

## **6.- OPERACIONES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**6.1 Exportación, Importación e intercambio compensado**

**6.2 Producción global, subcontratación y administración de materiales**

**6.3 Marketing mundial e investigación y desarrollo**

**6.4 Administración global de recursos humanos**

**6.5 Contabilidad en los negocios internacionales**

**6.6 Administración financiera en los negocios internacionales**

En este tema nos enfocaremos en la administración financiera que llevan a cabo los negocios internacionales.

Dentro del ámbito de la administración financiera se encuentran tres conjuntos de decisiones, relacionados entre sí:

- **Decisiones de inversión**, acerca de las actividades que se deben financiar.
- **Decisiones financieras**, relacionadas con la forma de financiar dichas actividades.
- **Decisiones de administración del dinero**, acerca de la forma de manejar los recursos financieros de la empresa con mayor eficiencia.

### **FLUJOS DE EFECTIVO DE CASA MATRIZ**

Existe un argumento en cuanto al análisis de todo proyecto extranjero desde la perspectiva de la casa matriz, pues los flujos de efectivo para el proyecto no son necesariamente los mismos que los flujos de efectivo para la casa matriz.

El proyecto puede no ser capaz de remitir todos sus flujos de efectivo a la casa matriz por diversas razones. Por ejemplo, es posible que el gobierno del país anfitrión bloquee su repatriación, que los graven con una tasa desfavorable, o que dicho gobierno solicite que se reinvierta un porcentaje de ellos en esa nación. Aunque estas restricciones no afectan al valor presente neto del proyecto en sí, pueden afectar al valor presente neto del proyecto para la casa matriz, debido a que limitan los flujos de efectivo que el proyecto puede remitirle.

### **Riegos Políticos:**

**Existe la posibilidad de la posibilidad de que las fuerzas políticas provoquen cambios drásticos en el ambiente de negocios de un país, y dañen las utilidades y otras metas de una empresa. El riesgo político tiende a ser mayor en países con intranquilidad o desórdenes, y en aquellos donde la naturaleza de la sociedad eleva la posibilidad de estallidos sociales. Cuando el riesgo político es elevado, existe una alta probabilidad de que se presente un cambio en el ambiente político del país que ponga en peligro a las empresas extranjeras que operan en él. Tal es el caso de Venezuela, México con la expropiación petrolera. En otros casos extremos, el cambio político puede dar como resultado la expropiación de los activos las empresas extranjeras. Esto ocurrió con las empresas estadounidenses después de la revolución iraní en 1979.**

**En décadas más recientes, el riesgo de expropiaciones se ha reducido casi a cero. la falta de una legislación coherente y de su aplicación adecuada, además del rechazo por parte del gobierno a obligar a cumplir contratos y proteger los derechos de propiedad privada, pueden dar como resultado la expropiación de facto de los activos de las multinacionales extranjeras.**

**Un ejemplo ocurrió en Rusia a finales de la década de 1990, se presenta en el “Panorama administrativo”**

**En casos menos extremos, los cambios políticos pueden generar mayores tasas de impuestos, imposición de controles sobre el tipo de cambio que limita o bloquea la posibilidad para remitir ganancias a su casa matriz por parte de la subsidiaria, imposición de control de precios e interferencias gubernamentales en los contratos existentes. La posibilidad de cualquiera de estos sucesos resta atractivo a una oportunidad de inversión extranjera.**

**Muchas empresas dedican una considerable atención al análisis y cuantificación del riesgo político.**

**La revista Euromoney publica una “clasificación del riesgo país” anual que incorpora evaluaciones de riesgos políticos y de otro tipo, y que las empresas utilizan ampliamente. El problema con los pronósticos de riesgos políticos, sin embargo, es que predicen un futuro que sólo puede imaginarse y que, en muchos casos, es incorrecto. El riesgo país lo publica Standard & Poors, Fitch y Moody’s. Desgraciadamente México no tiene buena aceptación mundial por su política económica actual y el no cumplimiento de sus acuerdos internacionales, como lo han hecho los países socialistas.**

### **Riesgo Económico.**

**Es como la posibilidad de que una mala administración económica que provoque cambios en el ambiente empresarial de un país y con esto dañe las utilidades y otras metas de las empresas. En la práctica, el problema más grande que surge de una mala administración económica es la inflación.**

**Históricamente, muchos gobiernos expanden su abastecimiento interno de dinero mediante intentos equivocados de desestimular la actividad económica y el resultado ha sido muchas veces la presencia de demasiado dinero en circulación.**

### **Riesgo y Presupuesto de Capital**

**Al analizar una inversión extranjera, el riesgo adicional puede abordarse como tratar los riesgos como un problema único e incrementar la tasa de descuento que se aplica a los proyectos extranjeros en países donde los riesgos económicos y políticos se perciben altos. Cuanto más alta sea la tasa de descuento, mayores serán los flujos netos de efectivo que se tienen proyectados para que una inversión tenga un valor presente neto positivo.**

## DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

Si una empresa busca financiamiento externo para un proyecto, deberá pedir fondos a la fuente de capital disponible que se los proporcione a un menor costo. Las empresas acuden cada vez más al mercado global de capitales para financiar sus inversiones. El costo de capitales suele ser menor en él en virtud de su tamaño y liquidez, en comparación con muchos mercados de capitales nacionales, en particular los pequeños y relativamente faltos de liquidez.

## ESTRUCTURA FINANCIERA

### DECISIONES DE ADMINISTRACIÓN DEL DINERO

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW			
DETERMINE EL CASH-FLOW CON BASE EN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN			
ELABORE EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
DÉ SU OPINIÓN SOBRE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS			
TODAS LAS CIFRAS SON EN DÓLARES AMERICANOS			
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
LA EMPRESA TIENE VENTAS REALES COMO SIGUE:	200,000	300,000	500,000
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
LAS VENTAS PRESUPUESTADAS SON:	600,000	150,000	200,000
DEL TOTAL DE VENTAS			
SE COBRAN EN EFECTIVO EL	30.00%		
SE COBRAN A 30 DÍAS	40.00%		
SE COBRAN A 60 DÍAS	30.00%		
TOTAL DE LA VENTA	100.00%		
NO HAY CUENTAS INCOBRABLES			
EN DICIEMBRE UNA SUBSIDIARIA INGRESA	100,000		
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50.00%		
LOS PAGOS A PROVEEDORES SE REALIZAN ASÍ:			
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70.00%		
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20.00%		
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10.00%		
TOTAL DE PAGOS A PROVEEDORES	100.00%		

NEGOCIOS INTERNACIONALES Y DIRECCIÓN

<b>LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON:</b>
RENTA DE OFICINAS 120,000 ANUALES
SUELDOS Y SALARIOS 150,000 ANUALES
COMISIONES DE LAS VENTAS MENSUALES 3%
SE PAGA ISR EN DICIEMBRE 50,000
SE COMPRA ACTIVO FIJO EN NOVIEMBRE 200,000
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS EN DICIEMBRE 30,000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS EN OCTUBRE 50,000
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO EN DICIEMBRE 100,000
A FINALES DE SEPTIEMBRE LA EMPRESA TIENE UN SALDO EN BANCOS DE 65,000
LA EMPRESA DESEA MANTENER UN SALDO COMO FONDO DE CAJA CHICA 30,000

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>						
VENTAS REALES	200,000	300,000	500,000			
VTAS PRONOSTICADAS				600,000	150,000	200,000
SE COBRA EN EFECTIVO AL MOMENTO	30.00%	90,000	150,000	180,000	45,000	60,000
<b>VENTAS A CRÉDITO</b>			vtas. Ago.	vtas. Sep	vtas. Oct	vtas. Nov
COBRANZA A UN MES	40.00%	80,000	120,000	200,000	240,000	60,000
			vtas. Julio	vtas. Ago	vtas. Sep	vtas. Oct
COBRANZA A DOS MESES DE CLIENTES ESPECIALES	30.00%		60,000	90,000	150,000	180,000
INGRESO DE SUBSIDIARIA						100,000
<b>TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS</b>				470,000	435,000	400,000
<b>EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>						
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	70.00%					
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	10.00%					
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	70.00%					
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	20.00%					
<b>EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>						
COMPRAS A PROVEEDORES	50.00%	150,000	250,000	300,000	75,000	100,000
PAGO DE CUENTAS POR PAGAR	70.00%	105,000	175,000	210,000	52,500	70,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A UN MES	20.00%		30,000	50,000	60,000	15,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A DOS MESES	10.00%			15,000	25,000	30,000
RENTA DE OFICINAS		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
SUELDOS Y SALARIOS		12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES	3.00%	9,000	15,000	18,000	4,500	6,000
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS		21,500	27,500	30,500	17,000	18,500
PAGO DE ISR						50,000
COMPRA DE ACTIVO FIJO					200,000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS						30,000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS				50,000	0	
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO						100,000
<b>TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS</b>		136,500	242,500	365,500	364,500	323,500

## NEGOCIOS INTERNACIONALES Y DIRECCIÓN

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
				US DLLS (000)		
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				470,000	435,000	400,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				-365,500	-364,500	-323,500
FLUJO NETO DE EFECTIVO				104,500	70,500	76,500
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE E INICIAL DE OCTUBRE, ETC.				65,000	169,500	240,000
				169,500	240,000	316,500
MENOS: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO				-30,000	-30,000	-30,000
<b>FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO PARA OPERAR</b>						
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					210,000	286,500
EXCEDENTE DE EFECTIVO				139,500		

<b>EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
				US DLLS (000)		
EFECTIVO MENSUAL REQUERIDO PARA OPERAR				30,000	30,000	30,000
EXCEDENTE DE EFECTIVO				139,500		
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					210,000	286,500

	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	PESEMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESEMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESEMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW</b>									
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO	160,000	470,000	285,000	210,000	435,000	410,000	275,000	400,000	422,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO	-200,000	-365,500	-248,000	-380,000	-364,500	-467,000	-280,000	-323,500	-320,000
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-40,000	104,500	37,000	-170,000	70,500	-57,000	-5,000	76,500	102,000
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	50,000	65,000	50,000	10,000	169,500	87,000	-160,000	240,000	30,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO	10,000	169,500	87,000	-160,000	240,000	30,000	-165,000	316,500	132,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO	-25,000	-30,000	-25,000	-25,000	-30,000	-25,000	-25,000	-30,000	-25,000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-15,000			-185,000	210,000		-190,000	286,500	
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE		139,500	62,000			5,000			107,000

## COSTO PONDERADO DE CAPITAL

# NEGOCIOS INTERNACIONALES Y DIRECCIÓN

OBTENCIÓN DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				Costo de la Deuda (Interés)	Costo de Accs. Pref.	Costo de Accs. Ord.	Impto. s/Rta. Corp Taxes
ALTERNATIVA DE INVERSIÓN CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO (PASIVO + CAPITAL)		Financiamiento	KD	KP	Ks	ISR (T)	
Deuda a Corto Plazo y Largo Plazo		30,000,000	26%				
Acciones Preferentes		5,000,000		18%			
Acciones Ordinarias		15,000,000			20%		
Total de Pasivo y Capital		50,000,000				30%	
			(1-%ISR)xKD				
		Tanto x 1	0.182	18%	20%		
		Tantox 100	18.20%				
ALTERNATIVA DE INVERSIÓN CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO (PASIVO + CAPITAL)		COMBINACIÓN DE LAS DIFERENTES FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA MAXIMIZAR LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS					
	Financiamiento	Dividido entre el total de Pasivo y Capital	Tanto por 1	Tanto por Ciento			
Deuda a Corto Plazo y Largo Plazo		30,000,000	50,000,000	0.60	60.00		
Acciones Preferentes		5,000,000	50,000,000	0.10	10.00		
Acciones Ordinarias		15,000,000	50,000,000	0.30	30.00		
Total de Pasivo y Capital			∑	1.00	100.00		
FUENTE DE FINANCIAMIENTO		Tanto por Ciento	Costo %	PROMEDIO PONDERADO			
Deuda a Corto Plazo y Largo Plazo		60.00	18.20%	10.92%			
Acciones Preferentes		10.00	18.00%	1.80%			
Acciones Ordinarias		30.00	20.00%	6.00%			
TOTAL PROMEDIO PONDERADO		Rentabilidad de la nueva inversión debe ser ≥ 18.72%	∑	18.72%			
C O N C E P T O		FINANCIAMIENTO	COSTO PONDERADO		TOTAL		
INTERESES DE LA DEUDA		30,000,000	26% KD		7,800,000		
Menos: AHORRO DE IMPUESTOS SOBRE INTERS. DE DEUDA		7,800,000	30% ISR (T-Taxes)		2,340,000		
(A) COSTO NETO DE LOS INTERESES					5,460,000		
(B) RETORNO ESPERADO PARA ACCIONISTAS PREF		5,000,000	18% KP		900,000		
(C) RETORNO ESPERADO PARA ACCIONISTAS ORDIN		15,000,000	20% KS		3,000,000		
RETORNO ESPERADO (A+B+C)					9,360,000		

## CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO