

# MANUAL DE NEGOCIACIÓN BANCARIA

## FINANCIACIÓN I. (EMPRESAS)

Conozca cómo piensan las entidades financieras las causas y cómo hablar su lenguaje.

Evite errores en Estrategia Financiera que dificultan la obtención de financiación.

Sepa seleccionar las entidades y soluciones financieras adecuadas a sus necesidades de financiación y servicio.

Consiga la mejor financiación

- estable y creciente de acuerdo a la evolución de su empresa
- con las garantías adecuadas (no más que las adecuadas)

I	Tabla de contenidos.....	1
II	Presentación ¿Por qué este Manual?.....	2
<b>1</b>	Sobre límites de crédito.....	5
<b>2</b>	Sobre los sistemas de alertas de riesgo habituales en entidades de crédito .....	9
<b>3</b>	Sobre la selección de productos financieros.....	11
<b>4</b>	Sobre Utilización de líneas de crédito revolving nacional (rotativas/comercial).....	15
<b>5</b>	Sobre Factoring: Recomendaciones, errores habituales .....	16
<b>6</b>	Sobre la utilización de productos para financiación de exportaciones.....	24
<b>7</b>	Sobre la financiación a largo plazo: .....	266
<b>8</b>	Sobre la selección de entidades de crédito y sus oficinas.....	27
<b>9</b>	Sobre la gestión de las garantías prestadas a la banca. ....	30
<b>10</b>	Sobre la imagen de Balance y PyG (cómo gestionar la imagen de Balance y PyG).....	32

El autor y editor de este Manual ha utilizado sus mejores esfuerzos en la preparación de este documento informativo. El autor y el editor no dan garantías con respecto a la exactitud, aplicabilidad, adecuación, o integridad de los contenidos de este manual. La información contenida en este manual es estrictamente para fines educativos. Por lo tanto, si desea aplicar las ideas contenidas en este libro electrónico, usted está tomando plena responsabilidad de sus acciones

## 1 PRESENTACIÓN ¿POR QUÉ ESTE MANUAL?

“las reglas de juego han cambiado”

La banca es y seguirá siendo el proveedor financiero principal durante los próximos años.

Es mucho lo que se juega y sólo tiene una oportunidad, con cada banco.

Merece la pena darle importancia.

**La financiación junto con la morosidad (íntimamente ligadas) son los retos más relevantes de la dirección financiera y de la empresa actual** (y durante los próximos años). Veamos qué nos espera.

Tradicionalmente, el principal proveedor de financiación de las empresas ha sido, después del socio o socios, el sistema financiero.

Así que, tal como haríamos con nuestro “nuevo jefe” (lo siento, las reglas han cambiado, ahora les necesitamos, mandan ellos), debemos conocer sus gustos (qué le gusta, qué no le gusta), como piensa, como decide, sus miedos, sus problemas, etc.

Insisto (estarán de acuerdo conmigo), se acabó el crédito fácil. El sistema financiero siempre ha tenido su **Libro Sagrado sobre análisis de riesgo**. Durante los años de bonanza, la banca fue infiel a sus preceptos (las empresas lo aprovecharon para apalancarse sobremanera) y como sabemos, banca y empresas están pagando por ello.

**Consecuencia:** la banca ha retomado los viejos preceptos de “el Libro Sagrado” (con adaptación a los nuevos tiempos) volviendo a las antiguas “reglas de juego” (de la financiación banca-empresa). Aquellas que conocimos en “los buenos tiempos” pasaron a mejor vida.

Así, actualmente rige lo que podríamos llamar “**Libro Sagrado 2.0**” con el mismo espíritu, nuevo entorno, nuevos medios, nuevas exigencias legales que llevan a **nuevas reglas**. Visto que ya no es lo que era (las reglas de los buenos tiempos), ni enteramente lo que fue (el Libro de Sagrado 2.0 no es el de antes de la crisis), **debemos saber lidiar con esta nueva situación y sobrevivir a esta tormenta** (capear el temporal). Lo siento, no hay otra.

Tal como vaticinábamos algunos (yo lo hacía, ¡¡ qué ganas tenía de decirlo !! ) **en este área**

**no podremos recurrir a las Escuelas de Negocio** (enteramente académicas en el área financiera) y muy ajenas a realidad del mercado de financiación. Es lógico, no es una crítica; sus programas de formación han de ser académicos para que el “rating” de sus escuelas sea internacionalmente valorado, sus profesores son “doctores” (con muchísimo mérito por cierto) pero no empresarios, la realidad es muy dinámica y la enseñanza, lógicamente se nutre de experiencias consolidadas. No es una crítica es una obviedad (yo también soy un MBA , sé de qué hablo).

**Estamos solos, debemos ayudarnos. Aquí nuestra aportación.** En ella encontrarán muchos consejos que les resultarán obvios (otros serán novedad), perfecto, aplíquenlos pero recuerden que **en la negociación bancaria** (como por ejemplo, en la navegación marina “ningún viento es favorable para aquel que no sabe dónde va”), **es tremendamente importante un objetivo claro y sensato, planificación e implantación** (no se trata sólo de tener barco y título).

Les acompaño lo que he bautizado como **MANUAL DE NEGOCIACIÓN BANCARIA PARA EMPRESAS (FINANCIACIÓN)**. (con más o menos acierto). Este manual está centrado en el objetivo “**obtención de financiación**”. *En futuros manuales trabajaremos temas otros temas de interés para el CFO y CEO:*

*Manual Neg. Bancaria (FINANCIACIÓN II)*

*Manual Neg. Bancaria (PRECIOS).*

**El presente manual contiene** una serie de recomendaciones aplicables al 100% de las empresas y **que le permitirán evitar errores**

Si tuviera que darle un único consejo...

**comunes** (algunos de ellos muy graves y determinantes) y por otro lado, tal como GPS, **ayudarle a escoger los caminos más llanos, más rápidos y menos peligrosos** para alcanzar “el Santo Grial, la financiación necesaria”. Esta lista no tiene ánimo de ser completa, de hecho, sería enteramente imposible pues existen multitud de factores que añadirían matices (sería interminable, deberíamos recurrir a una guía para cada sector de actividad y después, por extensión, para cada empresa).

Verán multitud de recomendaciones e ideas. Sin embargo, **si tuviera que darle un único consejo (mejor dos) éstos serían** que dada la importancia de lo que lleva entre manos, **paso 1: realice un plan estratégico financiero con el objetivo principal “obtención de financiación”** que respete los preceptos que le acompaño. **Pruébelo** presentándolo a una o dos entidades financieras fuera de su pool bancario habitual (no lo intente con su jefe, compañero, amigo de finanzas, sea realista, ellos no son un test verdadero y sea sensato, no lo presente a sus entidades habituales). Mida resultado y, si no es el deseado...

**paso 2. recurra a un profesional que realice un estudio integral de la situación.**

La realidad es que habría deseado aconsejarle esto directamente, pero no me habría creído (no le culpo, es la naturaleza humana). Seguramente deberá estrellarse primero y después, con las heridas todavía sangrantes será más receptivo (también naturaleza humana, no le culpo). Lo que sí que le recomiendo es que, dado que lo intentará (seguramente incluso sin planificación), minimice los riesgos de su actuación.

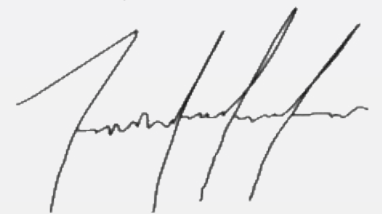
**Las ideas y consejos de este MANUAL están pensados para evitar y/o subsanar una situación de crisis de financiación (“Credit Crunch”, ya se sabe que si no utilizas términos en inglés, no eres nadie).** Los motivos de tal situación son variados y no necesariamente negativos (por ejemplo, el incremento de ventas).

**La experiencia (estadística) dice que se producen tantos colapsos financieros “en la caída” (crisis) como en la “subida” (primera bonanza tras la crisis).** La razón es siempre la misma, la falta de financiación tanto en momentos de dificultad (la banca es otro proveedor, no es un socio), como en momentos de crecimiento de facturación (la banca es una maquinaria que utiliza datos de pasado, no de futuro por lo que apoya sólo cuando los datos del último ejercicio lo corroboran. Demasiado lento).

**Para acabar y antes de invitarles a continuar la lectura, les hago las dos últimas observaciones:**

- 1. Diagnóstico sin terapia = AUTOPSIA**
- 2. El tono es informal** (no hay que dramatizar). **Los contenidos son serios y fruto de años de experiencia.**

Les invito a la reflexión y posterior acción,



**Juan Carlos Onieva**

Director, OP Corporate Banking

Diciembre de 2010

Diagnóstico sin terapia...

**AUTOPSIA.**

Es fundamental que la empresa determine racionalmente sus necesidades de financiación, tanto en importe como en tipología de productos

Inicialmente el primer esfuerzo debe ir orientado a “defender” los límites de riesgo que actualmente tiene autorizados.

## 7 normas básicas

# 1- SOBRE LÍMITES DE CREDITO (CONSERVACION Y AUMENTO) (7 NORMAS BÁSICAS)

Antes de empezar a hablar de cómo conseguir y conservar financiación (límites de financiación) debemos tener presente que **“las previsiones no se van a cumplir y que la necesidad de financiación acabará siendo, sin duda, superior a la esperada.”**

*(Véase estudio realizado por KPMG 2010, “La Tesorería está en boga” con entrevistas a 350 directores financieros de las mayores empresas).*

Esto es sólo una opinión pero, está demostrado que las grandes empresas, con capacidad de negociación con proveedores y clientes, amplios medios y caros profesionales tienen dificultad para hacer previsiones... ¿qué podríamos decir de las PYME's?

Una vez realizada planificación estratégica-financiera, **es el momento para definir el importe de las necesidades, productos financieros, etc.**

**Defensa de los límites de financiación disponibles.** Siguiendo un dicho popular “para atrás, ni para coger impulso”. Ello es vital en la medida en que:

- » La empresa que desea/necesita incrementar su apalancamiento no debe permitirse la reducción de líneas (salvo su cambio por otras que le sean más útiles)
- » El crecimiento natural del crédito se realiza en su mayor parte, a través de las entidades de crédito que ya están financiando a la empresa. (salvo el uso de entidades especialistas, de las que ya hablaremos más adelante)
- » Una mala imagen en un banco proveedor actual hace que éste reduzca su posición de riesgo (reduzca límites) y ello se percibe en informes

de CIRBE y POOL BANCARIO lo que hace que el resto de entidades acostumbren a seguir el ejemplo (la banca llama a ello “prudencia”, “proporcionalidad” y otras como “posición”) pero, al fin y al cabo, se trata de que cada entidad, desea estar preparada con la misma carga de peso y calidad (crédito) que todos los otros bancos llegado el caso de necesidad de “estampida” (dícese del deseo de la cada banco de abandonar toda posición de riesgo en la empresa cuando la situación financiera es débil. En argot popular conocido como “tonto el último”).

Así pues, es primordial **“atar” bien la financiación que actualmente disponemos** de las entidades de crédito de nuestro pool bancario habitual. Para ello, es necesario aplicar **7 normas básicas**:

1. **Planifique vencimientos de líneas de crédito**
2. **Disponga de un 20% aprox superior a las necesidad “punta” .**
3. **Firme pólizas de crédito con renovaciones tácitas.**
4. **Reparta el crédito entre suficientes entidades de crédito**
5. **Trate de que todas las entidades tengan un % similar de posiciones de crédito y posiciones de productos “revolving”.**
6. **Haga un buen trabajo sobre CIRBE y Pool bancario.**
7. **Introduzca nuevos proveedores financieros especializados en el pool bancario:**

Las previsiones de liquidez (cobros / pagos) no se van a cumplir, hay que estar preparado para ello

Evite que la renovación de crédito bancario se concentre en temporadas de alta necesidad de financiación

**Amplíemos sobre cada una de estas 7 normas básicas:**

**1. La empresa debe planificar los vencimientos de líneas de crédito.**

Es aconsejable que las renovaciones sean realizadas de forma espaciada (o escalonada) durante el año. (Sobre todo renovación de pólizas crédito)

Existe la mala costumbre de renovar la mayoría de las líneas de crédito en unos meses concretos del año. Ello supone una gran amenaza en la medida en que la mayoría o todas las entidades vienen solicitando (o exigiendo) la cancelación de la póliza de forma previa a la renovación e incluso paralizan las líneas de crédito rotativas (como señal de buen estado de liquidez y crédito). La empresa, podría soportar esta tensión si se produce en un porcentaje relativamente bajo de su financiación pero no puede ser muy peligroso si se produce de una forma generalizada..

Por otro lado, si algunas entidades demoraran su renovación (hecho bastante habitual), la empresa se encontraría en situación tensa que, por otro lado, se convertiría en una señal de alerta para la entidad de crédito que influiría en su renovación (reducción de importe, exigencia de garantías, etc...). Por la misma razón, **es importante evitar que las renovaciones se produzcan en temporada de alta necesidad de financiación.**

**2. La empresa debe disponer de un exceso de financiación en torno al 20% superior a la necesidad de financiación “punta”.**

Ya sabemos que las previsiones de liquidez cobros-pagos no se van a cumplir con exactitud, por lo tanto, hemos de disponer de financiación que dé cobertura a las variaciones sobre las ventas, cobros y pagos

previstos. Una reducción de ventas llevará a incremento de necesidad de póliza de crédito (piénselo, no hay duda, ocurre esto, matemática pura). Sin embargo, un desfase por incremento de ventas puede ser financiado con líneas rotativas (revolving). En cualquier caso, conviene estar preparado para cualquiera de las dos situaciones.

Así pues, personalmente, la experiencia dice que es aconsejable disponer de líneas por el 20% superior a la necesidad “punta” dado que **la banca no está dispuesta a ser lo flexible que era** (las facultades personales de las oficinas de empresas se han visto muy coartadas desde aquellos tiempos de “todo vale”).

**3. Es aconsejable conseguir la firma de pólizas de crédito con renovaciones tácitas.**

Incluyendo cláusula preaviso para el caso de no-renovación con plazo suficientemente anterior al vencimiento (un mes por ejemplo). Parece increíble (y no debemos confiar en ello), la multitud de ocasiones en que a la banca “se le pasa” el plazo para la notificación de su deseo de no-renovación de la póliza de crédito, hecho que nos puede favorecer. (no debemos confiar en ello, ni siquiera forzarlo)

Por otro lado, **las renovaciones tácitas suponen un ahorro de costes** para la empresa en la medida en que se ahorra los costes notariales por renovación.

**4. Es vital que la empresa reparta el crédito entre suficientes entidades de crédito.**

Ya sabemos que no es administrativamente cómodo pero es necesario para evitar una excesiva concentración bancaria.

Véanse los principios básicos de análisis de riesgo bancario en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)

Trabaje bien su CIRBE

Conozca qué información presenta y las consecuencias sobre su imagen ante los proveedores de financiación

Introduzca proveedores financieros especializados en su pool bancario.



### ¿Qué conseguirá?

- Ganará la capacidad de crecer en financiación total por incrementos en cada entidad.
- Ganará capacidad de sustitución bancaria (incremento de capacidad de negociación de límites, costes y garantías)
- Evitará el riesgo de colapso asociado a unir nuestro futuro al capricho de un tercero.

### 5. En línea con el anterior, la empresa debe tratar de que todas las entidades tengan un % similar de posiciones de crédito y posiciones de productos “revolving”

(Descuento, anticipo créditos, anticipos exterior, etc).

Ello hace que todas estén implicadas (y no se forma, conseguiremos evitar la reducción agresiva de pólizas de crédito.

Debe saber o recordar que esta información es disponible para las entidades de crédito a través de CIRBE y Pool Bancario.

### 6. Todo ello debe ir acompañado de un buen trabajo de CIRBE y POOL BANCARIO.

Es importante que la empresa, integre el conocimiento y coherencia de CIRBE y POOL BANCARIO para conseguir que esta información sea coherente con el resto de información aportada y los objetivos de financiación de la empresa. **La credibilidad es fundamental.**

Las entidades de crédito tienen, entre otros instrumentos de información externa aquellos comúnmente denominados como CIRBE y POOL Bancario (mapa bancario)

- » CIRBE: (Central de Información de Riesgos de Banco de España) Informe mensual realizado por Banco de España que informa sobre el nivel de créditos y disponibilidades de crédito

de una empresa en el sistema bancario español.

- » Pool Bancario es el listado de disponibilidades y uso de líneas en el sistema bancario (realizado por la empresa)

*Para más información sobre CIRBE y POOL BANCARIO . Aprenda qué pueden ver y que no, cómo interpretan la información. Le recomiendo lea los artículos CIRBE y POOL BANCARIO en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)*

Es importante para la credibilidad de la empresa, que CIRBE y POOL BANCARIO expresen la misma información y ofrezcan coherencia..

### 7. En todo este contexto es muy aconsejable la Introducción de nuevos proveedores financieros especializados en el pool bancario:

Este es un punto que probablemente necesitaría varias páginas. Espero poder sintetizar lo más relevante.

Debemos partir de la base de que, para **las entidades de crédito “standard”** (dígase de forma figurada, la banca comercial de oficina en la calle), **todo riesgo autorizado a una empresa recae sobre la empresa que solicita el riesgo** con poca o nula importancia sobre la calidad de los clientes, de los stocks, del bien adquirido, etc.

*(Por supuesto, las entidades de crédito valoran como más positivo un el descuento de un pagaré de una gran superficie que la firma de una póliza de crédito por el mismo importe y plazo pero sobretodo, se valora el riesgo-empresa-prestataria.)*

Sin embargo, las **entidades de crédito especializadas** en algún tipo de producto financiero concreto, han desarrollado unos productos financieros que dan un mayor valor

a factores inherentes a la operación de forma **que relativizan la calidad de la empresa prestataria (su empresa) dentro de la operación de crédito** no considerándola como única garantía de la operación porque **se apoyan en factores del activo de la empresa** como *créditos de clientes y los activos financiados como el stock o el inmovilizado*.

Su presencia en el pool bancario mejora la capacidad de negociación con el pool bancario habitual.

Las entidades financieras especializadas no consideran a la empresa prestataria como la única garantía de la operación de crédito

Valoran el poder de clientes, stocks, activos...

**¿Qué mejora su empresa con la inclusión de entidades financieras especializadas?:**

- » Una mejor financiación (mayor importe, mejores garantías, más flexibilidad, mejores costes, etc.)
- » Maximización global de su capacidad de crédito en el sistema financiero.
- » Desconcentración del riesgo en las entidades financieras “standard” lo que permite un incremento de posibilidad de financiación en ellas y mejora de la capacidad de negociación.
- » Reducción de necesidad de garantías personales para las operaciones de la empresa.
- » Mejora de imagen financiera de empresa en Balance y CIRBE (con operaciones sin recurso)

**Ejemplos de entidades especializadas (nuevos proveedores de crédito):**

- » **Leasing.** Hay compañías de leasing especializadas en inmovilizados concretos
- » **Compañías de Factoring:**
- » **Operaciones ABL (Asset Based Lending).** Crédito basado en valor de stocks (sobre materias primas cotizadas)
- » **Sociedades de Caución.** Su garantía facilita la obtención de líneas de riesgo a través de compañías de factoring.
- » **SGR's** Sociedades de Garantía recíproca: Avals a terceros.
- » Descuento pagarés sin recurso.



## 2-SOBRE LOS SISTEMAS DE ALERTA DE RIESGO HABITUALES EN ENTIDADES DE CRÉDITO

De pronto, el número y calidad de las alertas hacen saltar una alarma,

Ahora su empresa está en vigilancia especial.

Sus líneas de crédito son paralizadas, las facultades delegadas de su gestor de cuentas en la entidad quedan interrumpidas,

Le pedirán nuevamente información financiera, mirarán con lupa.

Lo mejor que puede pasar es que todo quede en un susto

Pero, todo deja marcas, su empresa será durante un tiempo “aquella que estuvo en vigilancia especial”.

En otro tiempo, el análisis de riesgo de las empresas se realizaba una vez al año sobre información básicamente financiera pero con poca información sobre el día a día de la operativa de la empresa (meramente la rentabilidad, los ingresos y escaso análisis de la evolución del día a día de la operativa empresa-banco). El resto de la información sobre el día a día de la empresa era una mera “impresión personal” poco documentada que estaba en la mente del director de la oficina quien, en su propio interés, decidía transmitir a la dirección de riesgos o no.

Como resultado, una entidad financiera, en muchas ocasiones conocía las dificultades económicas de su cliente-empresa “cuando le tocaba renovar” y , en muchos casos, según las fechas de renovación establecidas con la empresa, ya era tarde para rectificar. (Sí, sé que se estarán preguntando por el destino y/o ubicación presente del Director de la oficina bancaria... “A galeras”, ya me entienden).

*Aproximadamente el 80% del análisis bancario sobre riesgo de crédito a empresas está basado en el estudio de sus cuentas anuales y su evolución. El restante 20% está ligado a la “experiencia en la relación banca-empresa”.*

ahora esta información está en manos de la dirección de riesgos de cada entidad, esta información genera alertas que “saltan” en cualquier momento, sin esperar al momento de la renovación y acumulado sus resultados.

*(Se cuece la tragedia, diario de una pesadilla).*

El principal problema para la empresa es que una alerta destapa otra alerta y, lo que pareció ser un asunto absurdo, un error administrativo, se puede volver un problema para la liquidez de la empresa. .

Como no hay definición sin tipología, me lanzo a dividir las en dos grupos:

- a. **Alertas de riesgo ligadas a la operativa diaria de la empresa.** Estas son las que pueden “saltar cualquier día, a cualquier hora”.
- b. **Alertas de riesgo habitual** en el estudio de operaciones de riesgo.

### a. Alertas de riesgo ligadas a la operativa bancaria diaria de la empresa

Estas alertas “saltan” en cualquier momento y a la vez, van generando un histórico que se podrán evaluar en el momento de la renovación de riesgos (punto b.).

Lógicamente, apoyados en las nuevas tecnologías, **las entidades han diseñado unos sistemas de alerta con el propósito de detectar señales que permitan identificar empresas con dificultades y tomar así las decisiones oportunas “a tiempo”.**

Estas alertas son la versión tecnológica del conocimiento del cliente que generalmente tenía el director de la oficina (más completas, eso sí). La principal diferencia está en que



¿Qué factores debe controlar para que no “salten” las señales de alerta?

Sería comparable al proceso de revisión mecánica de un avión.

Existen revisiones diarias (sistemas de alerta internos) y revisiones integrales programadas.

Si algo falla, no vuela.

**Principales factores que debe controlar:**

- » **Descubiertos sin cubrir** por más de 15 días. Devoluciones/Impagados pendientes de cargar por mismo plazo. (el plazo de 15 días es orientativo, cada entidad pone el suyo)
- » **Porcentaje de devoluciones / impagados** que exceden el 10% de cada línea (el 10% es orientativo, cada entidad estima el suyo). Consúltelo.  
Las entidades más avanzadas tecnológicamente lo hacen línea a línea y las menos avanzadas, sobre el conjunto de líneas. Consúltelo.
- » Retrasos en pagos de préstamos.
- » Entradas y salidas de posición de descubierto, independientemente del periodo
- » Aparecer en **RAI y ASNEF..**
- » Retrasos en el pago de las financiaciones sobre importaciones.

Las alertas de riesgo generadas por el sistema de alertas participan en la generación del rating-interno de cada entidad. El funcionamiento es fácil. La empresa tiene un rating “financiero” acorde a sus cuentas anuales, sector, garantías, etc y, la experiencia diaria puede llegar a empeorar el rating (no mejorar, sólo empeorar). Su empresa debe tratar de no hacer saltar estas alertas.

**b. Alertas de riesgo habituales en el estudio de renovaciones de crédito y nuevas operaciones**

Además de las alertas ya mencionadas, en evalúan otras informaciones tales como:

Incremento de la posición de riesgo en CIRBE y proporcionalidad entre este incremento y el incremento de la facturación.

- » **Porcentaje de riesgo de la entidad sobre el total.**

(\*) En algunas entidades, las alertas ligadas a CIRBE están muy bien gestionadas y se encuentran en el primer grupo de **Alertas de riesgo ligadas a la operativa diaria de la empresa.**



- » Experiencia en **cobros de comercio exterior** (no suelen mirarse más que en las renovaciones porque suelen ser sistemas informáticos ajenos al sistema central).
- » Calidad de la **cartera de clientes** (vigilar M-347 y M-348).

Ya lo ve, es un escenario lleno de “controles / trampas” para detectar las posibles “taras” de la empresa.

Afortunadamente, si somos capaces de salir indemnes (o semi-indemnes) de los sistemas de alertas, tendremos mucho ganado. Indiscutiblemente, si la empresa sufre crisis de financiación, seguramente denotará síntomas, que serán detectados (debemos reducir el volumen de estos síntomas).

### 3-SOBRE LA SELECCION DE PRODUCTOS FINANCIEROS. ECOLOGÍA FINANCIERO-BANCARIA: “EL MAYOR CRÉDITO CON EL MENOR CONSUMO DE RIESGO”

La banca lo llamaría “Gestión del Core Capital” (habrá oído hablar de ello, no me extendiendo). Las entidades financieras se han lanzado a lo que podríamos llamar “ecología financiero-bancaria” (búsqueda del menor consumo de riesgo posible). Como consecuencia, la empresa, debe conocer los principios que los mueve y aplicarlos.



- Principios de Ecología Financiero-Bancaria:
- Elección de productos financieros y entidades financieras especialistas.

“Principios bancarios de ecología financiero-bancaria”

Las entidades financieras están dispuestas a otorgar el máximo crédito posible si somos capaces de conseguir que “el consumo de Recursos Propios / Capital” sea el mínimo.

#### ▪ Principios de Ecología Financiero-Bancaria:

##### **Máximo crédito al menor consumo de Capital / RRPP's para la banca**

¿A qué llamo “Ecología financiero-bancaria”?  
(Máximo crédito al menor consumo de RRPP / Capital).

Recurso a la Ecología porque es necesaria, está de moda y porque, en este caso, viene al dedillo. No es un secreto, la banca, como su empresa, desea ganar el máximo posible con los mínimos recursos propios posibles (eso aumenta la rentabilidad ¿o no?). Pues en el caso de la banca, estamos cerca del milagro de los panes y los peces (la Biblia). Y aquí tenemos ya el eslogan: “**máximo crédito, al menor consumo de RRPP/ Capital**”.

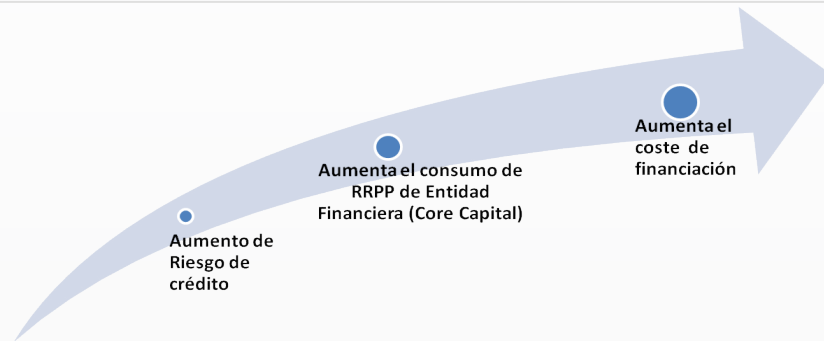
Nosotros, como clientes tenemos que ayudarles eligiendo los productos adecuados.

**Conclusión:** Para maximizar el crédito, debemos utilizar productos con bajo consumo de riesgo (hasta allá donde nos sea posible, claro).

Existen productos financieros de financiación que por sus características son considerados de mayor calidad de riesgo para el banco (o sea, menor riesgo para la entidad financiera) y otros, son considerados de menor calidad de riesgo (más arriesgados) para el banco.

Cuanto más arriesgado es un producto financiero (para el banco), mayor es el consumo de riesgo asignado y por tanto mayor es el consumo de recursos de la entidad de crédito. Como consecuencia, en caso de que financien a través de este producto tan “arriesgado”, el importe será menor y el precio mayor.

- » Por tanto, es interesante para la empresa buscar otros productos financieros que tengan mejor consideración por el banco (menor riesgo, menor consumo de riesgo y por tanto, menor consumo de recursos por la entidad).



Las características que hacen que un producto sea considerado más arriesgado (para la entidad financiera) que otros productos son:

- *Plazo de la financiación.*
- *Crédito comercial frente a crédito puro (“revolving” / autoliquidable / rotatorio)*
- *Calidad del medio financiero usado en el cobro al librado*
- *Calidad del librado (pagador en el caso de crédito comercial)*
- *Las garantías asociadas al producto.*
- **Plazo.** A mayor plazo, la incerteza es mayor y por tanto, más riesgo.
- **Crédito comercial frente a crédito puro.** (“revolving”/autoliquidable/rotatorio)

**Los créditos “revolving” autoliquidables / rotatorios** son diferentes maneras coloquiales del sector bancario para hablar de lo que técnicamente sería el **crédito comercial**. Son todos aquellos en los que existen dos posibles pagadores (el librado o pagador y el propio prestatario que se hace responsable del impago). Aquí englobaríamos a todo tipo de anticipos y descuento sobre cobros de clientes.

**Y por otro lado, existe el crédito puro** que está basado solamente en el crédito del prestatario (nuestra empresa) y de su

capacidad de generación de recursos (cash-flow) dado que está fuera del ciclo de cobros de la empresa. Es un crédito anterior a la venta.

- **Calidad del medio financiero usado en el cobro al librado.** No es lo mismo anticipar un pagaré a la orden que un anticipo de crédito (recibo sin endoso).
- **Calidad del librado** (pagador en caso de crédito comercial, “revolving”/...). En ocasiones se autorizan líneas de crédito específicas para el anticipo de cobros de un determinado librado o grupo de librados.
- **Las garantías asociadas al producto.** En determinados productos, como factoring sin recurso, existe la garantía de una compañía de caución (compañía seguros), en caso de los productos ABL, etc.

En otros casos, existe la **garantía propia del bien financiado o del mecanismo financiero utilizado** como la Garantía hipotecaria, leasing (es propiedad de la entidad financiadora), endosos (en pagarés, letras, etc...)

Pueden existir garantías prestadas por el prestatario ligadas a un producto en concreto y no a todos en general.

¿Por qué se dice que hay productos financieros “que consumen más riesgo (o core capital) que otros?”  
¿de qué depende?

Para ayudar y para dar una nota de color, les acompaño un gráfico:



▪ **Elección de productos financieros y entidades financieras especialistas:**

El punto anterior es bueno, muy interesante, pero, para hacerlo bien, bien de verdad y alcanzar el nivel más alto de financiación externa bancaria (dentro de nuestra capacidad de endeudamiento real), conviene realizar, de forma previa la búsqueda de financiación a través de entidades especialistas, y si son extranjeras (fuera de CIRBE), mucho mejor.

Dado que, además, acostumbran a otorgar límites de riesgo superior a las entidades “estándar”, conviene “hacerles sitio” antes para así, maximizar el endeudamiento en entidades financieras “estándar”.



**¿Por qué debemos buscar financiación en entidades especialistas de forma previa a la financiación en entidades “estándar” nacionales?**

Los productos financieros de entidades financieras especialistas son más concretos (no tienen la variedad de las entidades “estándar”).

De esta forma, dado que liberarán crédito en estas entidades “estándar”, podremos solicitarles aquellos productos financieros que complementen la necesidad de la empresa

**¿Por qué entidades financieras especialistas?**

- **Porque** las entidades financieras especialistas tienen mecanismos internos que facilitan mayor volumen de crédito que las entidades generalistas (dentro de los productos ligados a su especialidad).

**Ejemplos:**

producto financiero	entidades de crédito especializadas	observaciones
Avales a terceros	Cias de seguros especialistas	
Anticipos de cobros de clientes	Cias de Factoring	ver productos Canzio&Partners
	Cias de descuento de pagarés	
Financiación L/P	Entidades de crédito especialistas anticipo de cash-flows	ver productos Canzio&Partners
	Cias de Leasing especializadas en sectores	ver productos Canzio&Partners
	Cias de Renting	
Financiación sobre Stocks (Commodities)	Entidades crédito especializadas en commodities	ver productos Canzio&Partners
Financiación de importaciones	Entidades de crédito especialistas	ver productos Canzio&Partners

¿Por qué debemos promover entidades financieras especialistas en el Pool Bancario de la empresa?

4 razones

- **Porque liberan crédito en entidades de crédito habituales para otros usos.** *Eso está claro, si realiza factoring en entidad de crédito especialista, liberará, por ejemplo, líneas de descuento que podrá usar para otros librados. Y así, con cualquier otro producto.*
- **Porque mejorará imagen financiera ante entidades habituales** en el caso de tratarse de entidades ajenas a CIRBE. (Caso Factoring sin recurso podrá legalmente reducir el balance).
- **Porque provocará un seguro ahorro de costes financieros:** *En muchos casos supone **ahorro directo** de costes financieros y siempre supone un ahorro de costes financieros **indirectos** por incremento de la capacidad de negociación con entidades de crédito habituales.*

## 4- SOBRE UTILIZACION DE LINEAS CREDITO COMERCIAL NACIONAL (“REVOLVING”/ROTATIVAS /COMERCIALES).

Evite abusar de la solicitud de excesos temporales de crédito.

Evite la concentración de riesgo en clientes

**Dicen los deportistas de élite que “lo difícil no es llegar sino mantenerse”. En financiación bancaria es tan difícil una cosa como la otra (de hecho, encuentro más difícil “llegar” a tener líneas amplias).**

En cualquier caso, la empresa no puede permitirse ver reducidas o canceladas líneas de crédito por errores administrativos o falta de diligencia propia.

Para ello, es recomendable tener algunas precauciones sobre la utilización de líneas de crédito comercial nacional (también conocidas como “revolving”, rotativas.).

Es recomendable **no anticipar vía banca aquellos cobros que “sepamos” que seguramente vendrán devueltos. Con ello evitará:**

Y en caso de temer el efecto de las posibles devoluciones / impagados, lo más aconsejable es tomar medidas para evitar que el impacto de las mismas tenga efectos perjudiciales sobre las líneas de crédito de la empresa. Para todo ello, y más, es **recomendable dividir en diversos pagos los cobros de clientes de gran importe (salvo que sean clientes primera línea)**

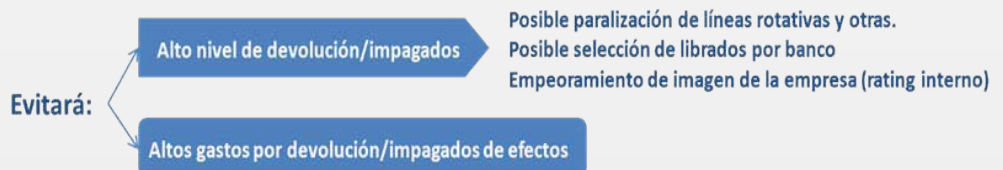
- En caso de devolución evitaremos altos gastos
- En caso de devolución evitaremos posible reducción /cancelación línea de descuento, anticipo facturas o anticipos exterior implicada.

- En caso de devolución evitaremos que “salte” el sistema de alertas de riesgo.



Y además, las **entidades de crédito evitarán concentración** (también muy recomendable) porque en muchas ocasiones, **las concentraciones de riesgo deben ser autorizadas por la Dirección de Riesgos y, ese es un lugar que es mejor no frecuentar** (cuando a un director o analista de créditos “dirección de riesgos en el argot” conoce bien su empresa, eso no es bueno, salvo que su empresa sea muy solvente, pero entonces, seguramente no me estaría leyendo).

Evite las concentraciones, evite cualquier circunstancia que lleve a que su empresa pase por “dirección de riesgos” no conocerá usted a nadie tan negativo, ¡¡¡lógico sólo ven desastres!!! (No les juzgo, es lo que viven por su trabajo).



## 5- SOBRE FACTORING: ERRORES HABITUALES Y RECOMENDACIONES

Realice Factoring sin recurso sobre todas aquellas deudas de clientes que puedan estar cubiertas por pólizas de cobertura de Compañías de seguro de crédito.

Los 8 errores habituales en la negociación de Factoring.

5 soluciones ante los errores habituales

### Introducción

No, no voy a tratar de venderles las bondades de Factoring, para ello, si usted lo desea, tiene un artículo concreto en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com) en el que encontrará características, opciones, comparativos, ventajas, inconvenientes e incluso recomendaciones por sectores de actividad ).

El objetivo de este punto es darle algunos consejos de implementación y gestión de Factoring para su optimización. Es decir, parto de la idea de que usted ya ha valorado como positiva la opción factoring y debe tomar algunas decisiones que asociadas que tienen gran relevancia.

Si ha decidido hacer factoring, le felicito, buena decisión, probablemente todavía no es consciente de lo acertada de su decisión, lo sabrá en breve cuando empiece a percibir sus ventajas. Sin embargo, hacer factoring es la primera decisión (generalmente proviene de la necesidad), En adelante deberá tomar decisiones sobre entidad financiera, “con recurso” o “sin recurso”, cantidad y calidad de los clientes a factorizar, volumen total a factorizar, cobertura, etc.

Así pues, voy empezar señalando los **errores habituales**.

- » Contratación de Factoring a través de entidad financiera del pool bancario habitual
- » Contratación de Factoring a través de entidades nacionales (con comunicación a CIRBE)
- » Pago de comisión de cobertura de riesgo de impago con compañía de

Caución (teniendo ya cubierto ese riesgo a través de otra compañía).

- » Uso de Factoring con recurso como si fuera una póliza para anticipo de facturas.
- » Factorización de sólo unos clientes concretos.
- » No factorización de Organismos Públicos porque “no existe riesgo de impago”.
- » No factorización de un cliente porque “el cliente no quiere” ser factorizado.
- » Factorización de facturación pero no realización de anticipos y por el contrario, uso de otras líneas de riesgo comercial (revolving, autoliquidable, rotativo).

Y, por supuesto, le **acompañó las 5 recomendaciones que dan solución a los errores habituales**. Le acompaño las también las causas y peligros (es un pack), para que usted no tenga duda. No es que yo le quiera vender el producto (ya hemos aclarado al principio de este punto que dábamos por “realizada” la venta del producto factoring,) sino para que usted entienda (y espero comparta) las causas.

1. Realice Factoring sin recurso sobre todas aquellas deudas de clientes que puedan estar cubiertas por pólizas de cobertura de Compañías de Caución.
2. Realice Factoring sin Recurso sobre deudas de Organismos Públicos. ¿Por qué?
3. Factoring siempre con entidades especialistas ajenas a CIRBE (con o sin recurso).
4. Nunca Factoring sin recurso con entidades con la que su empresa tenga



otras líneas de crédito. *Peligros > Consecuencias > Solución.*

5. Sobre la evaluación de la propuesta de factoring de una entidad financiera de su pool bancario

**Recomendación número 1 sobre Factoring:**

Subrogue la cobertura de las compañías de caución sin coste añadido.

Es lógico, tiene usted pagada una cobertura que le otorga capacidad de financiación sobre esos clientes, **APROVECHELA.**

- *Aprovechará el crédito que la cobertura de las compañías de caución supone para las compañías de factoring. La subrogación de la cobertura de las compañías de Caución no supone ningún coste añadido.*
- *Liberaremos líneas de crédito para otras necesidades de la empresa. O sea, tiene nuevas líneas, otras quedarán ociosas para otras necesidades.*
- *Mejora imagen financiera de la empresa en balances, Cirbe, Ratios, rating, Pool bancario, etc.*
- *Reduciremos costes financieros globales, de forma directa e indirecta.*

**Recomendación número 2 sobre Factoring:**

**Anticipe toda la deuda de Organismos Públicos.**

• **¿Por qué?**

- *Porque suelen acumular altos retrasos,*
- *porque tienen cobertura de compañías de caución por el 100%, (off-Balance)*
- *porque tienen un menor coste de cobertura que otros créditos,*
- *porque las entidades de crédito ajenas a factoring no valoran este crédito como alta calidad,*
- *porque entidades públicas acostumbran a retrasos que las compañías de factoring*

*gestionan mejor que individualmente cada proveedor,*

- *porque los Organismos públicos pagan generalmente por transferencia y ello no permite su anticipo (salvo pólizas de crédito o pólizas de crédito para anticipo de facturas; ambas son riesgos “duros” y por tanto, escasos y caros).*
- *porque ahorran costes financieros por gastos de devolución (comisiones bancarias)*

**Recomendación número 3 sobre Factoring**

**Factoring siempre con entidades especialistas ajenas a CIRBE (con o sin recurso)**

Si usted pretende realizar operaciones sin recurso y, desea “sacar” estas operaciones de su balance, deberá tener una cobertura del 100% de la parte financiada. En caso contrario (cobertura inferior al 100%) toda entidad nacional deberá declarar el riesgo “con recurso” a CIRBE.

Si, existen las soluciones para resolver este bucle pero no a través de la banca sino a través de entidades especialistas. Y no lo explico aquí porque, si lo explico todo...si no me guardo nada... sabrá tanto como yo.

**¿Qué son entidades financieras “ajenas a CIRBE”? ¿Son fiables?**

Son aquellas entidades financieras no radicadas en España y que sólo mantienen oficina de representación o sucursal en España. En algunos casos, estas entidades aprovechan la normativa de “libertad de capitales” y, realizan financiación directamente a través de su matriz en el país de origen. Estas entidades, no tienen la obligación de información a CIRBE.

**Por otro lado, son totalmente fiables,**

- **Son las entidades las que le financian a usted y no al contrario.**

Subrogue la cobertura de las compañías aseguradoras de crédito

Realice Factoring sin Recurso sobre deudas de Organismos Públicos (7 razones)

Factoring siempre a través de entidades especialistas

7 ventajas diferenciales de las entidades de crédito especialistas en Factoring.

Nunca Factoring sin recurso con entidades con las que su empresa tenga otras líneas de crédito.

- **En cuanto al servicio, estabilidad de crédito y su capacidad de interrelación diaria,** Estas entidades mantienen sucursales o oficinas de representación con una estructura de servicio a sus clientes internacionales que usted puede aprovechar. Son claramente eficientes y sin duda podrán darle un muy alto servicio de calidad y dedicación. Son especialistas.

**Eso sí, le recomendaría diera preferencia a la realización de operaciones con entidades líderes globales.**

**Ventajas de las entidades de crédito ajenas a CIRBE y que son especialistas en Factoring**

- *Son especialistas y otorgan más crédito sobre este producto que la banca nacional.*
- **No mezclan límites de riesgo con otros productos financieros de financiación**
- **No aparecen en CIRBE y por tanto, pueden ser tratadas como operaciones Off-Balance.** Los créditos anticipados desaparecen legalmente del balance de la empresa. (salvo que sean nacionales, claro)
- *Por otro lado, si deseara realizar factoring sin comunicación al pagador, debería realizarlo a través de entidad especialista ajena a CIRBE (extranjera) porque, en caso contrario, la empresa pagadora podrá verlo en su CIRBE*
- **Liberan crédito en banca nacional para dedicar a otros productos.** (esto sólo en el caso de que no estén directamente asociadas a alguna de sus entidades financieras habituales)
- **Costes financieros inferiores a banca nacional** porque se trata de entidades de primera línea que obtienen financiación a inferior coste que las entidades medianas nacionales.

**Recomendación número 4 sobre Factoring**

**NUNCA** (¿quedó claro? **NUNCA**). En todo caso, realizar factoring con recurso (tampoco lo recomiendo pero dentro de la gravedad, no es lo peor). Nunca mezcle en la misma entidad el factoring con recurso y el factoring sin recurso. En los próximos párrafos le voy a explicar causas, peligros consecuencias y solución. Espero que sea suficiente. En realidad sé que no lo será, usted seguramente irá a su banco y “le colocarán” una línea “sin recurso” sobre un cliente concreto y dado que les da igual si usted lo declara o no en balance le prometerán que, por supuesto, sí que puede hacerlo (o le remitirán a su Auditor).

Una vez iniciado el proceso, le aconsejo lea apartado de consecuencias ahora (y dentro de 12 meses, pero en ese momento, procure no llevar nada cortante en las manos).



**¿Por qué NUNCA?**

Existen elevado número de casos reales en que ello ha supuesto el estrangulamiento de la capacidad de financiación de empresas (no puedo decir nombres, pero cómo me gustaría poder)

Evaluemos los peligros (reales) y sus consecuencias (causa-efecto, como fichas de dominó) y finalmente, planteemos la solución.

## 7 Peligros de Factoring a través de entidades de crédito de su pool bancario habitual

Es fundamental para la estabilidad financiera la disposición de líneas de crédito que acompañen a Factoring en la medida en que no todos los clientes son anticipables vía Factoring



### **Peligros de Factoring con entidades de crédito de su pool bancario (habituales).**

- **Peligro 1:** Reducción de otras líneas de crédito.
- **Peligro 2.** Peligro de contagio al resto de entidades
- **Peligro 3.** Peligro de colapso por imposibilidad de financiación ajena a factoring.
- **Peligro 4:** “Para un banco, bajar límites es mucho más fácil que aumentarlos”
- **Peligro 5:** Afectación a las facultades delegadas
- **Peligro 6:** Peligro ligado a los límites compartidos
- **Peligro 7:** Declaración en CIRBE (para su empresa y para sus clientes)

#### **Peligro 1: Reducción de otras líneas de crédito.**

Las entidades de crédito nacionales (standards) tienen tendencia a desear el riesgo sin recurso (consume muy poco riesgo) y se centran en él compensándolo con otras líneas que en realidad, son más necesarias ecología financiera-bancaria (o sea, reduciendo otras líneas como pólizas de crédito, anticipos de crédito, financiación importaciones, etc...).

Seré claro y directo, verá qué bien nos entendemos. Las entidades de crédito, valoran el factoring sin recurso como una de las mejores calidades de riesgo posible pero **sigue siendo riesgo que ha de ser necesariamente puesto en balances y provisionado**. Todo ello viene basado en tres aspectos:

- La cobertura de las compañías de caución no es ilimitada sino que está topada. Existe un límite porcentual por cliente a partir del cual, la Compañía de Caución no cubre. Si se excede ese % de cobertura sobre el total, el banco queda desamparado y deberá recurrir a su empresa.
- Está en mano de su empresa la buena fé y el buen uso de la línea de factoring no emitiendo facturas falsas. En ese caso, la compañía de caución no cubre la financiación anticipada.
- Posibilidad de error administrativo propio de la entidad que pueda redundar en la pérdida de derecho de cobros.

Así pues, tenga una cosa clara, salvo en el caso de que su banco se lo ofrezca como puro intermediario de crédito (y que sea otra entidad, ajena a su grupo la que le realice la verdadera financiación); le aseguro que, salvo en ese caso, **esta operación de factoring consume riesgo en su entidad de crédito**. Por tanto, sería interesante que le dieran crédito en otras parcelas o que por el contrario, no arriesgara sus líneas de crédito actuales para obtener factoring a través de entidades estándar.

#### **Peligro 2. Peligro de contagio al resto de entidades**

Pedirle que mantenga en secreto ante el resto de entidades financieras de su pool bancario es del todo infantil y absurdo porque aparecerá en CIRBE (salvo que le cubran el 100% de la financiación)

Cuando el resto de entidades de su pool bancario lo conozcan, todas acudirán a ofrecerle lo mismo (lógico) y, de una manera u otra, a corto plazo o a medio plazo, acabará ocurriendo que tendrá muchas líneas de factoring sin recurso (ya se sabe “el hombre propone y Dios dispone” dice el refranero popular) pero no tendrá tantos clientes para

Bajar siempre ha  
sido más fácil  
que subir....

Dé preferencia a la  
contratación de  
Factoring a través  
de entidades de  
crédito ajenas a  
CIRBE.

factorizar y lo más peligroso, ello se habrá hecho contra su capacidad de endeudamiento en otros productos financieros.

*Seguro que, en algún momento se ha encontrado con muchas más líneas de descuento de pagarés de las que necesitaba y muchas menos pólizas de crédito de las que urgía. Es la misma historia, pero mucho menos flexible. Nada nuevo.*

### **Peligro 3. Peligro de colapso por imposibilidad de financiación ajena a factoring.**

Recuerde que la factorización de un cliente supone que TODAS las facturas serán cobradas por la entidad de crédito y que no podrá anticipar esos derechos de cobro en ninguna otra entidad de crédito.

Recuerde también que para factorizar sin recurso, debe encontrar cobertura de riesgo en las sociedades de Caución para cada cliente factorizado. Si no consigue cobertura de riesgo suficiente, tendrá líneas ociosas de factoring sin recurso pero falta de liquidez por carencia de otras líneas de financiación necesarias.

Valore que si uno o varios de sus clientes, (espero que no demasiados) empeorara su situación financiera, lógicamente, la compañía de seguros de crédito reducirá su cobertura y, sin ella, no podrá anticipar sus créditos ligados a este o esos clientes. **En ese momento, recordará lo importante que era tener líneas de crédito ajenas al factoring** para poder obtener liquidez hasta el cobro aplazado (sin anticipo) de estas deudas de sus clientes.

Es por ello que le sugeriré, que mantenga las líneas de crédito en banca estándar y, realice factoring en entidades especializadas que,

además de hacerlo mejor, en caso de que la financiación fuera insuficiente, podría complementarla con la banca estándar (tradicional).

### **Peligro 4: “Para un banco, bajar límites es mucho más fácil que aumentarlos”**

Para este caso, voy a recurrir a mi propia experiencia como especialista en el área de empresas de una entidad de crédito.

*“... Recuerdo las caras de satisfacción de los directores y analistas de riesgos en banca de empresas al reducir líneas de crédito autorizadas a empresas a cambio de factoring sin recurso (para él es un logro porque ha conseguido mejorar la calidad del riesgo y esa es su misión, no debemos culparle). Y, por otro lado, también recuerdo cómo le costaba dar el mismo paso pero en dirección contraria.. “ (nunca le verán devolviendo la situación de riesgo a la original, ni por asomo). La frase “Para atrás ni para coger impulso” la debió inventar un Director o Analista de Riesgos)*

### **Peligro 5: Afectación a las facultades delegadas.**

Tenga en cuenta que las facultades delegadas del director de su oficina (o Director de Zona o Área) son limitadas y una de sus limitaciones está condicionada al volumen total de riesgo con su empresa. Por tanto, no le interesa “cargar” demasiado a la entidad de crédito. Es bueno conservar la flexibilidad que produce trabajar “en facultades delegadas”.

*Le recomiendo lea artículo  
“Sobre Facultades Delegadas”  
en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)*

### **Peligro 6: Peligro ligado a los límites compartidos**

(El caso habitual suele ser: 50% de la línea para operaciones con recurso y el 50% para operaciones sin recurso).

### 3 consecuencias negativas de la contratación de Factoring a través de entidades nacionales que no pertenecen al Pool Bancario de la empresa.

Debo decirle que he pasado días esquivando este punto porque no encuentro las palabras para expresarle el pánico que me produce esta situación y la cadena de causas-efecto que le llevarán al colapso con la entidad financiera nacional que se lo proponga. Pasaría páginas explicándole casos

*(pero no puedo, me lo impiden los Acuerdos de Confidencialidad que firmamos con las empresas clientes)*

Con ello no le digo que tengan mala voluntad (en serio que no lo creo, pero se trata de una sucesión de causas-efecto). No espere a estrellarse, le he dado los motivos, evite totalmente los límites compartidos entre “sin recurso” y “con recurso”.

Factoring es una gran solución (en muchos casos la mejor y más estable) pero debe saber gestionar las relaciones con sus bancos.

#### **Peligro 7: Declaración en CIRBE (para su empresa y para sus clientes)**

Salvo que obtenga financiación sin recurso por el 100% del importe anticipado, nunca podrán evitar detallar en CIRBE el riesgo otorgado vía factoring (aunque sea sin recurso). Y por tanto, su empresa no podrá eliminarlo de su balance. Aparece en CIRBE.

Algunas empresas lo eliminan de su balance, lo sabemos, pero realmente, no deberían. No me extiende sobre las causas porque no son el objetivo de este estudio.

Por otro lado, debe conocer que en el CIRBE de sus clientes aparecerá esta deuda de esta empresa con la entidad factor (salvo que sea una entidad ajena a CIRBE). Esto no suele agradar a sus clientes. Aquí sí que puedo ponerle un ejemplo (sin dar más detalles).

Si su empresa (A) realiza factoring a través de “uno de las grandes”, muy probablemente, esa entidad también estará otorgando crédito a su cliente factorizado (B). Cuando esa entidad

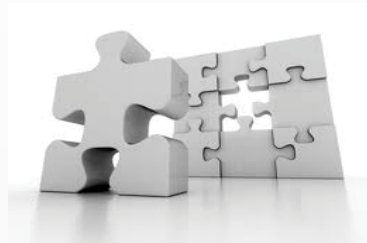
analiza el crédito otorgado a su cliente factorizado (B), necesariamente verá que soporta los riesgos de crédito por financiación directa (la normal firmada en contratos) más los riesgos de impago de las facturas factorizadas. Ello, sin duda, perjudicará la capacidad de financiación de su empresa cliente (B). Es por ello que muchas empresas no desean ser factorizadas (creyendo que les podrá perjudicar en sus futuras negociaciones bancarias).

#### **3 Consecuencias de contratación de factoring con entidades nacionales, son:**

- La empresa dispondrá de exceso de línea de factoring sin recurso y escasez en otras líneas necesarias para su actividad. Véanse Peligros.
- Existe la posibilidad de colapso financiero (por los motivos ya comentados anteriormente)
- En la gran mayoría de los casos no podrá eliminar de su balance ni de CIRBE los créditos otorgados vía factoring sin recurso. Si lo hace, estará fuera de normativa.

#### **Solución:**

**Factoring sin recurso (nacional e internacional) en entidades ajenas a CIRBE.**



### MI SOLUCIÓN: LO QUE YO HARÍA.

(No le pido que me haga caso, sólo que lo lea y reflexione usted mismo).

*Indiscutiblemente, conservaría las líneas en todas las entidades de crédito "standard" y por otro lado, buscaría financiación vía factoring en entidades ajenas a mi pool bancario. Y si lo pudiera conseguir a través de entidades extranjeras (ajenas a CIRBE), mucho mejor. En ese caso (en caso de entidades financieras extranjeras) este endeudamiento no aparecerá en CIRBE (ni el mío ni el de mi cliente) y, como resultado, es viable su consideración como OFF-BALANCE.*

*Como segundo paso, una vez mejorada la imagen de la empresa (Off-Balance) y mejorada la liquidez de la empresa a través de las nuevas líneas de factoring, estará en una posición muy favorable de negociación con sus bancos habituales (la banca estándar).*

¿de qué mínimos debe asegurarse en caso de contratar Factoring a través de entidad de crédito habitual en su pool bancario?

(recuerde que no le recomiendo esta contratación)

Imagínese la comodidad que sentirá al ver que tiene líneas para factorizar sin recurso y, si lo desea, incluso poder usar líneas de descuento y pólizas de crédito para financiar aquellos clientes que, por la razón que sea, no le interese factorizar.

Ahora, ya podrá incrementar ventas e incluso comprar solicitando elevados descuentos por pronto pago a aquellos proveedores carentes de la liquidez que usted dispone.

### Recomendación número 5 sobre Factoring:

**Sobre la evaluación de la propuesta de factoring de una entidad financiera de su pool bancario.**

Pese a que me duela, no puedo ir contra "el mundo", así que voy a dar unos consejos mínimos para el caso de que, finalmente una entidad de crédito (de las habituales en su pool bancario) consigue "colocarle" la factorización de alguno de sus clientes. En ese caso, debería asegurarse sobre 3 aspectos:

1. **Asegúrese de que el volumen de la línea de financiación sea suficiente para atender el 100% de su facturación** con ese cliente (la facturación actual y la prevista), considerando los plazos de cobro.

Por otro lado, no tiene sentido pagar comisión de factorización por unos importes que no pueda anticipar.

La manera de saberlo es, plantear dos propuestas diferentes de riesgo (una con factoring y otra sin factoring), y ver la reacción de la entidad financiera. Le aseguro que .... "no le va a gustar".

2. **Asegúrese de que la factorización "sin recurso" le permita una REAL posibilidad de financiación OFF-BALANCE.** Ello sólo es posible si le financian con cobertura sobre el 100% del importe financiado. En caso contrario aparecerá riesgo en su CIRBE.

Probablemente el director de su banco no le dé el mismo mensaje (espero que por desconocimiento, no por mala fe).

Si tiene contacto con el especialista de Factoring de la entidad en cuestión, (debería tenerlo, será su interlocutor válido) hágale la pregunta mirándole a los ojos (él sí que sabe la respuesta).

A través de factoring ahorrará costes administrativos, mejorará su capacidad de negociación de precios y reduzca los gastos por excesos, impagados, etc.



**Sobre el asunto “coste financiero de factoring”, muy seguramente usted pensará (erróneamente) que Factoring es caro.** Entiendo que así lo piense porque muy seguramente, su entidad de crédito habitual hará un “corta-pega” de las condiciones habituales de su empresa y le añadirá una comisión por facturación. Visto así, es caro. Sin embargo, si usted realizara esta misma financiación con entidad internacional se sorprendería de los precios (no olvide que el riesgo es de muy buena calidad) y por otro lado, la financiación en España es tradicionalmente muy cara (actualmente agravada por empeoramiento del Riesgo País de España).

**Cuando los clientes son internacionales**, la incertidumbre crece (distancia geográfica, diferente normativa legal, diferente idioma, importe relativo de los costes de reclamación sobre valor del impago, desconocimiento mutuo, etc.). Así pues, en este terreno, **el control del riesgo de impago es tan trascendental que su existencia o no, debería de condicionar la decisión sobre la realización de la venta.**

Por otro lado, sabemos que, la gran mayoría de los retrasos en el cobro internacional son intencionados (para conseguir financiación gratuita) sin que exista una verdadera situación de tensión financiera. Ello se debe principalmente al uso de mecanismos de cobro como la transferencia (cuyo retraso no supone efectos ejecutivos como, por ejemplo, un pagaré, etc) y por otro lado, fundamentado en la poca fortaleza de negociación del exportador como empresa aislada (frente a la

fuerza de presión de compañía de Seguros y/o Compañía de Factoring, por ejemplo).

Así pues, **las incidencias en el cobro suponen un incremento de costes de financiación** (comisiones e intereses) **y por otro lado, hacen “saltar” las alertas de riesgo de las entidades de crédito** (no me extendiendo más, ya lo hice en el punto 2).

Ante todo ello, le adjunto una **recomendación:**

**Cobre mediante factoring internacional (con o sin recurso). Y de paso, finánciese.**

- Evitará problemática de cobros, seguimiento, financiación, cobertura riesgo de impago, etc.
- Liberará líneas de crédito para otras necesidades.
- Ganará capacidad de negociación bancaria (reducción de costes financieros)
- Ahorro en costes financieros por devoluciones, retrasos, etc.

Para más información sobre factoring, detalle ampliado de ventajas, comparativos y casos de éxito, visite [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)



Financiación vía Factoring NO es necesariamente más cara que otra financiación.

Dada la coyuntura económica, el endeudamiento en España es más caro que en otras entidades internacionales.

Aprovéchelo.

## 6- SOBRE LA UTILIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA FINANCIACIÓN DE EXPORTACIONES



Salvo contadas excepciones, no lo dude, si puede, factoring internacional.

8 razones.

El comercio exterior reúne una casuística especial que necesitaría de un manual propio.

El poder de negociación con sus clientes internacionales dará lugar a unas condiciones concretas de pago en cuanto a mecanismo de cobro y plazo.

De una manera generalista podríamos dividir los mecanismos de cobro en:

**Remesas Documentarias.** Aquellos cobros sobre los cuales nuestra empresa dispone de un documento ejecutivo sobre el que iniciar el cobro (letras, cheques, créditos documentarios.)

Entre ellos, distinguimos de forma amplia entre créditos documentarios (con garantía de entidad financiera) y aquellos otros que sólo cuentan con la garantía del pagador.

**Remesas simples:** Cobros sobre los que se espera la recepción de un cheque o transferencia a iniciativa del pagador.

**El nivel de calidad de riesgo asociado por parte de la entidad financiera es equiparable (a nivel de “negocio nacional”) a la comparación entre letra de cambio (o pagaré) y las pólizas para anticipos de facturas.**

Obviamente, la empresa debe tratar de conseguir de sus clientes la aceptación de condiciones de cobro a través de remesas documentarias para incrementar la capacidad de endeudamiento con sus entidades de crédito. En esto, nada cambia respecto al negocio nacional, su empresa siempre deseará poder contar con los mecanismos que le garanticen una mejor financiación y seguridad en el cobro (o sea, nada nuevo bajo el sol.

Les recomiendo visiten blog [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com) donde podrán ampliar información sobre los mecanismos de financiación ligados a financiación exterior, ventajas, inconvenientes, recomendaciones, casos...

**La principal recomendación que le haría sería.... Factoring Internacional.**

**A todas las ventajas explicadas previamente, se le añaden:**

- **Facilidad en la gestión.** (al mismo nivel que la gestión de facturación nacional)
- **Cobertura de riesgo de impago**
- **Ahorro de costes financieros** ligados a la gestión de remesas, cobros y financiación. Ahorro directo e indirecto por incremento de su capacidad de negociación bancaria.
- **Cobertura del riesgo divisa.** (al producirse el cobro, se elimina el riesgo)
- **Amplitud de límites de crédito** a nivel comparado con otras soluciones de financiación.
- **Ampliación de su capacidad de negociación bancaria** (en caso contrario, estas financiaciones consumirían una parte importante de su capacidad de endeudamiento).
- **Ahorro de costes administrativos**
- **Ahorro de costes** asociados a la **capacitación** del equipo administrativo.



3 recomendaciones básicas sobre la gestión de remesas de exportación.

Obviamente sobre este tema, existe mucha información añadida.

Para ampliar información le sugiero visite [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com) y acceda a los documentos explicativos de ventajas comparativas asociadas a la plataforma de factoring de Canzio&Partners.

**En caso de realizar operativa de financiación exportaciones tradicionales con banca, le sugiero las siguientes recomendaciones.**

- **Asegúrese que el cobro se produce en la misma entidad que anticipa los créditos** (está muy penalizado actualmente). Para ello, es interesante colocar los cobros en aquellas entidades donde se producen las financiaciones.
- **Consiga garantías suplementarias al cobro por parte de los clientes (efectos y/o créditos documentarios)** aún a coste de una reducción del margen e incremento del plazo de cobro. Ello facilita enormemente el crédito y lo libera para otras operaciones.
- **Presente a bancos plazos de cobro superiores a los esperados** (y dentro de plazos autorizados por cada entidad) para así evitar demoras y consideración de devolución por parte del banco en estos casos. Su interlocutor en la entidad financiera lo agradecerá (no debería de aceptarlo, pero lo agradecerá). No tendrá problemas por ello.



## 7. SOBRE LA FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO:

Rastree la existencia de sociedades de Leasing y/o Renting especializadas en el tipo de inmovilizado que desea adquirir.

### **Nunca fue fácil, actualmente y en adelante, menos**

En el mundo de la empresa, la financiación a largo plazo siempre ha sido compleja (ni siquiera fue fácil en “los buenos tiempos”). Como muestra decirle que, en el conjunto de Facultades Delegadas de entidades de crédito que conozco (y son muchas), en muy pocas de ellas existieron alguna vez “facultades delegadas para operaciones a largo plazo” y, en aquellas que sí las hubieron (las hubieron he dicho, lo sé), éstas no se alargaban por encima de los 3 años y con volúmenes muy limitados sobre clientes con elevado Rating.

**Generalmente el riesgo a largo plazo es otorgado por aquellas entidades “que le conocen”.** No ha sido nunca nada habitual el hecho de conseguir financiación a largo plazo a través de una entidad financiera de la que no era cliente previamente. Ello se convierte en un bucle negativo del que es difícil (o imposible) salir con una financiación a largo plazo (salvo importantes garantías).

Doy por supuesto que ya conoce los productos financieros y las posibilidades de garantía real que suponen leasing e hipoteca. No me extiendo sobre ello.

Intentaré aportarle ideas que van algo más lejos (sin utilizar ingeniería financiera ni nuevos socios) sólo utilizando el conocimiento sobre el mercado financiero de financiación estándar.

### **Valore la posibilidad de obtener garantías a través de SGR's (Sociedades de Garantía Recíproca).**

Es preferible avalar a estas sociedades que directamente al banco.

Por otro lado, sus criterios de riesgo son generalmente más empresariales (menos

bancarios) .y, a la vez, dado que su empresa no tiene más créditos con estas entidades, el importe de la financiación suele ser superior al ofrecido por su banco habitual.



### **Rastree la existencia de sociedades de Leasing especializadas en la financiación del inmovilizado que desea adquirir.**

Estas sociedades sí que valoran el inmovilizado como una garantía real (las entidades de crédito no, salvo los inmuebles).

- *Obtendrá mayor financiación que a través de su banco habitual (seguramente sin garantía)*
- *Liberará la posibilidad de crédito bancario en las entidades financieras habituales.*

### **Rastree la existencia de posibilidad de renting sobre inmovilizados que desea adquirir.**

Renting le permitirá un pago aplazado con servicios de mantenimiento incluidos, no incrementará su balance, no supondrá su inclusión en CIRBE y, podrá deshacer su inversión a un bajo coste. Por otro lado, es una “financiación” extra a su pool bancario.





Este método de inversión debería ser preferente para la empresa. El problema es que existen pocos inmovilizados con mercado suficiente para la existencia de rentings.

**En caso de realizar operación con entidad de crédito habitual.**

Deberá estar atento a la posibilidad de que la firma de esta operación pueda hacer **exceder las facultades personales de la oficina bancaria** (ello hace que desde entonces todas las operaciones y renovaciones deban ser autorizadas por la dirección de riesgos). El exceso puede darse por importe de la operación, por el plazo, por el importe total de las líneas o simplemente por el tipo de producto financiero.

Por otro lado, tenga presente que no es aconsejable alterar el equilibrio de garantías aportadas a la banca (ver apartado garantías).

Y, no por obvia deseo olvidarla, en caso de que su proveedor lo permita, **financiación del proveedor** (el problema es que no suele exceder los 2 años),

mismas entidades (unas más favorables, otras más negativas).

**Es fundamental conocer “qué mueve, qué interesa” a cada oficina bancaria y cada**

Trate de evitar exceder las facultades delegadas de su oficina.

## 8- SOBRE LA SELECCION DE ENTIDADES DE CREDITO Y SUS OFICINAS.

Cada oficina bancaria es un fiel reflejo de su director y director regional (por supuesto, también influye, y no poco, el analista de riesgos asignado).

Seguramente, alguna vez habrán oído decir “El banco XXX ha “cortado el grifo”, no le gusta determinado producto o determinado sector”.

Si, como yo, se dedicaran a escuchar a empresario y directores financieros,, escucharían opiniones dispares sobre las

**entidad financiera** (obsérvese que los he diferenciado)

Sus voluntades se nutren de:

- *Capacidad de cada uno de ellos (es relevante el perfil de la entidad de crédito y de cada director de cuentas)*



Amolde la solicitud de líneas de crédito a las facultades delegadas de la oficina de bancaria

Cuide la relación humana con todos los interlocutores, todos suman.

- *Experiencias pasadas (existen directores con perfil gran empresa y más cómodos con pequeña empresa).*
- *Interés comercial y de superación (los hay cómodos y los hay con ambiciones)*
- *uno de ellos. (Muy muy importante, “con ese caballo cualquiera” diría alguno.)*
- *La calidad de la interacción entre las tres figuras detalladas (ello hace que, de pronto, una oficina bancaria de la entidad XXX sea muy influyente en una zona, por encima de lo que su nombre podría hacer esperar.*

Es muy importante que recuerde lo siguiente, **las facultades delegadas son muy importantes pero cuide todos los detalles todas los intervinientes humanos son muy relevantes.**

*Recuerdo una vez, hace muchos años, (tú también Josep M. seguramente si me estás leyendo), recuerdo que un Director Financiero de una importante empresa me dijo casi textualmente (con algo de desdén por lo menos así lo interpreté yo):*

**“...al fin y al cabo, usted no decide, decide su dirección de riesgos...”.**

*Y era cierto, su propuesta de financiación excedía mis Facultades Delegadas.*

*A lo que yo respondí (no del todo textual seguramente)*

**“... todos decidimos, y seguramente el más determinante para su empresa sea yo. Para que exista una autorización debe existir una propuesta favorable. Y sólo yo puedo realizar esta propuesta...” (y decidí no hacerla, ¡¡ Qué gusto !!)**

**Así pues, sea amable, no desdeñe el poder de decisión de ningún interlocutor, todos suman.**

No son interesantes las oficinas con facultades delegadas demasiado bajas porque nos quitaría flexibilidad.

Tampoco le interesan oficinas con facultades delegadas demasiado altas porque ello denota que no seríamos relevantes para nuestro interlocutor bancario

### **Consejos para detectar las oficinas bancarias idóneas.**

Existen entidades de crédito con clara voluntad de negocio de banca de empresas y otras que no. **¿Cómo detectarlas?**

- *Tienen especialistas en banca de empresa*
- *Tienen productos específicos para banca de empresas (financiación exterior, derivados financieros, etc).*
- *Tienen separados negocio de empresas de negocio de banca personal (director de zona diferente).*
- *Tienen amplias facultades delegadas en las oficinas.*
- *“Son importantes en la plaza”, se sabe, los empresarios conocen, hable con ellos. Sin duda, lo sé, esto es poco relevante cuando las empresas trabajan a nivel de Dirección*

*Regional de Empresas. Sin embargo es tremendamente útil “tirar de referencias” para conocer a los buenos directores, buenos gestores de empresa, etc.*

**bancarias de cada entidad cuyas facultades delegadas más nos interesen:**

Esto es como una pareja, si no existe un interés mutuo, no es estable ni favorable.

**Nuestra empresa debe ser el perfil de empresa tarjet de la oficina** bancaria de aquella entidad financiera (sí, he dicho de la oficina) , en caso contrario no obtendríamos su atención (y voluntad de apoyo).

La oficina bancaria de la entidad financiera debe ser apropiada al volumen de negocio de la empresa y sus necesidades de servicio.

**Conclusiones:**

Así pues, para acabar con este punto: **sea sensato, amolde la solicitud de líneas de crédito a las facultades delegadas de la ancaria**

oficina de b

**Para ello, debe tratar de conoce las facultades delegadas de cada uno de sus interlocutores**

en cuanto a plazo, importe y productos para así, tratar de aprovecharlas (de interés mutuo con la oficina bancaria y si no excederlas involuntariamente).

Debe tratar de conocer las facultades delegadas de cada uno de sus interlocutores



## 9. SOBRE LA GESTION DE LAS GARANTIAS PRESTADAS A LA BANCA.

La decisión de avalar a su empresa es una de las decisiones más relevantes que tomará en su vida empresarial

Aprenda a avalar



Como en el Poker, no gana siempre el que mejores cartas tiene sino aquel que mejor las juega.

La decisión de avalar a su empresa es una de las decisiones más relevantes que tomará en su vida empresarial

Más allá de mi opinión personal sobre la disyuntiva sobre si la propiedad de la empresa debe avalar o no las operaciones de ésta, deseo hablarle sobre cómo evitar errores que le condenan y cómo maximizar las posibilidades de crédito a través de la **utilización responsable, inteligente y medida de las garantías** tanto internas de la empresa, como externas a ésta (las garantías personales, garantías de otras sociedades, etc...). Más allá de mi opinión personal, que está muy dividida, la opinión profesional está clarísima, ya la irá conociendo, aunque sospecho que la intuye.

No puedo evitar recordarle algo en lo que normalmente no se piensa, pero por mi experiencia en cientos de empresas he podido constatar. Al igual que en el Poker “no gana siempre el que mejor cartas tiene sino el que mejor las sabe jugar”

- *Una buena gestión de las garantías apoya, salva e incluso potencia a una empresa al éxito.*
- *Una errónea gestión de las garantías puede ahogar/asfixiar financieramente a una empresa no permitiéndole las inversiones necesarias en un momento dado y externo a las entidades de crédito habituales. Ello ha imposibilitado a muchas empresas crecer por falta de crédito. Sin embargo, si estas empresas hubieran guardado la carta “garantía” hasta el momento adecuado, habrían conseguido mucha más financiación.*

de las decisiones más relevantes que tomará en su vida empresarial (e incluso afectará a su vida personal, no lo desdeñe). Salvando las distancias y sin restarle valor a la institución del matrimonio de la cual soy socio, admirador, fan y “holligan”, le diría que es más fácil divorciarse que dejar de avalar a una entidad financiera. Levantar garantías (así le

llaman en banca) es la infidelidad más alta que una entidad puede soportar de su cliente, incluso cuando no eran necesarias para la operativa diaria. No sé si sería bueno hacer la prueba pero, si alguna vez hiciera el comentario al director en público (ejemplo en patio de la oficina), verá como se hace el silencio, podrá sentir palpar corazones, entre ellos el suyo, sudor frío y la sintonía del “Requiem de Mozart” de fondo...

**Tenga esto muy en cuenta: Cuando empiece a avalar nunca (o muy difícilmente) podrá dejar de hacerlo (trabajar sin avales).**

**Las vías para levantar garantías están claras**, la reducción de líneas de crédito o una muy mejorada situación financiera (recuerde el principio de ecología financiero-bancaria).

Así pues, si decidiera hacerlo, (ya le dije que tengo el corazón dividido), **hágalo de forma inteligente, y medida.** (Por favor, por su bien, por el de su familia, empresa y empleados, tenga en cuenta estas recomendaciones).

Cuando empiece a avalar nunca (o muy difícilmente podrá dejar de hacerlo.

### RECOMENDACIONES sobre el USO DE GARANTÍAS.

**Avale sólo operaciones de crédito puro** (pólizas de crédito, financiación importaciones, préstamos y algunos leasings..)

**Evite por todos los medios avalar operaciones rotativas**

No favorezca en garantías a unas entidades frente a otras

No avale operaciones rotativas / riesgo comercial

El Cash-flow ha de ser suficiente para atender las deudas a largo plazo de la empresa

(Anticipos de crédito, descuento, financiación exportaciones...). **¿Por qué?**

- Son los productos con mejor calidad de riesgo para la banca (cuando nivel de devoluciones/impagados/incidencias es bajo). Si avalamos estas operaciones deberemos avalar todas.
- Si avalamos todas las operaciones, nuestra garantía pierde fuerza y no aporta valor añadido a las entidades por lo que no aportará nuevo crédito y además, tendremos comprometido nuestro patrimonio personal.
- Si avalamos a una entidad deberemos avalar progresivamente a todas (las entidades lo verán en CIRBE).
- Si avalamos a todas las entidades nuestro patrimonio (el aportado en la garantía) estará muy expuesto a las volatilidades del mercado (impagos de clientes, etc.).

Las operaciones de crédito puro (pólizas de crédito, préstamos, leasing, renting...) son operaciones mucho más controlables por el garante porque tienen vencimiento expreso y conocido (no pueden ser cancelados unilateralmente salvo a su vencimiento). Por otro lado, en caso de préstamos son cuotas más cómodas y espaciadas en el tiempo.

#### **Avale con patrimonios separados**

(Ejemplo, sociedades patrimoniales con patrimonio aislado). Mejor que avalar personalmente (con todo el patrimonio). **Ello multiplica la capacidad de endeudamiento total.** Así, podrá tener 3 niveles de garantías:

- *Garantía de cada una de las sociedades patrimoniales aisladas.*
- *Garantía cruzada de varias sociedades patrimoniales unidas.*
- *Garantía personal que las aúna a todas (si llegara el caso).*

**NUNCA preste una mejor garantía a unas entidades que a otras.**

- *Ello motivará la retirada de aquellas entidades que no posean esta garantía afectada.*
- *Si se prestan garantías a todas las entidades,*
- *el valor de la garantía se diluye y como consecuencia final, la sociedad tendrá las mismas líneas de crédito que antes de prestar la garantía pero con las garantías prestadas.*

#### **Ejemplo:**

En el año x-1 la sociedad FREE S.L. tenía una nave sin cargas. Durante el año X ha aportado la garantía hipotecaria a sus líneas de crédito habituales con una entidad de crédito BANCA1.

Si las entidades BANCA2, BANCA3, BANCA4, BANCA5 Y BANCA6 otorgaron crédito en el año x-1 considerando el valor de la nave sin cargas (sin hipoteca) como valor de la sociedad, estas entidades BANCA2, BANCA3, BANCA4, BANCA5, BANCA6 reducirán sus líneas de crédito considerando que la capacidad de reembolso de las mismas se ha reducido por la preferencia que supone para la otra entidad la garantía hipotecaria (ver artículo sobre garantías).

**CONSECUENCIA:** La sociedad FREE S.L. tendrá menor crédito y, además, tendrá comprometida con garantía hipotecaria una propiedad.

**Existen más ideas pero ya no responderían a la transmisión de la realidad, imagen fiel y transparencia en las relaciones banca-empresa que son fundamentales y que personalmente defiende y apoya (como en la amistad).**

## 10- SOBRE LA IMAGEN DE BALANCE Y PYG (COMO GESTIONAR LA IMAGEN DE BALANCE Y PYG)

*En los “buenos tiempos” (qué nostalgia) en todas las cenas de amigos de clase media estaba presente la misma conversación*

*“... queremos comprar una casa, el banco me da el XXX% del valor de tasación, en función de la nómina nos darán XXX.XXX euros a XX años y así la cuota no excede el XX% de la ingresos mensuales. Por tanto, necesitaremos tener XXX.XXX euros para la entrada y XX.XXX euros para los gastos de notaría...”*

La empresa debe conocer los criterios fundamentales de riesgo de las entidades financieras (y si puede llegar a conocer la política de riesgos de “sus bancos”, mucho mejor.

Estaba claro, **todos conocíamos las reglas del juego, sabíamos qué foto debíamos presentar a la banca para conseguir la financiación que necesitábamos.** Y por otro lado, seguro que no nos planteábamos comprar mansiones porque ya considerábamos la situación como inviable.(bueno, todos conocimos a algún atrevido, eran otros tiempos).

De la misma forma, en el área de empresas, **debemos conocer algunas de las normas básicas para la autorización de riesgos bancarios** (básicas, muy básicas). Vayamos con ellas, recuerde, muy básicas.

- Sobre Cash-flow
- Sobre Fondo de Maniobra
- Sobre Ratio de Solvencia
- Sobre Evolución de PyG y Balance

*Le recomiendo la lectura de artículo relacionado [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)*

**El Cash-flow ha de ser suficiente para atender las deudas a largo plazo de la**

empresa en un plazo medio de 3 años. Salvo que existan hipotecas que será superior (habitualmente considerados según vencimiento).



**El Fondo de Maniobra debe ser positivo (o no negativo).** Si es negativo, deberán avalarse financiaciones puras (pólizas de crédito, financiación de importaciones y financiaciones a largo plazo).

- *Buscar financiación sobre stocks (si son materias primas cotizadas).*

*(lea artículos sobre ABL Asset Based Lending en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com))*

- *Buscar Financiación vía factoring (mejor sin recurso). Mejora la imagen de liquidez del balance.*

*(lea artículos sobre ABL Asset Based Lending en [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com))*

**Ratio de solvencia (RRPP/Total Balance) debe ser suficiente** (dependiendo de la actividad, no es lo mismo una empresa intermediaria comercial que una fábrica de coches).



Las entidades de crédito valoran muy relevantemente la evolución de PyG y Balance de la empresa comparada con la última renovación de riesgos.

Las entidades de crédito valoran muy relevantemente la evolución de PyG y Balance.

**Para todos los casos, es interesante conseguir:**

- **Reducir tamaño de balance:** (Factoring sin recurso en entidades extranjeras por ejemplo)
- **Incrementar partida de RRPP's.** Existen muchas opciones contables. Financieramente, las Operaciones crédito largo plazo en entidades extranjeras no aparecen en CIRBE. He visto figuras muy interesantes en esta área.
- **Cancelar pignoraciones sobre avales a terceros,** debemos cancelarlas y, en todo caso, realizar la misma operación en entidades ajenas a CIRBE.
- Las **financiaciones a largo plazo nacionales o internacionales** (conseguidas en mercados financieros internacionales sin declaración a CIRBE), mejoran imagen de estabilidad del balance.



- *En caso de conseguir financiación bajo la base exclusiva de pignoración de depósitos, es preferible realizarlo en entidad ajena a CIRBE. De esta forma, esta garantía no será conocida por banca nacional y, por otro lado, al no aparecer en CIRBE esta deuda asociada a un depósito pignorado, podría*

*ser considerada una aportación de los socios mejorando el ratio de solvencia.*

**Las entidades de crédito valoran muy relevantemente la evolución de PyG y Balance** de la empresa comparada con la última renovación de riesgos.

**Para las entidades de crédito, el volumen autorizado en la última renovación es el límite y referencia.** Sí la empresa mejora, podrían aumentar líneas. Si la empresa empeora su imagen, reducirán líneas.

*Así pues, deberemos de tratar de que Facturación y márgenes y ratios de balance sean estables.*

En este reto, podría trabajar con el volumen de amortizaciones, provisiones morosidad, stocks y otras. Y por supuesto, también he visto, en ocasiones, la transmisión de gastos corrientes a extraordinarios.

**En caso de pago de indemnizaciones** podría prorratear estos gastos en varios años. (Despidos, cancelación contratos mercantiles, etc.), Si bien no sigue la normativa contable estricta; en el caso de que el Auditor lo señalara como salvedad (no es frecuente), es muy defendible ante entidades de crédito porque

1. Refleja la realidad al tratarse de una real inversión en ahorro futuro,
2. Supone una mejora de la cuenta de beneficios Antes Impuestos
3. Supone un mayor pago por Impuesto s/beneficios por lo que Agencia Tributaria no pondrá objeciones. Por otro lado, una salvedad de este tipo, demuestra que el Auditor es muy serio y profesional por lo que, añade valor a la auditoría.

### !!! FELICIDADES !!!

Felicidades y... muchas gracias por su atención, ha llegado usted al final de este Manual.

Una vez aquí, **lamento comunicarle que esto no ha hecho más que empezar.** Ambos (usted y yo) tenemos mucho trabajo por delante,

El mío, desarrollar nuevos Manuales para abordar temas que quedaron en el tintero o no fueron profundizados suficientemente (en general, hemos pasado de puntillas por todos pero sobre algunos, ni los hemos pisado)

¿No hay nada que decir sobre la negociación de derivados financieros? ¿cobertura de riesgo divisa? ¿coberturas sobre commodities? ¿negociación de seguros de crédito? ¿propuestas innovadoras sobre aplicaciones de factoring? ¿productos financieros innovadores para la financiación del Working Capital de la empresa? ¿Nada sobre financiación de stocks?, etc, etc, etc...

Si le interesan estos temas, le recomiendo el blog de [www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)



#### ¿Pero y su trabajo pendiente? ¿el suyo?

Usted debe tomar algunas notas (sobre lo que sabía y lo que no) y realizar un check-list sobre cada una de las áreas que hemos ido abordando juntos.

Tal como empecé, sólo una última (y repetida) observación antes de despedirme:

Diagnóstico sin terapia...  
**AUTOPSIA.**

Acerca de



## Expertos en financiación bancaria

### Financiación Empresa

---

Canal de Ventas de Entidades  
Financieras internacionales para  
banca de Empresas.

Representante en España de  
Canzio&Partners, exclusivo canal de  
ventas internacional para entidades  
financieras internacionales para  
financiación de empresas.

### Estrategia Financiera

---

Diseñamos, la reorganización y  
optimización de las finanzas  
corporativas de cara a la financiación y  
refinanciación de medianas y grandes  
empresas.

Con una metodología propia y más de  
15 años de experiencia en el sector  
bancario y financiero,

OP CorpBanking reúne el  
conocimiento, experiencia y contactos  
necesarios para ayudarle a conseguir el  
éxito en su empresa.

OP Corporate Banking  
Avda Diagonal 468, Planta 6 B.  
08006 Barcelona (España)  
Teléfono: +34 932 92 22 96  
[info@op-corporatebanking.com](mailto:info@op-corporatebanking.com)  
[www.op-corporatebanking.com](http://www.op-corporatebanking.com)

El autor y editor de este ebook ha utilizado sus mejores esfuerzos en la preparación de este documento informativo. El autor y el editor no dan garantías con respecto a la exactitud, aplicabilidad, adecuación, o integridad de los contenidos de este ebook. La información contenida en este ebook es estrictamente para fines educativos. Por lo tanto, si desea aplicar las ideas contenidas en este libro electrónico, usted está tomando plena responsabilidad de