €	23.224 €	28.292 €	24.556 €	12.332 €	34.554 €	23.232 €	23.523 €	24.556 €	
	S. Público	9.908 €	9.657 €	14.554 €	4.350 €	11.546 €	10.900 €	9.240 €	6.577 €	4.576 €	11.000 €	9.200 €	9.600 €	9.240 €	110.440 €
	Obras	63.897 €	55.657 €	60.008 €	69.996 €	52.971 €	57.117 €	64.104 €	75.909 €	68.621 €	58.240 €	67.020 €	69.111 €	86.222 €	784.976 €
	Nueva construcción	41.232 €	32.434 €	37.665 €	44.553 €	26.442 €	28.344 €	37.550 €	44.566 €	39.887 €	28.776 €	45.665 €	41.645 €	48.234 €	455.761 €
	Const. Privado	22.665 €	23.223 €	22.343 €	25.443 €	26.529 €	28.773 €	26.554 €	31.343 €	28.734 €	29.464 €	21.355 €	27.466 €	37.988 €	329.215 €
	<b>Total Ingresos</b>	<b>119.703 €</b>	<b>127.969 €</b>	<b>132.335 €</b>	<b>136.757 €</b>	<b>124.516 €</b>	<b>127.795 €</b>	<b>158.069 €</b>	<b>148.386 €</b>	<b>97.873 €</b>	<b>142.468 €</b>	<b>131.784 €</b>	<b>133.341 €</b>	<b>150.027 €</b>	<b>1.611.320 €</b>
<b>Gastos</b>	Salarios	-56.775 €	-57.445 €	-56.775 €	-54.556 €	-53.667 €	-52.676 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-657.844 €
	Seguros Sociales	-19.076 €	-19.302 €	-19.076 €	-18.331 €	-18.032 €	-17.699 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-221.036 €
	Autónomos	-12.345 €	-14.554 €	-14.435 €	-15.434 €	-17.000 €	-18.000 €	-13.000 €	-15.000 €	-14.000 €	-14.500 €	-11.000 €	-13.000 €	-18.000 €	-177.923 €
	Retenciones	-12.866 €	-13.327 €	-13.180 €	-12.899 €	-12.961 €	-12.919 €	-12.557 €	-12.857 €	-12.707 €	-12.782 €	-12.257 €	-12.557 €	-13.307 €	-154.310 €
	Proveedores	-10.221 €	-10.869 €	-18.416 €	-20.995 €	-15.387 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-189.667 €
	Estructura	-4.102 €	-3.134 €	-3.554 €	-1.454 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-39.642 €
	Piezas	-4.353 €	-5.623 €	-12.845 €	-17.887 €	-9.887 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-126.242 €
	Otros	-1.766 €	-2.112 €	-2.017 €	-1.654 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-23.783 €
	Impuestos	0 €				0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €		0 €	0 €
	Prestamos / Renting	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-67.980 €
	IVA	-20.399 €	-10.664 €	-9.356 €	-7.943 €	-9.746 €	-9.576 €	-13.618 €	-9.889 €	-2.387 €	-11.928 €	-8.550 €	-8.457 €	-8.384 €	-110.498 €
	<b>Total Gastos</b>	<b>-116.949 €</b>	<b>-121.162 €</b>	<b>-127.547 €</b>	<b>-127.880 €</b>	<b>-122.713 €</b>	<b>-122.459 €</b>	<b>-119.768 €</b>	<b>-122.068 €</b>	<b>-120.918 €</b>	<b>-121.493 €</b>	<b>-117.468 €</b>	<b>-119.768 €</b>	<b>-125.518 €</b>	<b>-1.468.760 €</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>2.755 €</b>	<b>6.807 €</b>	<b>4.788 €</b>	<b>8.877 €</b>	<b>1.803 €</b>	<b>5.336 €</b>	<b>38.301 €</b>	<b>26.318 €</b>	<b>-23.045 €</b>	<b>20.975 €</b>	<b>14.316 €</b>	<b>13.573 €</b>	<b>24.509 €</b>	<b>142.560 €</b>
Ingresos financieros	97 €	54 €												54 €	
Gastos financieros	-664 €	-329 €	0 €	0 €	-306 €	0 €	-17 €	-351 €	0 €	0 €	-262 €	0 €	0 €	-1.265 €	
<b>TOTAL</b>	<b>2.188 €</b>	<b>6.533 €</b>	<b>4.788 €</b>	<b>8.877 €</b>	<b>1.498 €</b>	<b>5.336 €</b>	<b>38.284 €</b>	<b>25.967 €</b>	<b>-23.045 €</b>	<b>20.975 €</b>	<b>14.054 €</b>	<b>13.573 €</b>	<b>24.509 €</b>	<b>141.350 €</b>	

Presupuesto económico anterior actualizado a 1 de marzo

IMPACTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Comunidades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sector Privado	0%	0%	10%	18%	11%	6%	11%	12%	8%	5%	4%	4%
Sector Público	0%	0%	6%	9%	8%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Nueva Construcción	0%	0%	13%	50%	70%	50%	30%	20%	20%	20%	20%	20%
Const Privado	0%	0%	45%	100%	35%	-25%	-30%	-30%	-30%	-30%	-30%	-30%

Impacto de la Crisis en las ventas

## PRESUPUESTO ECONÓMICO DESPUÉS

	PRES. ECONÓMICO	Diciembre	enero-20	febrero-20	marzo-20	abril-20	mayo-20	junio-20	julio-20	agosto-20	septiembre-20	octubre-20	noviembre-20	diciembre-20	
Ingresos	Mantenimientos	55.806 €	72.312 €	72.327 €	64.524 €	66.286 €	67.251 €	91.713 €	69.447 €	27.543 €	80.914 €	63.142 €	62.809 €	62.361 €	800.629 €
	Comunidades	32.455 €	41.323 €	39.887 €	42.646 €	36.556 €	36.554 €	56.433 €	41.344 €	12.344 €	38.674 €	32.332 €	31.107 €	30.009 €	439.209 €
	Sector Privado	13.443 €	21.332 €	17.886 €	17.789 €	19.223 €	20.669 €	26.594 €	21.855 €	10.852 €	31.790 €	22.070 €	22.582 €	23.574 €	
	S. Público	9.908 €	9.657 €	14.554 €	4.089 €	10.507 €	10.028 €	8.686 €	6.248 €	4.347 €	10.450 €	8.740 €	9.120 €	8.778 €	105.204 €
	Obras	63.897 €	55.657 €	60.008 €	52.755 €	13.221 €	27.206 €	51.968 €	71.942 €	69.264 €	61.324 €	64.294 €	69.022 €	87.972 €	684.631 €
	Nueva construcción	41.232 €	32.434 €	37.665 €	38.761 €	13.221 €	8.503 €	18.775 €	31.196 €	31.910 €	23.021 €	36.532 €	33.316 €	38.587 €	343.921 €
	Const. Privado	22.665 €	23.223 €	22.343 €	13.994 €	0 €	18.702 €	33.193 €	40.746 €	37.354 €	38.303 €	27.762 €	35.706 €	49.384 €	340.710 €
	<b>Total Ingresos</b>	<b>119.703 €</b>	<b>127.969 €</b>	<b>132.335 €</b>	<b>117.278 €</b>	<b>79.507 €</b>	<b>94.457 €</b>	<b>143.681 €</b>	<b>141.389 €</b>	<b>96.807 €</b>	<b>142.238 €</b>	<b>127.436 €</b>	<b>131.831 €</b>	<b>150.332 €</b>	<b>1.485.260 €</b>
Gastos	Salarios	-56.775 €	-57.445 €	-56.775 €	-54.556 €	-53.667 €	-52.676 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-657.844 €
	Seguros Sociales	-19.076 €	-19.302 €	-19.076 €	-18.331 €	-18.032 €	-17.699 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-221.036 €
	Autónomos	-12.345 €	-14.554 €	-14.435 €	-11.406 €	-9.350 €	-15.300 €	-11.050 €	-12.750 €	-11.900 €	-12.325 €	-9.350 €	-11.050 €	-15.300 €	-148.770 €
	Retenciones	-12.866 €	-13.327 €	-13.180 €	-12.295 €	-11.814 €	-12.514 €	-12.264 €	-12.519 €	-12.392 €	-12.456 €	-12.009 €	-12.264 €	-12.902 €	-149.937 €
	Proveedores	-10.221 €	-10.869 €	-18.416 €	-20.995 €	-15.387 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-189.667 €
	Estructura	-4.102 €	-3.134 €	-3.554 €	-1.454 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-39.642 €
	Piezas	-4.353 €	-5.623 €	-12.845 €	-17.887 €	-9.887 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-126.242 €
	Otros	-1.766 €	-2.112 €	-2.017 €	-1.654 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-23.783 €
	Impuestos	0 €				0 €		0 €	0 €			0 €		0 €	0 €
	Prestamos / Renting	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-67.980 €
	IVA	-20.399 €	-10.664 €	-9.356 €	-7.555 €	-8.834 €	-8.982 €	-13.227 €	-9.363 €	-2.090 €	-11.353 €	-8.269 €	-8.211 €	-8.133 €	-106.035 €
	<b>Total Gastos</b>	<b>-116.949 €</b>	<b>-121.162 €</b>	<b>-127.547 €</b>	<b>-123.247 €</b>	<b>-113.915 €</b>	<b>-119.354 €</b>	<b>-117.525 €</b>	<b>-119.480 €</b>	<b>-118.503 €</b>	<b>-118.992 €</b>	<b>-115.570 €</b>	<b>-117.525 €</b>	<b>-122.413 €</b>	<b>-1.435.234 €</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>2.755 €</b>	<b>6.807 €</b>	<b>4.788 €</b>	<b>-5.969 €</b>	<b>-34.408 €</b>	<b>-24.897 €</b>	<b>26.155 €</b>	<b>21.909 €</b>	<b>-21.696 €</b>	<b>23.246 €</b>	<b>11.866 €</b>	<b>14.306 €</b>	<b>27.920 €</b>	<b>50.027 €</b>
Ingresos financieros	97 €	54 €												54 €	
Gastos financieros	-664 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
<b>TOTAL</b>	<b>2.188 €</b>	<b>6.861 €</b>	<b>4.788 €</b>	<b>-5.969 €</b>	<b>-34.408 €</b>	<b>-24.897 €</b>	<b>26.155 €</b>	<b>21.909 €</b>	<b>-21.696 €</b>	<b>23.246 €</b>	<b>11.866 €</b>	<b>14.306 €</b>	<b>27.920 €</b>	<b>50.081 €</b>	

Refleja el impacto de la bajada de ventas para todo el año

Pero necesitamos el Informe de Cash Flow para que veamos el impacto de la liquidez

## INFORME DE CASH FLOW INICIAL

PRES TESORERÍA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>SALDO INICIAL</b>	79.887 €	3.858 €	31.599 €	69.401 €	32.920 €	69.507 €	98.160 €	57.664 €	118.085 €	169.112 €	108.330 €	153.616 €
Ventas recurrente	33.234 €	55.806 €	72.312 €	70.172 €	64.772 €	69.413 €	68.572 €	91.165 €	70.317 €	28.380 €	81.718 €	62.834 €
Ventas no recurrentes	46.554 €	63.897 €	55.657 €	56.946 €	69.184 €	52.666 €	56.689 €	63.467 €	74.921 €	67.850 €	57.778 €	66.297 €
<b>Total Ingresos</b>	79.788 €	119.703 €	127.969 €	127.118 €	133.955 €	122.079 €	125.260 €	154.632 €	145.238 €	96.230 €	139.496 €	129.131 €
Salarios	-53.443 €	-56.775 €	-54.556 €	-53.667 €	-52.676 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €
Seguros Sociales	-19.076 €	-19.302 €	-19.076 €	-18.331 €	-18.032 €	-17.699 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €
Retenciones	-38.776 €			-39.406 €			-38.437 €			-38.346 €		
Proveedores	-9.776 €	-10.221 €	-10.869 €	-18.416 €	-20.995 €	-15.387 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestamos Renting	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €
IVA	-28.765 €			-27.963 €			-32.941 €			-24.203 €		
<b>Total Pagos</b>	-155.501 €	-91.963 €	-90.166 €	-163.448 €	-97.368 €	-93.426 €	-165.589 €	-94.211 €	-94.211 €	-156.760 €	-94.211 €	-94.211 €
<b>Total explotación</b>	-75.713 €	27.740 €	37.803 €	-36.330 €	36.587 €	28.653 €	-40.328 €	60.422 €	51.027 €	-60.530 €	45.285 €	34.920 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	-315 €	0 €	0 €	-151 €	0 €	0 €	-168 €	0 €	0 €	-252 €	0 €	0 €
<b>Total Fuera Explotación</b>	-315 €	0 €	0 €	-151 €	0 €	0 €	-168 €	0 €	0 €	-252 €	0 €	0 €
<b>Saldo Final</b>	3.858 €	31.599 €	69.401 €	32.920 €	69.507 €	98.160 €	57.664 €	118.085 €	169.112 €	108.330 €	153.616 €	188.535 €
Cuenta Credito												
Anticipo Facturas												
<b>Disponible</b>	3.858 €	31.599 €	69.401 €	32.920 €	69.507 €	98.160 €	57.664 €	118.085 €	169.112 €	108.330 €	153.616 €	188.535 €

ESCENARIO	1
FECHA REINICIO	14-abr
IMPAGADOS REC	2%
IMPAGADOS NO REC	1%
DEV RECIBOS	1%
RETRASO NO REC	0
DEUDA HISTÓRICA	64.332 €
% recuperación	2%

- El informe de CashFlow refleja los ingresos y pagos a fecha de cobro/pago prevista no en fecha de vencimiento. Se le añade el saldo Inicial y se calcula el saldo final y el disponible sumando la inversión/financiación a la que tenemos acceso
- En este caso es muy importante medir índices de impagados históricos, retraso en los cobros, devoluciones y recobro de deuda histórica

## INFORME DE CASHFLOW CON IMPACTO EN INGRESOS

PRES TESORERÍA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	FECHA REINICIO	14-abr
<b>SALDO INICIAL</b>	79.887 €	711 €	24.898 €	61.246 €	-3.029 €	7.180 €	-2.711 €	-85.701 €	-56.973 €	-29.957 €	-99.459 €	-62.826 €		
Ventas recurrente	33.234 €	55.806 €	72.312 €	68.045 €	60.704 €	62.362 €	63.270 €	86.284 €	65.336 €	25.913 €	76.124 €	59.404 €	IMPAGADOS REC	4%
Ventas no recurrentes	46.554 €	63.897 €	55.657 €	34.506 €	50.374 €	24.713 €	21.276 €	40.155 €	59.391 €	63.736 €	58.220 €	57.625 €	IMPAGADOS NO REC	9%
<b>Total Ingresos</b>	<b>79.788 €</b>	<b>119.703 €</b>	<b>127.969 €</b>	<b>102.551 €</b>	<b>111.077 €</b>	<b>87.075 €</b>	<b>84.546 €</b>	<b>126.438 €</b>	<b>124.727 €</b>	<b>89.649 €</b>	<b>134.343 €</b>	<b>117.029 €</b>	DEV RECIBOS	2%
Salarios	-53.443 €	-56.775 €	-54.556 €	-53.667 €	-52.676 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	RETRASO NO REC	10
Seguros Sociales	-19.076 €	-19.302 €	-19.076 €	-18.331 €	-18.032 €	-17.699 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €		
Retenciones	-38.776 €			-39.406 €			-38.437 €			-38.346 €				
Proveedores	-9.776 €	-10.221 €	-10.869 €	-18.416 €	-20.995 €	-15.387 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	DEUDA HISTÓRICA	64.332 €
Impuestos	-3.134 €	-3.554 €	-1.454 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	% recuperación	2%
Prestamos Renting	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €		
IVA	-28.765 €			-27.575 €			-31.042 €			-22.806 €				
<b>Total Pagos</b>	<b>-158.635 €</b>	<b>-95.517 €</b>	<b>-91.620 €</b>	<b>-166.559 €</b>	<b>-100.868 €</b>	<b>-96.926 €</b>	<b>-167.191 €</b>	<b>-97.711 €</b>	<b>-97.711 €</b>	<b>-158.862 €</b>	<b>-97.711 €</b>	<b>-97.711 €</b>		
<b>Total explotación</b>	<b>-78.847 €</b>	<b>24.186 €</b>	<b>36.349 €</b>	<b>-64.008 €</b>	<b>10.209 €</b>	<b>-9.851 €</b>	<b>-82.645 €</b>	<b>28.727 €</b>	<b>27.016 €</b>	<b>-69.213 €</b>	<b>36.633 €</b>	<b>19.319 €</b>		
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		
Gastos financieros	-329 €	0 €	0 €	-267 €	0 €	-41 €	-344 €	0 €	0 €	-288 €	0 €	0 €		
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>-329 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-267 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-41 €</b>	<b>-344 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-288 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>		
<b>Saldo Final</b>	<b>711 €</b>	<b>24.898 €</b>	<b>61.246 €</b>	<b>-3.029 €</b>	<b>7.180 €</b>	<b>-2.711 €</b>	<b>-85.701 €</b>	<b>-56.973 €</b>	<b>-29.957 €</b>	<b>-99.459 €</b>	<b>-62.826 €</b>	<b>-43.508 €</b>		
Cuenta Credito														
Anticipo Facturas														
<b>Disponible</b>	<b>711 €</b>	<b>24.898 €</b>	<b>61.246 €</b>	<b>-3.029 €</b>	<b>7.180 €</b>	<b>-2.711 €</b>	<b>-85.701 €</b>	<b>-56.973 €</b>	<b>-29.957 €</b>	<b>-99.459 €</b>	<b>-62.826 €</b>	<b>-43.508 €</b>		

**FECHA REINICIO** abril

Aquí impactamos los descensos de ingresos presupuestados por el Departamento Comercial en fecha prevista de Ingresos

Muy Importante reflejar % impagados, retraso en los cobros y recobro de deuda histórica de terceros



## INFORME DE CASHFLOW CON DECISIONES TOMADAS

PRES TESORERÍA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>SALDO INICIAL</b>	79.887 €	711 €	24.898 €	61.246 €	126.971 €	137.055 €	127.039 €	43.924 €	72.527 €	99.418 €	-209 €	36.299 €
Ventas recurrente	33.234 €	55.806 €	72.312 €	68.045 €	60.704 €	62.362 €	63.270 €	86.284 €	65.336 €	25.913 €	76.124 €	59.404 €
Ventas no recurrentes	46.554 €	63.897 €	55.657 €	34.506 €	50.374 €	24.713 €	21.276 €	40.155 €	59.391 €	63.736 €	58.220 €	57.625 €
<b>Total Ingresos</b>	79.788 €	119.703 €	127.969 €	102.551 €	111.077 €	87.075 €	84.546 €	126.438 €	124.727 €	89.649 €	134.343 €	117.029 €
Salarios	-53.443 €	-56.775 €	-54.556 €	-53.667 €	-52.676 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €	-54.675 €
Seguros Sociales	-19.076 €	-19.302 €	-19.076 €	-18.331 €	-18.032 €	-17.699 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €	-18.371 €
Retenciones	-38.776 €			-39.406 €			-38.437 €			-38.346 €		
Proveedores	-9.776 €	-10.221 €	-10.869 €	-18.416 €	-20.995 €	-15.387 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €	-15.500 €
Impuestos	-3.134 €	-3.554 €	-1.454 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €	-3.500 €
Prestamos Renting	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €	-5.665 €
IVA	-28.765 €			-27.575 €			-31.042 €			-22.806 €		
<b>Total Pagos</b>	-158.635 €	-95.517 €	-91.620 €	-166.559 €	-100.868 €	-96.926 €	-167.191 €	-97.711 €	-97.711 €	-158.862 €	-97.711 €	-97.711 €
<b>Total explotación</b>	-78.847 €	24.186 €	36.349 €	-64.008 €	10.209 €	-9.851 €	-82.645 €	28.727 €	27.016 €	-69.213 €	36.633 €	19.319 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	-329 €	0 €	0 €	-267 €	0 €	-41 €	-344 €	0 €	0 €	-288 €	0 €	0 €
<b>Total Fuera Explotación</b>	-329 €	0 €	0 €	-267 €	0 €	-41 €	-344 €	0 €	0 €	-288 €	0 €	0 €
<b>Saldo Final</b>	711 €	24.898 €	61.246 €	126.971 €	137.055 €	127.039 €	43.924 €	72.527 €	99.418 €	-209 €	36.299 €	55.492 €
Cuenta Credito												
Anticipo Facturas												
<b>Disponible</b>	711 €	24.898 €	61.246 €	126.971 €	137.055 €	127.039 €	43.924 €	72.527 €	99.418 €	-209 €	36.299 €	55.492 €
APLAZAMIENTOS				30.000	0	0	0	0	0	-30.000		
PRESTAMOS				100.000	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125

Tomar un préstamo ICO de 100.000 € con un año de carencia, Retrasar el ingreso de retenciones 6 meses  
Hay que estar muy atentos a los ratios de devoluciones e impagados y retrasos en cobro y tener medidas suplementarias previstas.

Todos vamos a ser afectados  
El Informe de Cash Flow es la herramienta ahora  
Los directivos tienen que actuar  
No transmitirle el problema a los demás  
Somos parte de la sociedad  
La ética es fundamental

# GRACIAS POR SU ASISTENCIA

- M<sup>a</sup> Fernanda Rodríguez, asesora fiscal CE Consulting
- Daniel Martínez, asesor laboral CE Consulting
  
- <https://www.ceconsulting.es/>
- Sede central:  
**Calle de la Princesa, 24 – Madrid**
- Teléfono gratuito 900 92 1000



- Miguel Torán, CEO Professional Answer
- [www.respuestaprofesional.com](http://www.respuestaprofesional.com)
- [mtoran@respuestaprofesional.com](mailto:mtoran@respuestaprofesional.com)
- LinkedIn: [www.linkedin.com/in/migueltorant](http://www.linkedin.com/in/migueltorant)

