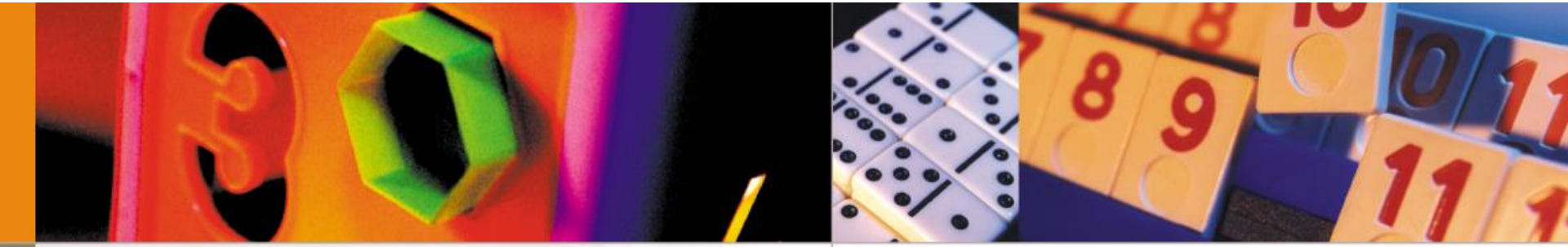
Rentabilidad en el negocio



Finanzas Corporativas

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿Para que nos sirven las finanzas?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿

?

¿Para que nos sirven las finanzas?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿Cómo me está yendo?

¿Estoy ganando dinero?

¿Cuánto?

Finanzas

¿Mis decisiones son las adecuadas?

¿Cómo crecer?

¿Es el momento de endeudarse?

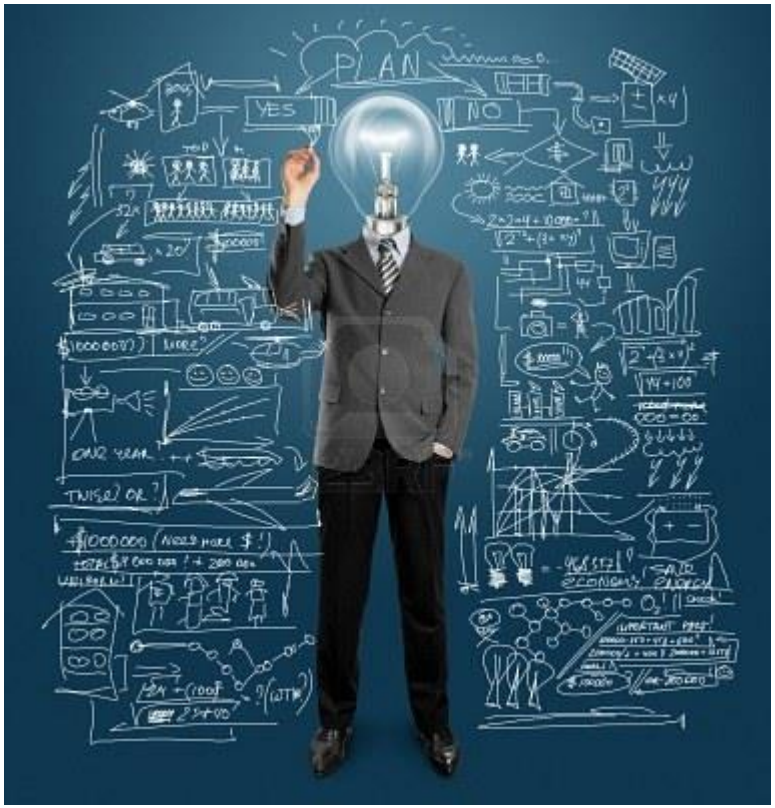
¿Hasta por cuánto?

¿Voy a poder crecer?

¿Me conviene?

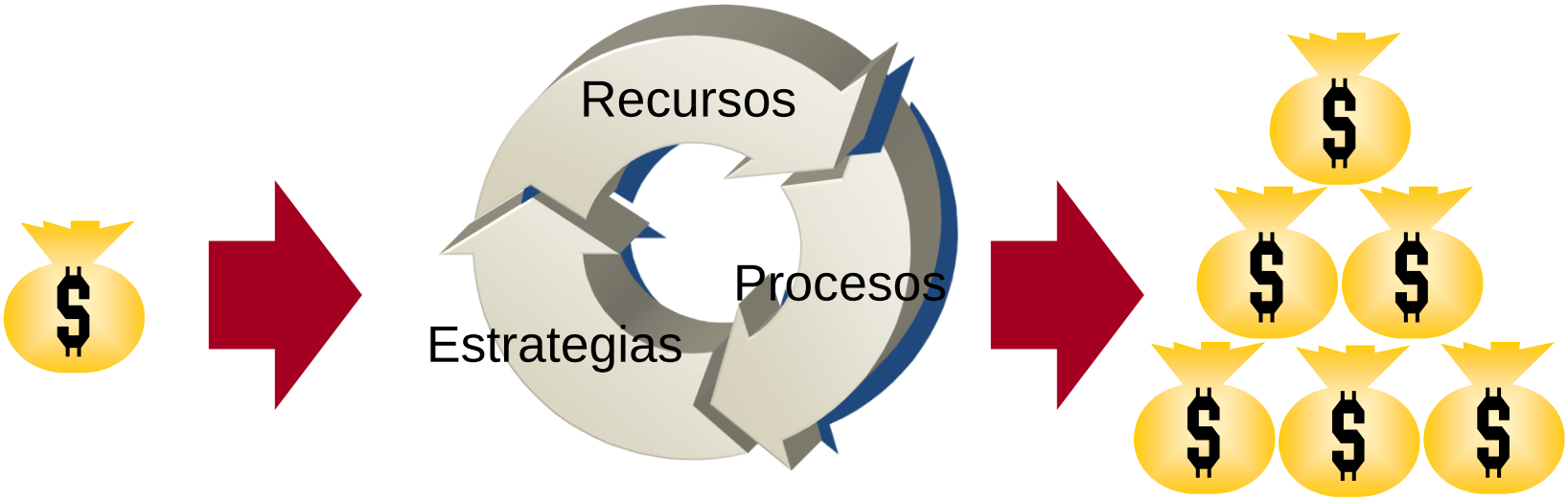
REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Todas las decisiones que maximicen el valor de mi empresa



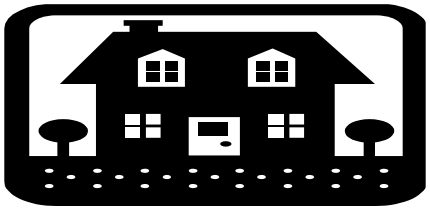
Rentabilidad

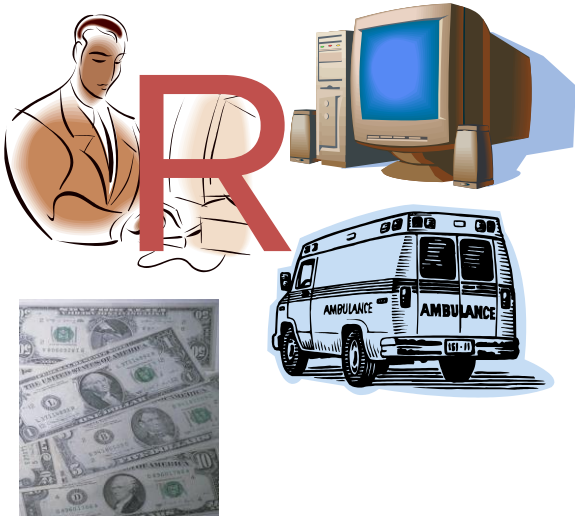
REAMO
ASESORES FINANCIEROS



Rentabilidad

REAMO
ASESORES FINANCIEROS





>

TERCEROS

ACCIONISTA

VALOR

¿Qué negocio es mejor?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

	Negocio A	Negocio B
Ventas	US$100	US$60
Utilidad Operativa	US$40	US$50
RSI	18%	15%
Costo del dinero	20%	12%
Rentabilidad	-2%	3%

Lo importante es la rentabilidad

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

inversión

EVA = Utilidad - (Costo del dinero * Activos)

Utilidad: Margen generado por la operación

(Costo del dinero * Activos): Costo financiero del dinero parqueado para generar la utilidad

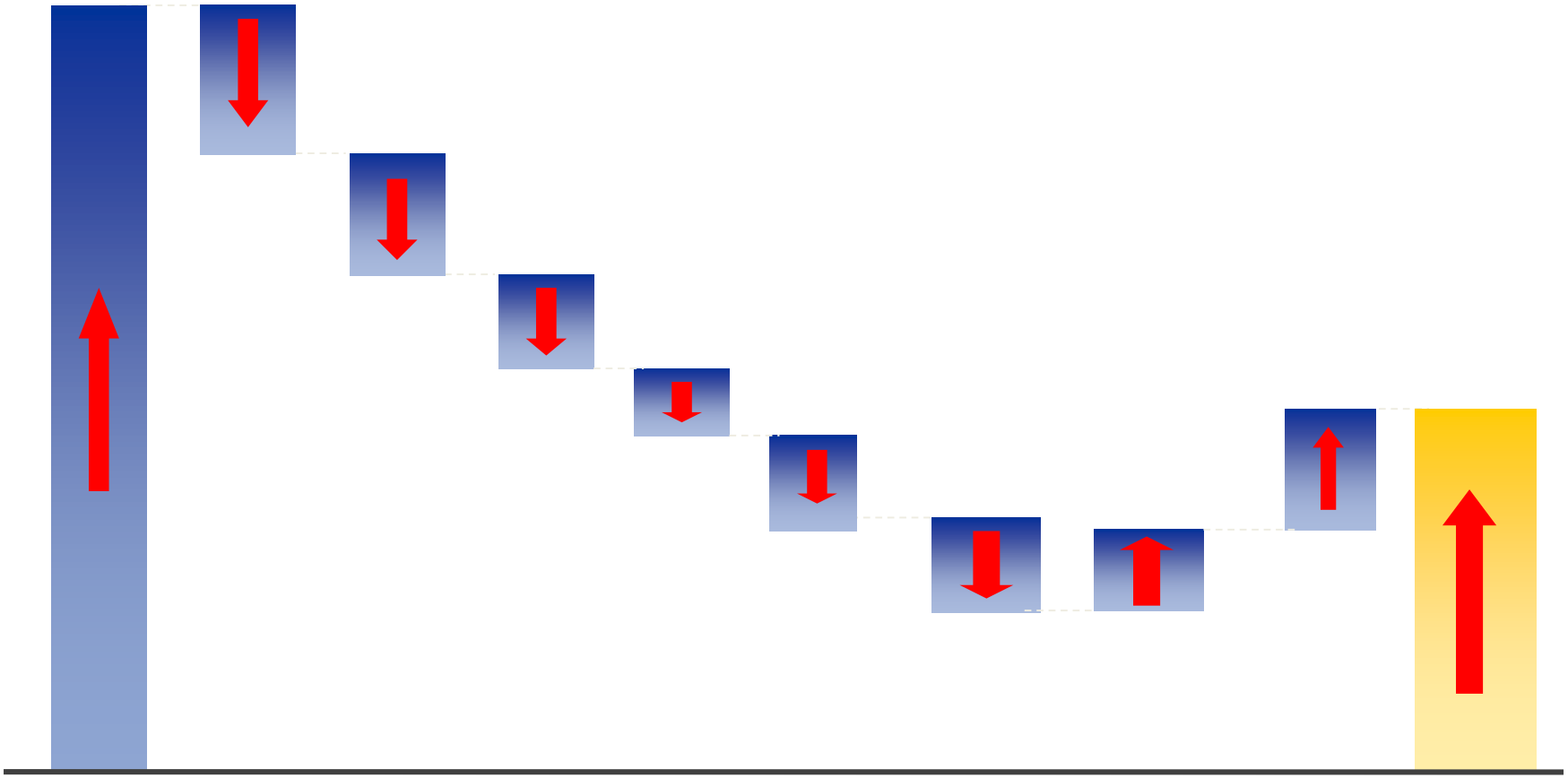
Ejemplo 1

	Utilidad	Inversión	Costo de Inversión
A	$ 500	1600	400
B	450	1,000	250
C	400	2,000	500
D	(100)	300	75

Costo del Banco y del Accionista: 25%

¿Dónde y cómo podemos crear valor?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS



REAMO
ASESORES FINANCIEROS

10 Temas básicos para empresas exportadoras 10

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

1 Medir la rentabilidad correctamente

Aunque sea pequeño, el margen es bueno (mentira!)

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Resultado de la operación

Inversión

NS/.1,000

Utilidad operativa

NS/.100

Costo del dinero parqueado

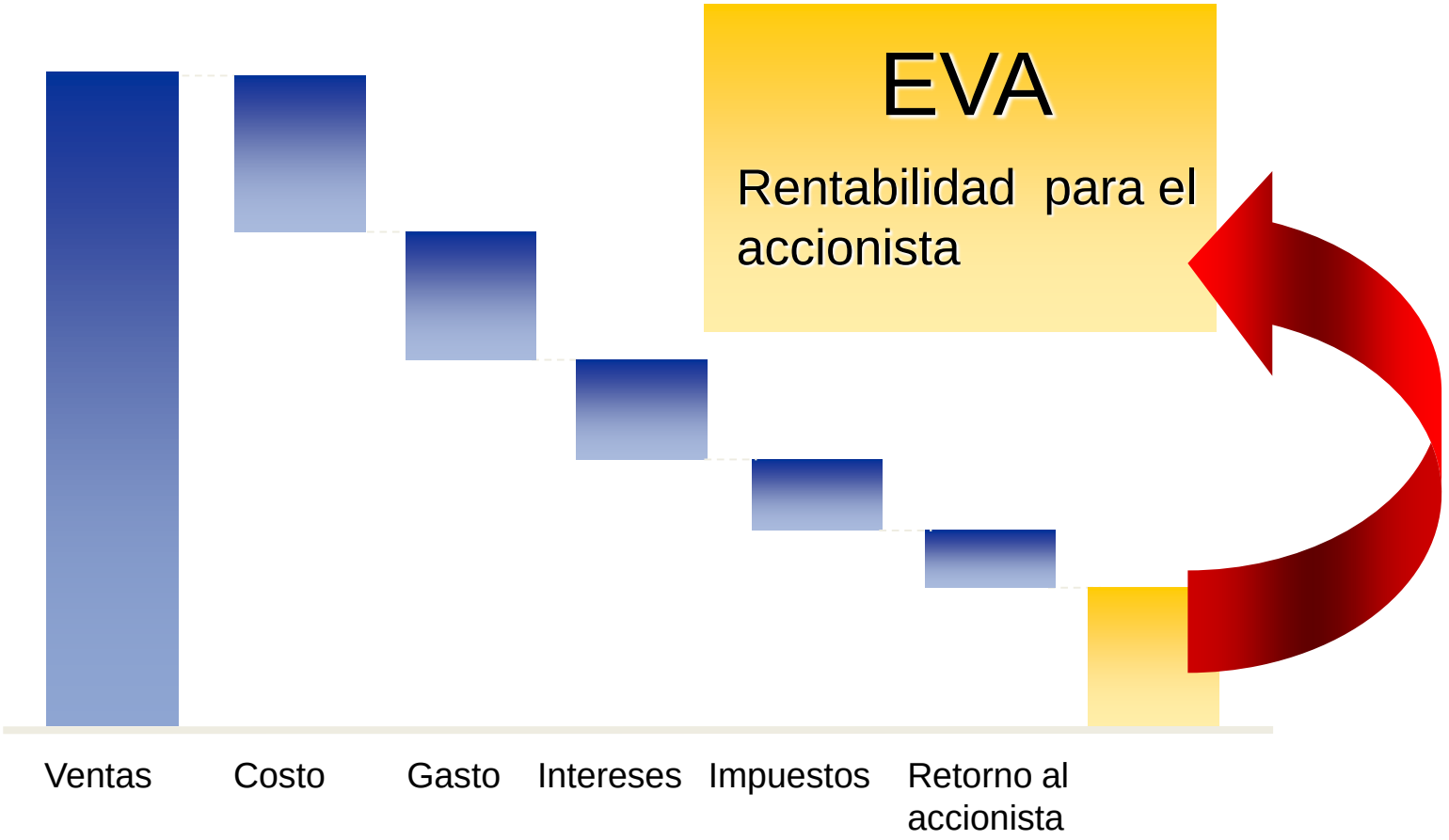
15%

NS/.100 - NS/.150 = - 50

Se destruyó valor !!

¿Cuándo se crea valor?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS



Lo importante es la rentabilidad

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

inversión

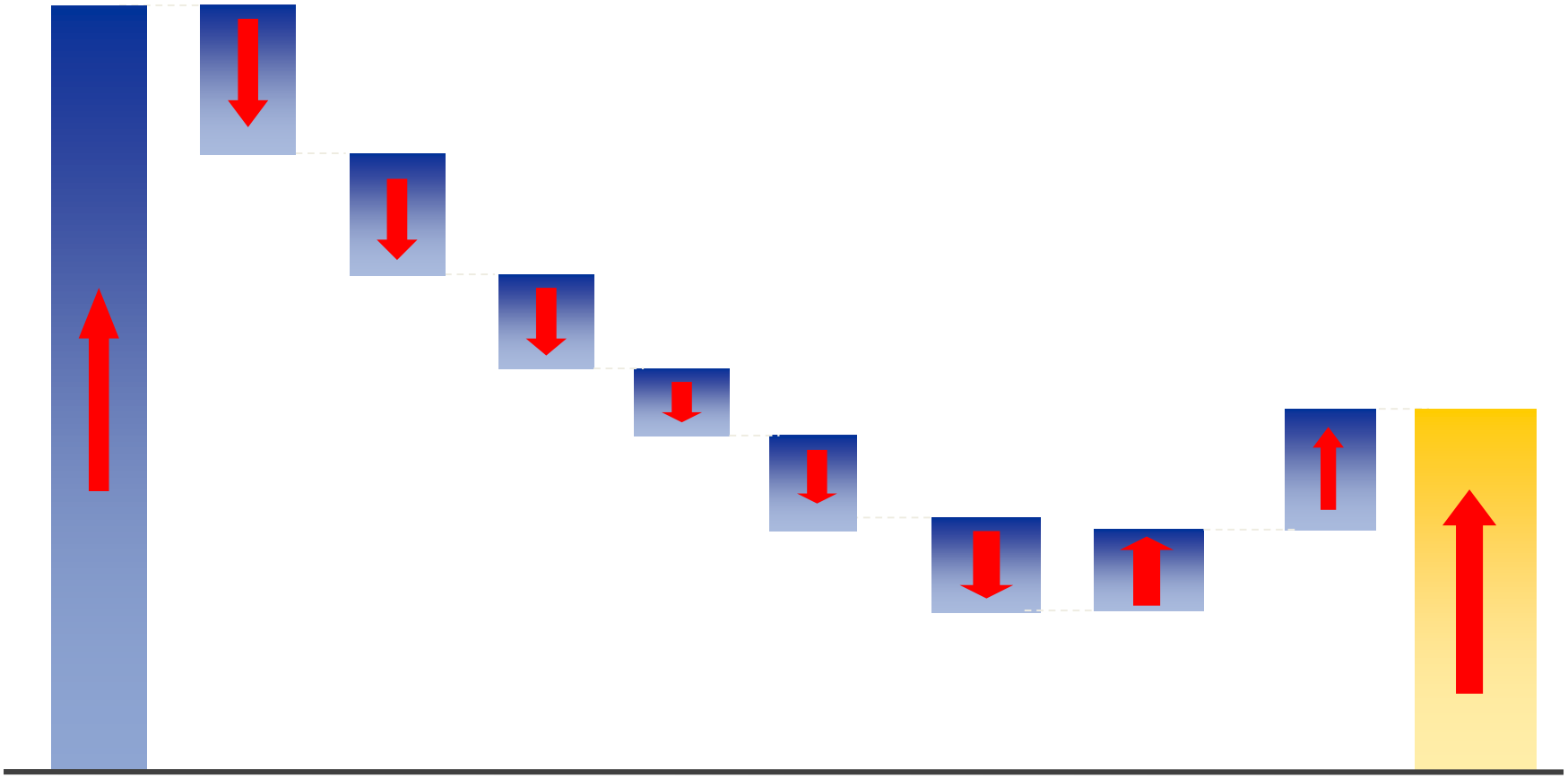
EVA = Utilidad - (Costo del dinero * Activos)

Utilidad: Margen generado por la operación

(Costo del dinero * Activos): Costo financiero del dinero parqueado para generar la utilidad

¿Dónde y cómo podemos crear valor?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS



REAMO
ASESORES FINANCIEROS

2 Usar el flujo de caja

Utilidad no es lo mismo que flujo de caja

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Utilidad no es lo mismo que flujo de caja

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿Es fácil conseguir ese flujo de caja?

El flujo de caja es un resultado

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Estado de Resultados

Ventas	XXX
Costo	XXX
Utilidad Bruta	XXX
Gastos GVA	XXX
	XX
	XX
Utilidad Neta	XXX

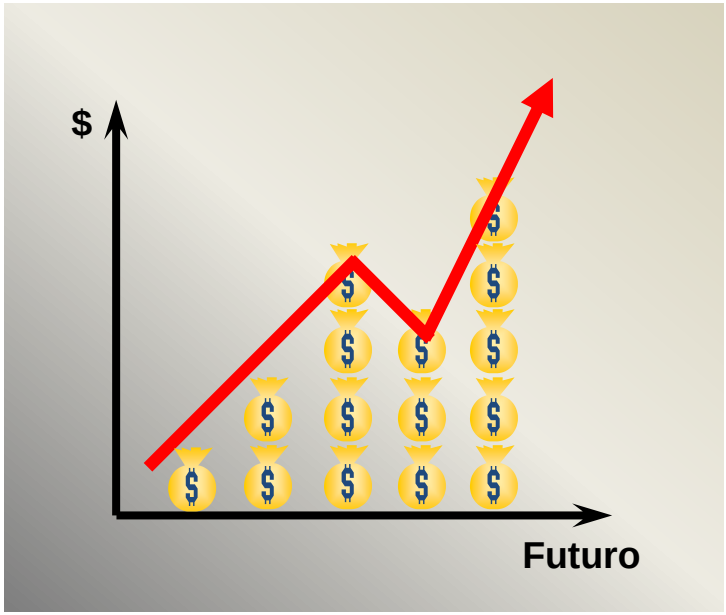
Utilidad Operativa

Balance General

Activos	Pas. + Pat.
XXX	XXX
XXX	XXX

Inversiones

Flujo de Caja Proyectado



REAMO
ASESORES FINANCIEROS

3 Información de gestión

Pero con los estados financieros de verdad

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Lo que muestran es importante…

… pero lo que esconden es vital!

¿Cómo leer el balance general?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Así es lo usual ...

Activo	Pas + Pat
Act. Corriente	Pas. Corriente
Act. Fijo	Pas. Largo plazo
	Patrimonio

… así debería ser

Activo	Pas + Pat
Act. Temporal	Pas. Temporal
Act. Permanente	Pas. Permanente
	Patrimonio

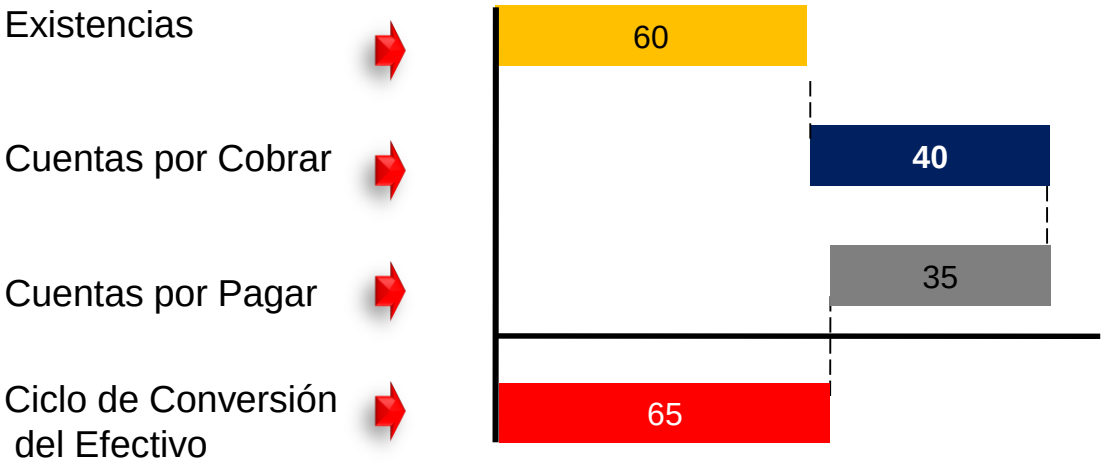
REAMO
ASESORES FINANCIEROS

4 Ciclo de conversión del efectivo

¿Cuánto tiempo mantiene recursos invertidos en capital de trabajo?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Periodo Promedio (Días)



¿Conoce el efecto de reducir en 1 día el CCE?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Costo de 1 día de CCE = Costo del dinero * venta diaria

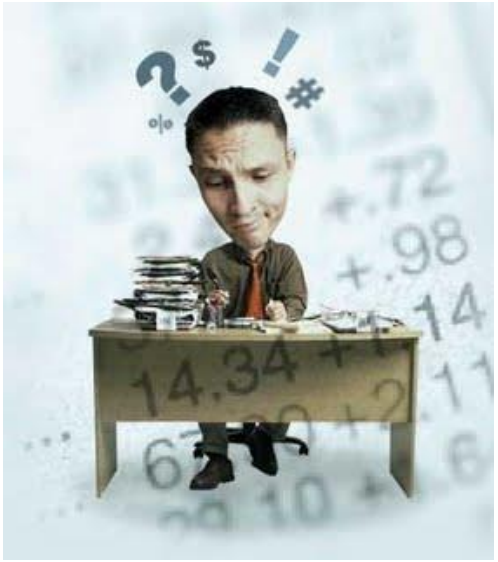
- 1 día menos de inventario
- 1 día menos para cobrar
- 1 día más en pagar

Venta diaria = S/. 100,000
Costo del dinero= 10%

Costo = S/. 10,000

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

5 El plan de negocios



El plan de negocios

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿Para qué?

Determinar con menos riesgo dónde invertir los excedentes de dinero

¿Qué contiene?

- Cadena de valor (ventaja competitiva)
- Estudio de mercado
- FODA
- Organización
- Operaciones (factibilidad técnica)
- Finanzas (factibilidad económica)
- Factores de riesgo/ desarrollo futuro

Errores comunes

- Se involucran las emociones
- No hay estudio de mercado
- No se define una política de precios realista
- Se Ignora a la competencia
- Inadecuada estructura operativa (sub o sobre dimensión)
- Falta de coherencia
- Proyecciones financieras poco realistas
- Alta dependencia de un solo cliente
- No hay escenarios
- No hay estrategia de salida
- …

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

6 La tercerización

¿Lo hacemos o lo encargamos?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Hacer

Tercerizar

- Equipo, maquinaria
- Soporte

"Alquiler"

¿Cuál es la tarifa máxima que se debe pagar?

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

y por último...

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Los 3 errores más comunes de un negocio en crecimiento

Primer error

Po eguir
las cosas
total , no nos ha
ido mal hasta ahora

La verdad es ...

- **Las necesidades de inversión en activo fijo y capital de trabajo son mayores**
- **El riesgo se incrementa (apalancamiento operativo, apalancamiento financiero)**
- **Mientras más grande el negocio, mayor es el impacto de cometer un error**

Segundo error

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Hacer est[illegible]s extras en gestió[illegible]ra quizá no nos s[illegible]ucho

La verdad es ...

- **Una adecuada gestión financiera sólo puede hacer al negocio más rentable**
- **Menos probabilidad de cometer errores**

Tercer error

Pero todo esto demanda una reestructuración completa en la financiera incluyendo cambios de personal, eso es algo que no podemos afrontar

ERROR

La verdad es ...

- **Las finanzas están al alcance de todos**
- **La función financiera también puede tercerizarse**

La experiencia de nuestros consultores al servicio de la mediana y pequeña empresa

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

Le permite tercerizar la función financiera

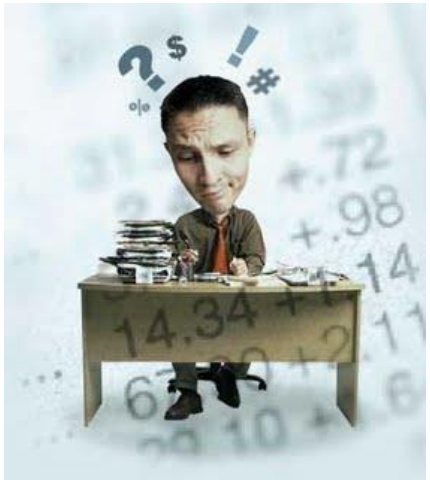
¿Por qué?

- Mientras más grande sea su negocio, mayor será el impacto de una mala decisión financiera.
- Su empresa es más grande; pero aún así no puede darse el lujo de pagar el sueldo mensual de un Gerente Financiero.
- Seguirá trabajando con su personal de siempre, de confianza, pero estará capacitado en temas específicos según las necesidades de su negocio.

La experiencia de nuestros consultores al servicio de la mediana y pequeña empresa

REAMO
ASESORES FINANCIEROS

¿Posibles temas?

- Gestión del capital de trabajo
- Estrategias de financiamiento
- Formulación y control presupuestal
- Estrategias para resolver problemas de liquidez
- Diseño y generación de información para la toma de decisiones
- Evaluación de alternativas de inversión
- Diseño de estrategias para manejo fiscal
- Estrategias de negociación con proveedores
- Estrategias de negociación con clientes
- Decisiones de tercerización de servicios
- Planes de incentivos

….