



Errores comunes en la gestión financiera de una empresa exportadora

[Eduardo Iñiguez Castro](#)
einiguez28@yahoo.es

Seminario Miércoles del Exportador - PromPerú

02 de agosto del 2017

Lima, Perú



Contenido

- Sistema financiero (05 m.)
- Productos financieros más usuales para comercio exterior: capital de trabajo, inversión, línea de crédito (20 m.)
- Flujo de caja libre – Plan de negocios (40 m.)
- Definición del costo de oportunidad
- Recomendaciones (25 m.)

SISTEMA FINANCIERO: FINANCIAMIENTO

CUADRO RESUMEN DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR ENTIDAD BANCARIA

	Medios de pago				Garantías					Financiamientos Directos						Financiamientos Indirectos														
	Carta de Crédito	Cobranza	Transferencias bancarias / Ordenes de pago	INegociación de Aceptaciones	Avalúes	Cartas de Crédito Stand By	Garantías o primer Requerimiento	Cartas Compromiso	Comfort Letter	Garantía Mobiliaria	Sepymex	Warrants	Pagaré	Financiamiento de Importación	Financiamiento de Exportación Pre Embarque	Financiamiento de Exportación Post Embarque	Exportacsh	Factoring Internacional	Forfaiting	Confirming	Advance Account	Avalúes	Carta Fianza	Operaciones de Forward	Factoring Internacional	Forfaiting	Cartas de Crédito	Cobranzas	Financiamiento de Importación	
Bancomercio	✓	✓	✓		✓	✓								✓	✓	✓					✓									
BCP	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓														
BanBif	✓	✓	✓		✓	✓								✓	✓	✓								✓	✓					
Financiero	✓	✓	✓			✓	✓							✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓						
Santander		✓				✓							✓		✓	✓				✓							✓			
BBVA	✓	✓	✓											✓	✓	✓														
Citi	✓	✓				✓								✓	✓	✓														
HSBC	✓	✓			✓	✓								✓	✓	✓														
Interbank		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓							✓	✓		
Scotiabank	✓	✓	✓			✓				✓	✓			✓	✓				✓										✓	

Fuente: Asbanc.

PRODUCTOS FINANCIEROS

- FINANCIAMIENTO PRE EMBARQUE:

- La solución para la compra o la producción de la mercadería que deseas exportar. Ventajas: Podrás obtener la liquidez que necesitas para comprar o producir la mercadería deseada, es decir financiar el capital de trabajo de la empresa.

- FINANCIAMIENTO POST EMBARQUE:

- Liquidez que necesita la empresa mientras espera la llegada de los fondos producto de la exportación.

¿CAPITAL DE TRABAJO?...

¿QUÉ ES ESO?

*Capital de Trabajo es un término muy usado en los negocios y se refiere, básicamente, a las inversiones que tiene que hacer la empresa para **financiar su producción**, desde el momento que compra las materias primas, hasta que recibe el pago en efectivo por la venta de su producto.*

¿CAPITAL DE TRABAJO?...

¿QUÉ ES ESO?

“Al lapso de tiempo, que media entre la compra de los insumos y el ingreso por las ventas realizadas, se le conoce como **ciclo productivo**”.

“y el **ciclo de cobranza**, que abarca desde que el producto final es vendido, hasta que se recibe el pago”.

¿CAPITAL DE TRABAJO?...

¿QUÉ ES ESO?

“Las inversiones en capital de trabajo pueden ser en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, lo que en contabilidad se conocen como activos corrientes”.

¿CAPITAL DE TRABAJO?...

¿QUÉ ES ESO?

“Por lo tanto, si se quiere vender al crédito y no se dispone de capital de trabajo, la empresa **estaría obligada a producir nuevos productos, sólo cuando reciba el pago de lo vendido al crédito.** Esto no sucede **cuando se cuenta con capital de trabajo,** pues se puede seguir produciendo al contar con medios para hacerlo sin tener que esperar que el cliente cancele sus Compras”.

¿ALGUIEN LO PUEDE FINANCIAR?

Hay varias maneras de conseguir capital de Trabajo:

La primera, es a través de los propios **recursos del empresario**. Lo que implica poner plata de su bolsillo, o que la empresa genere los recursos necesarios producto de las operaciones propias del negocio (COK).



¿ALGUIEN LO PUEDE FINANCIAR?

Hay varias maneras de conseguir capital de Trabajo:

La segunda, proviene de los **proveedores**. El crédito que se obtiene de ellos, implica más días de plazo para pagar lo que se les adquirió y, por lo tanto, menos recursos que la empresa o su propietario tienen que poner para financiar el capital de trabajo.



¿ALGUIEN LO PUEDE FINANCIAR?

Hay varias maneras de conseguir capital de Trabajo:

La tercera fuente, está constituida por los préstamos que, específicamente para ese fin, pueden obtenerse de los bancos u otras instituciones financieras (cajas municipales, edpymes, etc.).

En el caso de las ventas locales, otorgan operaciones de crédito que **incluyen sobregiros, pagarés, descuento de letras y factoring**. Existe un costo de deuda por este tipo de financiamiento.

PRODUCTOS FINANCIEROS – Gestión de un financiamiento

- REQUISITOS:
 - Carta del cliente solicitando la(s) facilidad(es) crediticia(s).
 - Estados financieros con una antigüedad máxima de 3 meses.
 - Balance de 2 años anteriores
 - El solicitante así como el aval debe encontrarse en calificación NORMAL en la SBS. Incluso accionistas con mas de 4% de participación.

PRODUCTOS FINANCIEROS

- **REQUISITOS:**

- Flujo de caja – Plan de negocios
- Declaración confidencial de patrimonio de accionistas / Garantes.
- Fotocopia de los últimos 3 pagos de IGV (PDT)
- Para la utilización de la línea de pre embarque con cobertura Sepymex: Contrato Marco para Financiamientos de Comercio Exterior (este deberá ser firmado por una única vez).

PRODUCTOS FINANCIEROS

- REQUISITOS:
- **Para la utilización de la línea de post embarque:**
 - Contrato Marco para Financiamientos de Comercio Exterior (este deberá ser firmado por una única vez).
 - Carta Solicitud del cliente.
 - Copia de la factura comercial y conocimiento de embarque, carta de crédito ó cobranza documentaria canalizada a través del Banco.

Aspectos a evaluar según Resolución SBS N° 11356 - 2008

Su entorno económico

La capacidad de honrar sus obligaciones,
frente a variaciones cambiarias

Las garantías

Calidad de la dirección de la empresa

Clasificaciones asignadas por las demás
empresas del sistema financiero

Requisitos mínimos solicitados: Circular B – 2184 – 2010

I. Información económica financiera de los deudores

II. Informes sobre la posición del cliente en su moneda de origen

III. Garantías y Seguros

IV. Informes referidos a operaciones de crédito

V. Correspondencia



Solicitud de Crédito

- Adjuntar documentación completa

Plan de Negocios

- Estudio de mercado y factibilidad

Estados Financieros

- De los 3 últimos ejercicios

Balance de Situación

- Con antigüedad no menor a 3 meses

Flujos de Caja

- Por el periodo del crédito

Factores para elegir el medio de pago





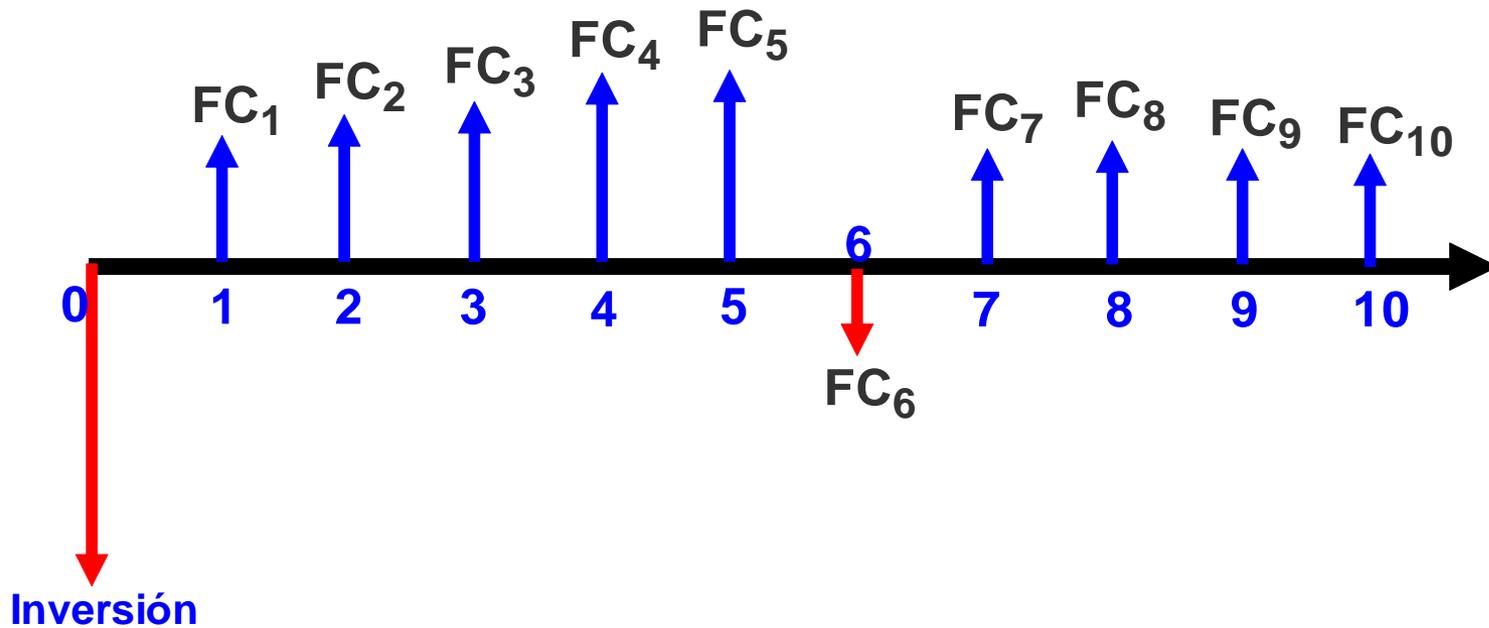
FLUJO DE CAJA

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Flujo de caja

- Tiene por finalidad diagnosticar el desempeño financiero de la empresa con la finalidad de atraer inversionistas e identificar la rentabilidad del negocio.
- El flujo de caja, permite determinar **la rentabilidad esperada**. Así mismo, orienta **al gerente de cual es la mejor alternativa de financiamiento**.

Flujo de Caja

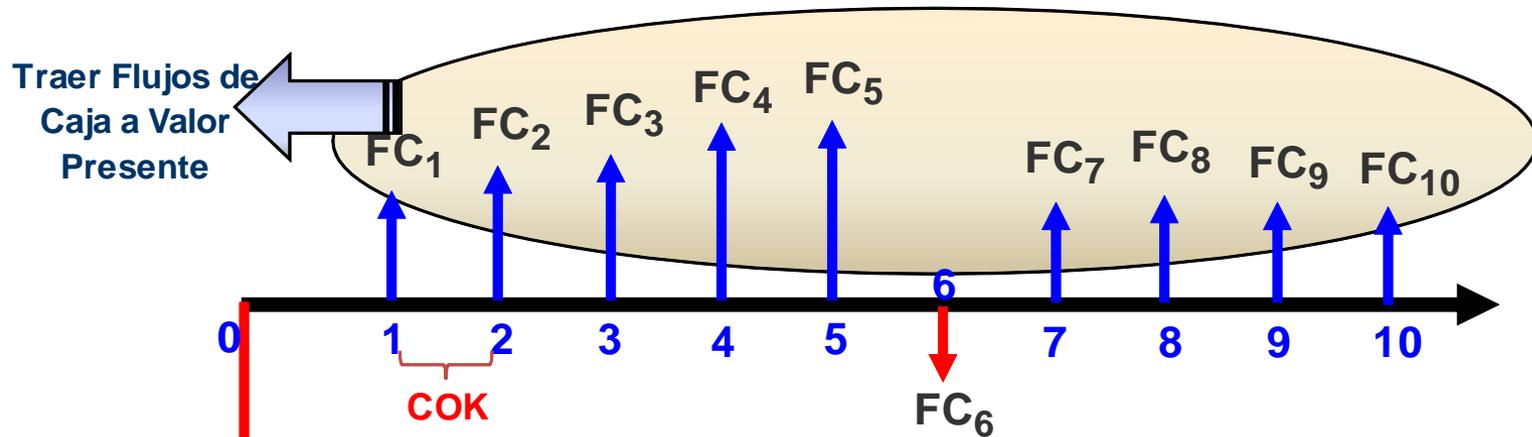


$$FC_n = Entradas_n - Salidas_n$$

Entradas: ventas + cobranzas + préstamos

Salidas: compras + pagos + gastos + servicios +

Flujo de Caja



COK = Tasa de Costo de Oportunidad del Capital
COK = Tasa Libre de Riesgo + Riesgo del Proyecto

VAN = Valor Presente de Flujos de Caja - Inversión

CRITERIO DE EVALUACION

Si $VAN > 0$	Aceptar Proyecto
Si $VAN < 0$	Rechazar Proyecto

Valor Actual Neto – VAN y La Tasa de Descuento

- La tasa con la que se descuenta el VAN representa el costo de oportunidad del capital **COK**, que es la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión.
- El **COK** reduce los beneficios y costos futuros debido al tiempo que tiene que transcurrir para que se hagan efectivos (*principio del valor del dinero en el tiempo*).

Flujo de Caja

CASO VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Hallar el valor presente del siguiente flujo no uniforme durante 10 años
la tasa de costo de oportunidad o de descuento es de 13.15 % anual

COK **13.15%**

0		
1	9,200	
2	9,400	
3	9,800	
4	10,300	
5	10,400	
6	-2,000	
7	9,000	
8	9,200	
9	9,000	
10	8,500	
	82,800	45,822

Valor Presente de
los FC

INVERSION INICIAL

45,000

VALOR ACTUAL NETO = Flujos De Caja Actualizados - Inversión

822

45,822

45,000

VAN

822

CRITERIO DE EVALUACION

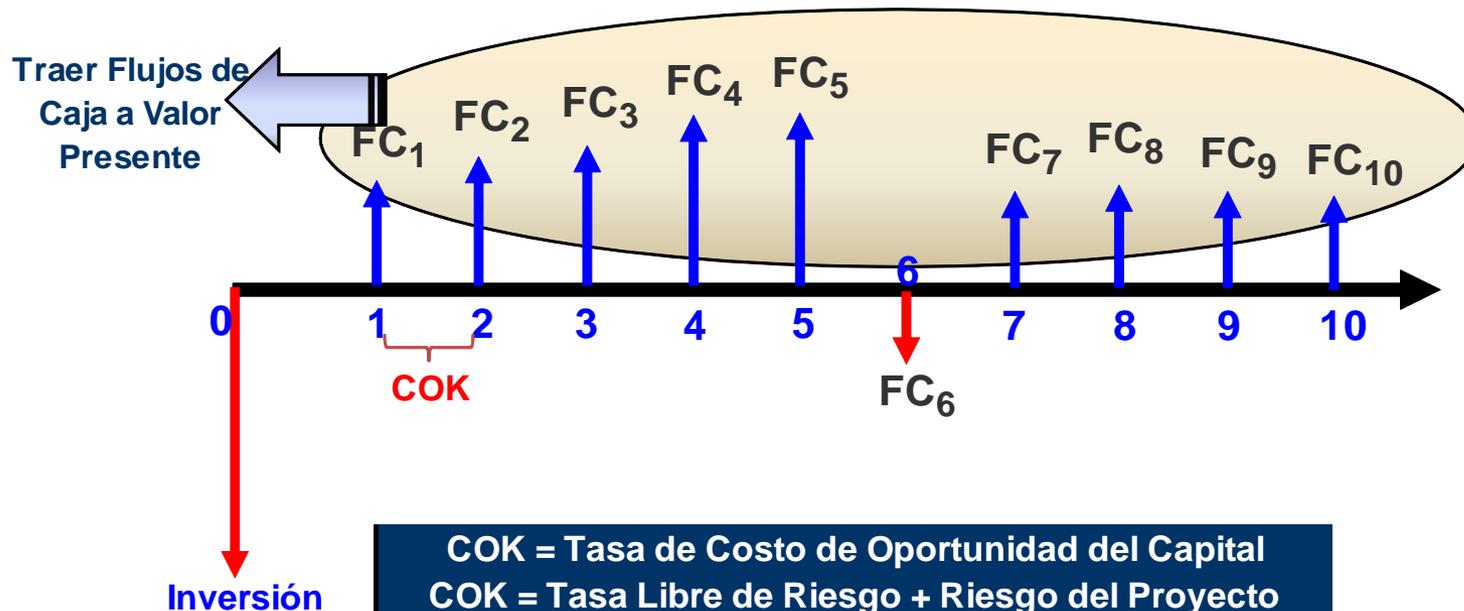
Si VAN > 0

Aceptar Proyecto

Si VAN < 0

Rechazar Proyecto

Flujo de Caja R(B-C)



COK = Tasa de Costo de Oportunidad del Capital
COK = Tasa Libre de Riesgo + Riesgo del Proyecto

$R(B/C) = (\text{Valor Presente de Flujos de Caja} / \text{Inversión})$

CRITERIO DE EVALUACION

Si $R(B/C) > 1$	Aceptar Proyecto
Si $R(B/C) < 1$	Rechazar Proyecto

Flujo de Caja

CASO RELACION BENEFICIO/COSTO R(B/C)

Hallar la relación Beneficio/Costo del siguiente flujo no uniforme durante 10 años considerando la tasa de costo de oportunidad o de descuento es de 13.15 % anual y que la inversión inicial es de 45,000

COK	13.15%
-----	--------

Relacion (B/C) = Flujos De Caja Actualizados/Inversión

0	
1	9,200
2	9,400
3	9,800
4	10,300
5	10,400
6	-2,000
7	9,000
8	9,200
9	9,000
10	8,500

Valor Presente de los FC

82,800

RELACION	45,822
BENEFICIO/COSTO	1.02

INVERSION INICIAL	45,000
-------------------	--------

CRITERIO DE EVALUACION	
Si R (B/C) > 1	Aceptar Proyecto
Si R (B/C) < 1	Rechazar Proyecto

FLUJO DE CAJA LIBRE

FLUJO DE CAJA LIBRE PARA EXPORTACIÓN
(en miles de US\$)

AÑOS	0	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	-	7,870	8,264	8,677	9,111	9,566
Mcdo. Local	-	6,500	6,825	7,166	7,525	7,901
Exportaciones	-	1,500	1,575	1,654	1,736	1,823
Descuento de vtas.	-	-130	-137	-143	-150	-158
Costo de Ventas	-	-5,250	-5,450	-5,660	-5,881	-6,112
Materia Prima	-	-4,000	-4,200	-4,410	-4,631	-4,862
Mano de Obra Directa	-	-500	-500	-500	-500	-500
Mano de Obra Indirecta	-	-90	-90	-90	-90	-90
Energía	-	-100	-100	-100	-100	-100
Materiales	-	-80	-80	-80	-80	-80
Depreciación Equipos	-	-400	-400	-400	-400	-400
Depreciación Inmuebles	-	-80	-80	-80	-80	-80
Gastos de Operación, Adm. y Ventas	-	-490	-490	-490	-490	-490
Administración	-	-400	-400	-400	-400	-400
Ventas	-	-90	-90	-90	-90	-90
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	-	2,130	2,324	2,527	2,740	2,964
Distribución de utilidades a los trabajadores	-	-107	-232	-253	-274	-296
Impuestos en Utilidad Operativa Neta	-	-596.40	-767	-834	-904	-978
UTILIDAD OPERATIVA NETA (NOPLAT)	-	1,427	1,324	1,440	1,562	1,689
(+) Depreciación Equipos	-	400	400	400	400	400
(+) Depreciación Inmuebles	-	80	80	80	80	80
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	1,907	1,804	1,920	2,042	2,169
(-) Capital de Trabajo	-400	-150	-150	-150	-150	-150
(-) Inversiones en Maquinaria y Equipos	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipos	-900	-200	-200	-200	-200	-
Aranceles de importación	-45	-10	-10	-10	-10	-
Gastos portuarios de importación	-144	-32	-32	-32	-32	-
IGV de importación	-196	-44	-44	-44	-44	-
(-) Inversiones en Terrenos e Inmuebles	-2,071	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO LIBRE	-3,756	1,472	1,369	1,485	1,606	2,019
(+) Otros Ingresos (p.e. recuperación IGV)	-	196	44	44	44	44
FLUJO DE CAJA LIBRE	-3,756	1,668	1,412	1,528	1,650	2,063
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
(+) APORTE	256.02					
(+) DESEMBOLSO DE DEUDA	3,500					
(-) GASTOS FINANCIEROS		-315	-286	-255	-221	-184
(-) AMORTIZACIONES		-317	-346	-377	-411	-448
(+) EFI (monto ahorrado en TAX)		54	49	43	38	31
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	1,089	829	939	1,055	1,462

FLUJO DE CAJA FINANCIERO

=	FLUJO DE CAJA LIBRE
+	DESEMBOLSO DE LA DEUDA
-	GASTOS FINANCIEROS
-	AMORTIZACIONES
+	EFI
=	FLUJO DE CAJA FINANCIERO O DEL ACCIONISTA

AHORRO
TRIBUTARIO DE
EXISTIR
UTILIDADES

El Flujo de Caja Libre (FCL)

- Es lo que entrega el proyecto en efectivo a los que lo financiaron, no importando cómo estos se lo repartan. Es como si el proyecto acudiera a bancos y accionistas y les dijese “inviertan en mí S/.100 y yo les entregaré S/. 20 en efectivo durante x años”.
- “La manera como se repartan esos S/.20”, sigue diciendo el proyecto, “no es de mi incumbencia”. Es por esto que el FCL no considera la estructura financiera (porcentajes y costos de deuda y aporte) escogida para implementar el proyecto.
- En términos simples, **no toma en cuenta el servicio de la deuda**. Un aparte, aprovecho para corregir una definición que, en algunos libros de texto, se brinda sobre el FCL, puesto que este **no es el flujo de caja del proyecto** como si sólo el accionista lo hubiese financiado (Paul Lira UP Gestión 21/03/12).

El Flujo de Caja al Accionista (FCA)

- El FCA es lo que le deja el proyecto al accionista, luego de cubrir sus costos pagar sus impuestos, ejecutar las inversiones necesarias para la marcha del negocio (hasta aquí es el FCL) y **pagar a los acreedores.**
- Obviamente, lo que queda de efectivo, el accionista se lo puede meter al bolsillo sin ningún problema, pues ya cumplió con todos: **trabajadores y proveedores (costos), Estado (impuestos), proyecto (inversiones) y acreedores (pago de deudas).** Paul Lira ídem.

Considerar en la formulación

1. Estimar la proyección de ventas considerando información histórica **partiendo de lo concreto a lo general (por productos).**
2. Evaluar escenario incluyendo los costos totales EXW al puerto.
3. Estimar un **tipo de cambio** tomando como referencia el proyectado por el BCR.

Ley en finanzas

- Tenga presente que cuanto menos costo fijo registre más rápida alcanzará el éxito en el negocio (grado de apalancamiento).
- Cuide los gastos pequeños, un viejo refrán dice: ***“cuida los centavos por que los dólares se cuidan solos”***
- Los costos financieros deben encontrarse en un ***nivel inferior al COK*** definido por el empresario.

Ley en finanzas

- Un mayor capital respalda a la empresa frente a contingencias.
- El capital permanente debe estar sustentado en una rentabilidad permanente de la empresa.
- La eficiencia en gestión respalda una rentabilidad permanente.
- **Incrementar las ventas** genera una rentabilidad en el largo plazo, la **reducción de gastos** me da una rentabilidad en el corto plazo pero no es sostenible..

Recomendaciones finales

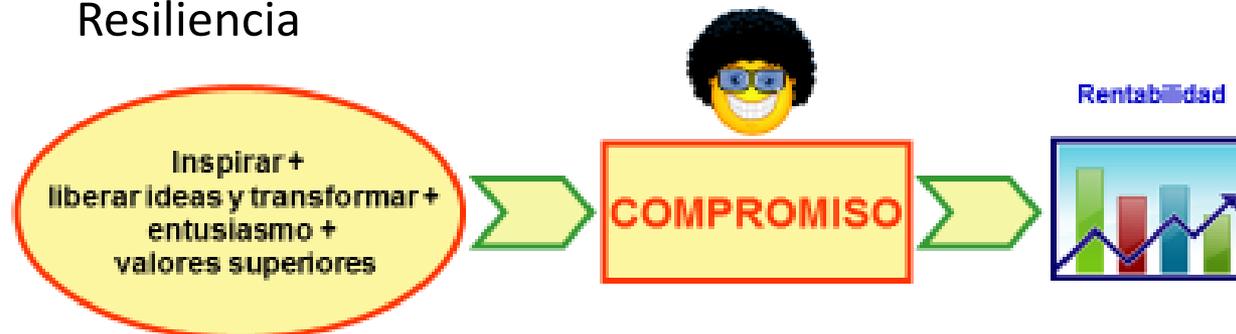
1. Establecer un plan de negocios mínimo
2. Tener definido el mercado objetivo, precios, etc.
3. Estructura de costos directos e indirectos
4. Tomar un financiamiento considerando el COK definido para la empresa
5. Los gastos financieros preferentemente deben encontrarse en un nivel menor al 5% de las ventas estimadas.
6. Mantener un nivel de palanqueo menor a uno (1)
7. Definir como objetivo financiero que la rentabilidad de activos sea mayor a mi costo de capital (COK).
8. De manera opcional las garantías que requiera la Entidad Financiera: Inmueble, Factura, etc.

Lideres para este nuevo milenio

Capacidad de los lideres con potencial de crecimiento:

- ✓ Empatía
- ✓ Con curiosidad intelectual
- ✓ Afán por aprender
- ✓ Madurez emocional
- ✓ Amplitud de pensamiento

Resiliencia



"Los líderes que demanda la globalización" © Doherty de Hay Group, El Comercio 08/06/08.



Mayor información:

<https://drive.google.com/open?id=0BzsCxuN4pnlbOUt4WTh5WExQVFk>





Muchas gracias

