



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

EL PODER DEL CAPITAL GERENCIAL

@camaraaburrasur



Angel David Rodas Valencia
Cel: 313 7441041

@camaraaburrasur



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Impacto del capital gerencial en la competitividad





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

CAPITAL GERENCIAL

CAPITAL RELACIONAL

CAPITAL FINANCIERO

CAPITAL GERENCIAL Y COMPETITIVIDAD

Características del capital gerencial:

Conocimiento, experiencia, capacidad,
gestión, resiliencia.



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

CAPITAL GERENCIAL Y COMPETITIVIDAD

Habilidades Gerenciales y competitividad:

- Operativa y de gestión
- Administración y estrategia
- investigación y desarrollo de negocio
- Gestión del capital humano
- internacionalización

CAPITAL GERENCIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

Habilidades Gerenciales como fuente de ventaja competitiva:

- Uso de la capacidad y capacidades
- Posicionamiento y capital relacional
- Gestión de los recursos financieros
- Entendimiento de la industria
- Conciencia estratégica: que quiero hacer, que sabemos hacer, para que estamos preparados y organizados.



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

CAPITAL GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

Entendiendo el momento y el escenario:

- Desempeño competitivo
- Recursos que generan ventaja competitiva
- Creación de valor, competitividad y factores claves de éxito
- Capacidades y rentabilidad, construcción del patrimonio, perpetuidad.

CAPITAL GERENCIAL Y BAJA COMPETITIVIDAD

Entendiendo el estancamiento:

- Obsesión por el costo y precios bajos
- Le preguntamos al cliente como lo quiere
- Muchos proyectos a la vez
- Adquirir capacidad y capacidades
- Obsesión por la eficiencia y mejoramiento
- Baja capacidad de negociación
- Obsesión por ocupar capacidad y lograr escala

CAPITAL GERENCIAL Y BAJA COMPETITIVIDAD

Entendiendo la incompetencia:

- Pérdida de cuota de mercado
- Segmento o cliente inadecuado
- Rentabilidad decreciente
- Reputación y percepción del cliente
- Falta diferenciación y fuentes de ventaja competitiva
- Altos costos operativos y baja eficiencia operativa
- Personal inadecuado
- Falta adaptabilidad y cultura organizacional.
- FCL insuficiente
- Altos niveles de deuda



Macroinductores de valor :

- Incrementar las ventas en las líneas que marginan mejor
- Incrementar el EBITDA
- Mejorar y optimizar el capital de trabajo
- Gestionar el uso del capital
- Gestionar y mejorar el WACC
- Mejorar las fuentes de ventaja competitiva
- Mejorar y gestionar el uso de los recursos
- Gestionar tasa de impuesto impositiva



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ESTRATEGIA

Disciplina de Valor

- Líder en producto
- Excelencia operacional
- Intimidad con el cliente





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ESTRATEGIA

Estrategia Genérica

- Diferenciación
- Líder en costo
- Nicho





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ESTRATEGIA

Estrategia de Precios

- Premium
- Igual a los rivales
- Reducidos





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

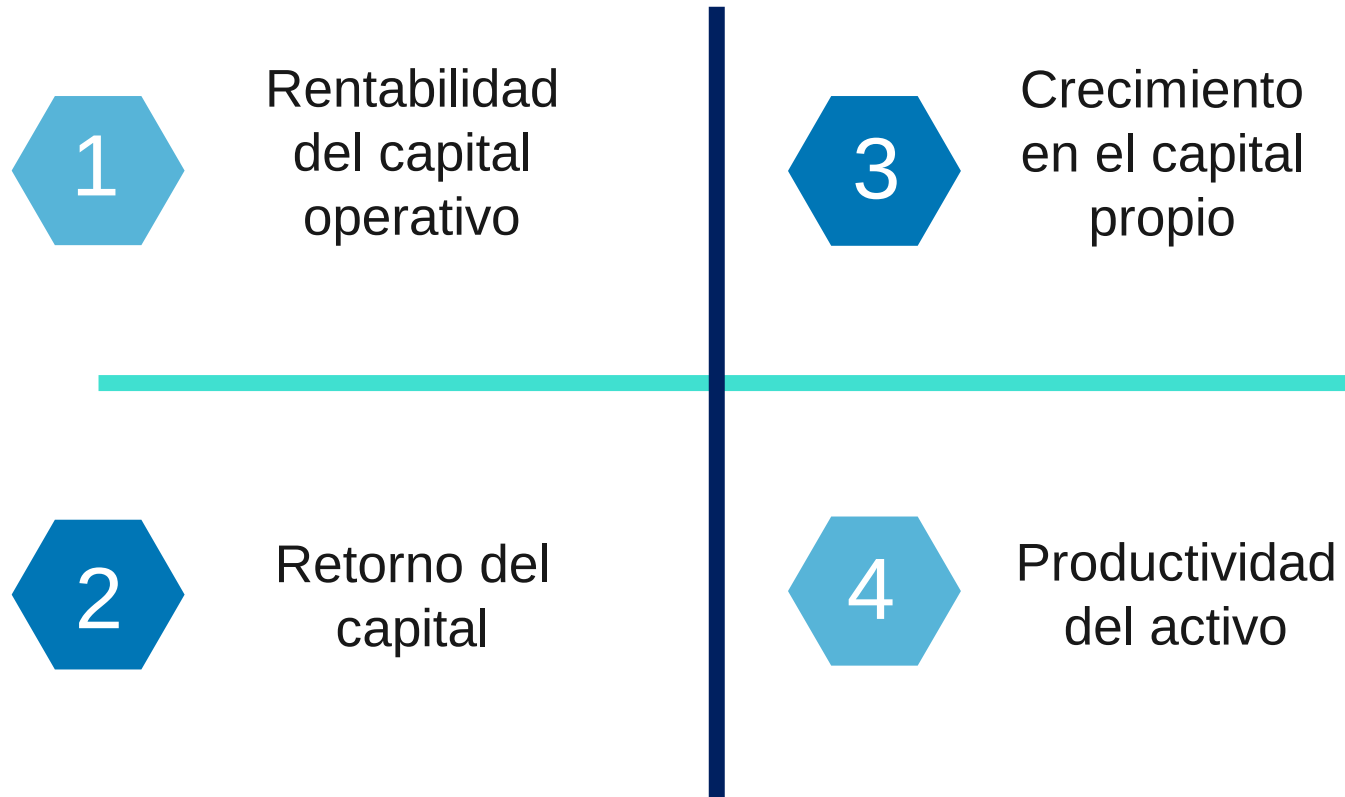
Salud Financiera

Sección 2



SALUD FINANCIERA

Una compañía está enferma si presenta niveles “críticos” de:



Salud financiera = Fortaleza financiera





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Análisis de tipos de factores

- **ESTRUCTURALES:**

Aquellos factores críticos para gestionar el negocio en forma efectiva. Normalmente estos factores son independientes a los choques causados por la crisis.

- **OPERACIONALES:**

Factores relacionados con la operación de las diferentes áreas del negocio.

- **ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:**

Son usualmente los síntomas que identifican la vulnerabilidad de corto plazo que afecta la supervivencia de las empresas y los que se deben atacar con mayor urgencia.



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Factores Estructurales

El tamaño importa?

- Menores economías de escala
- Menor rentabilidad
- Limitaciones a acceso de financiación
- Menor productividad
- Mayor probabilidad de insolvencia
- Más vulnerables a ciclos económicos contractivos
- Mayor flexibilidad/adaptación al cambio

SALUD FINANCIERA

Factores Estructurales

- **Estructura societaria:**

Gobierno corporativo

- **Estructura administrativa y societaria:**

Características de la gerencia y su equipo gerencial.

- **Estrategia de competitividad:**

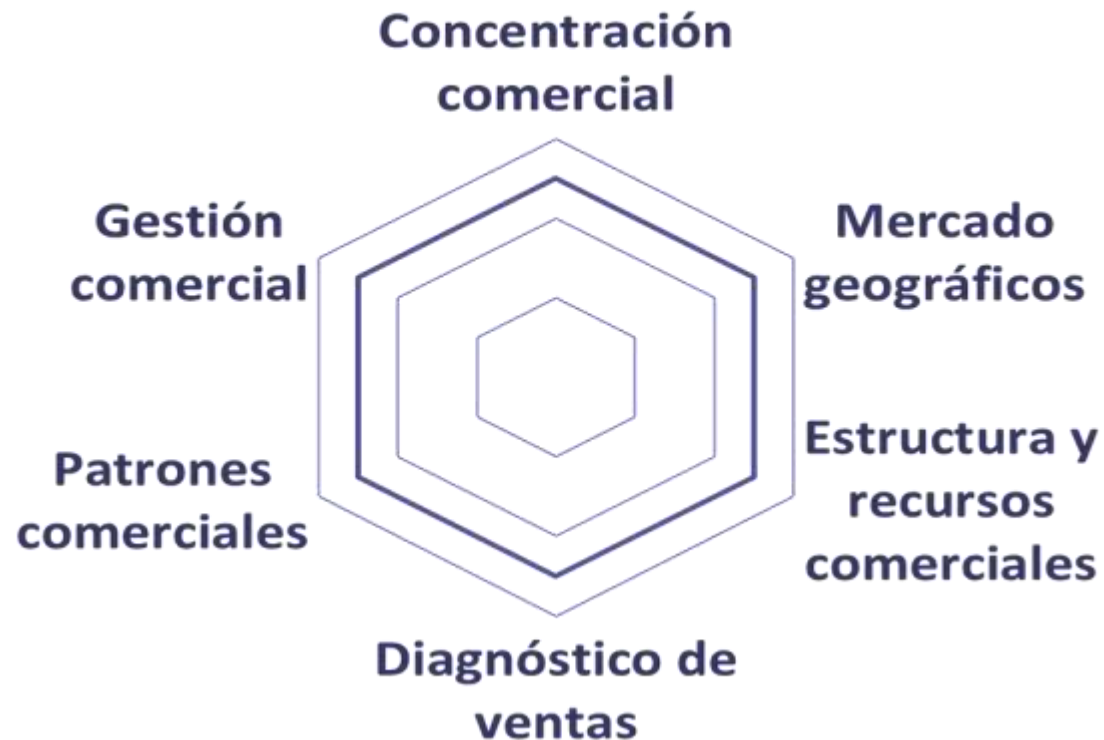
Definir el proceso estratégico y financieros. disciplina de valor.



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Factores operacionales y comerciales



SALUD FINANCIERA

Factores financieros y económicos

Indicadores financieros:



- Rentabilidad
- Liquidez
- Endeudamiento

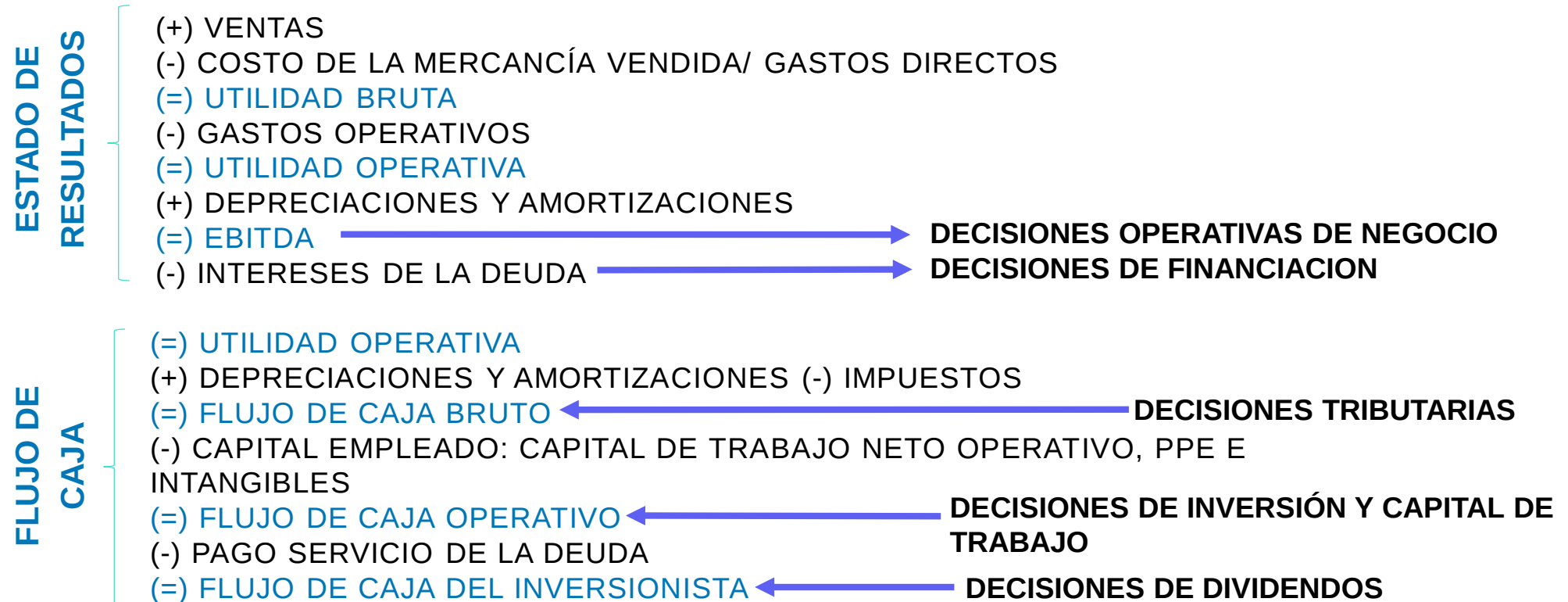
- Actividad
- Estructura Financiera
- Creación de Valor



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Relación entre las decisiones y los estados financieros





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Relación entre las decisiones y los estados financieros

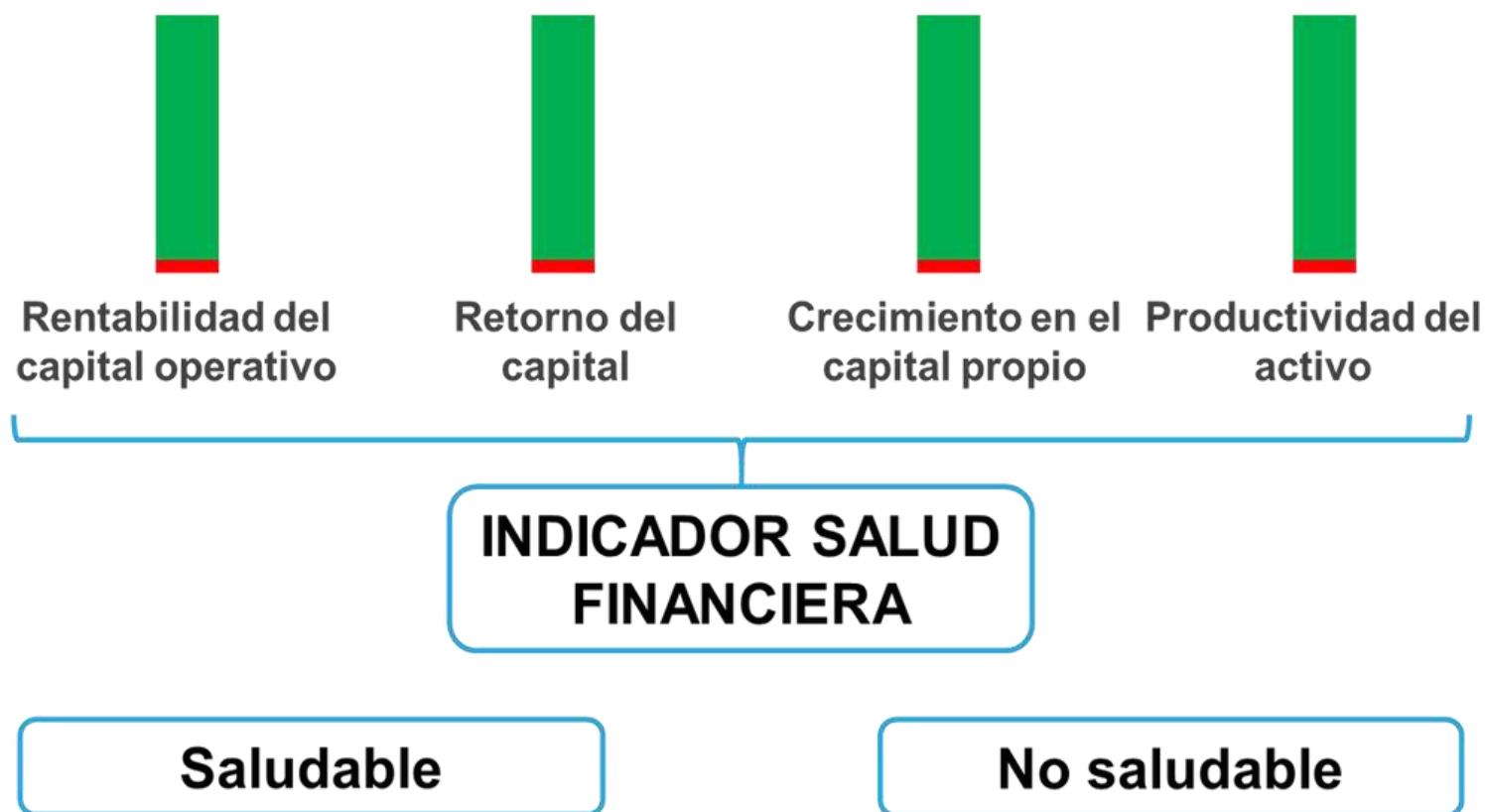
BALANCE





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA



Compara con
+ 24 mil
compañías de todos los
+sectores de la economía





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

SALUD FINANCIERA

Probabilidad de insolvencia

Probabilidad que tiene un deudor de cancelar **oportunamente** los compromisos adquiridos con sus acreedores.

- ↑ Tamaño empresa
- ↑ Activos líquidos netos
- ↑ Saldo deuda
- ↑ Erogaciones

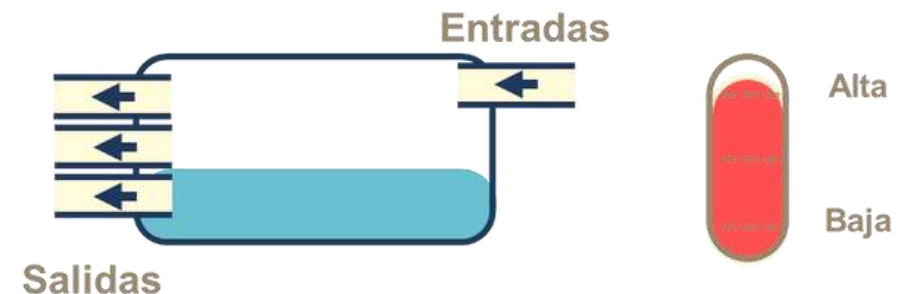
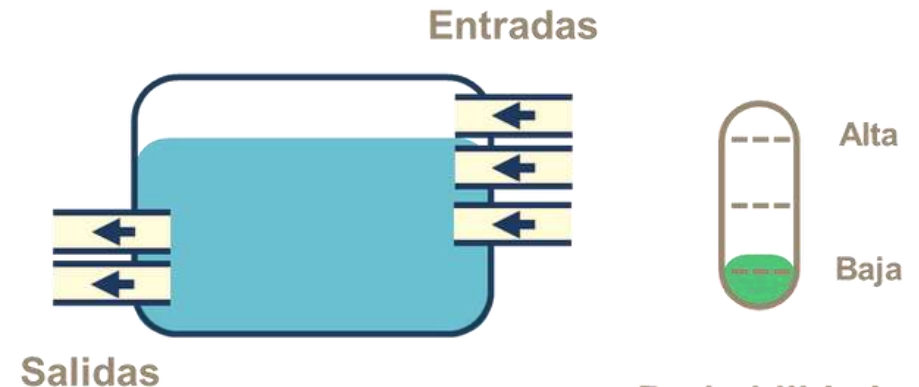
Probabilidad
de insolvencia

↓ **Disminuye**

↓ **Disminuye**

↑ **Aumenta**

↑ **Aumenta**

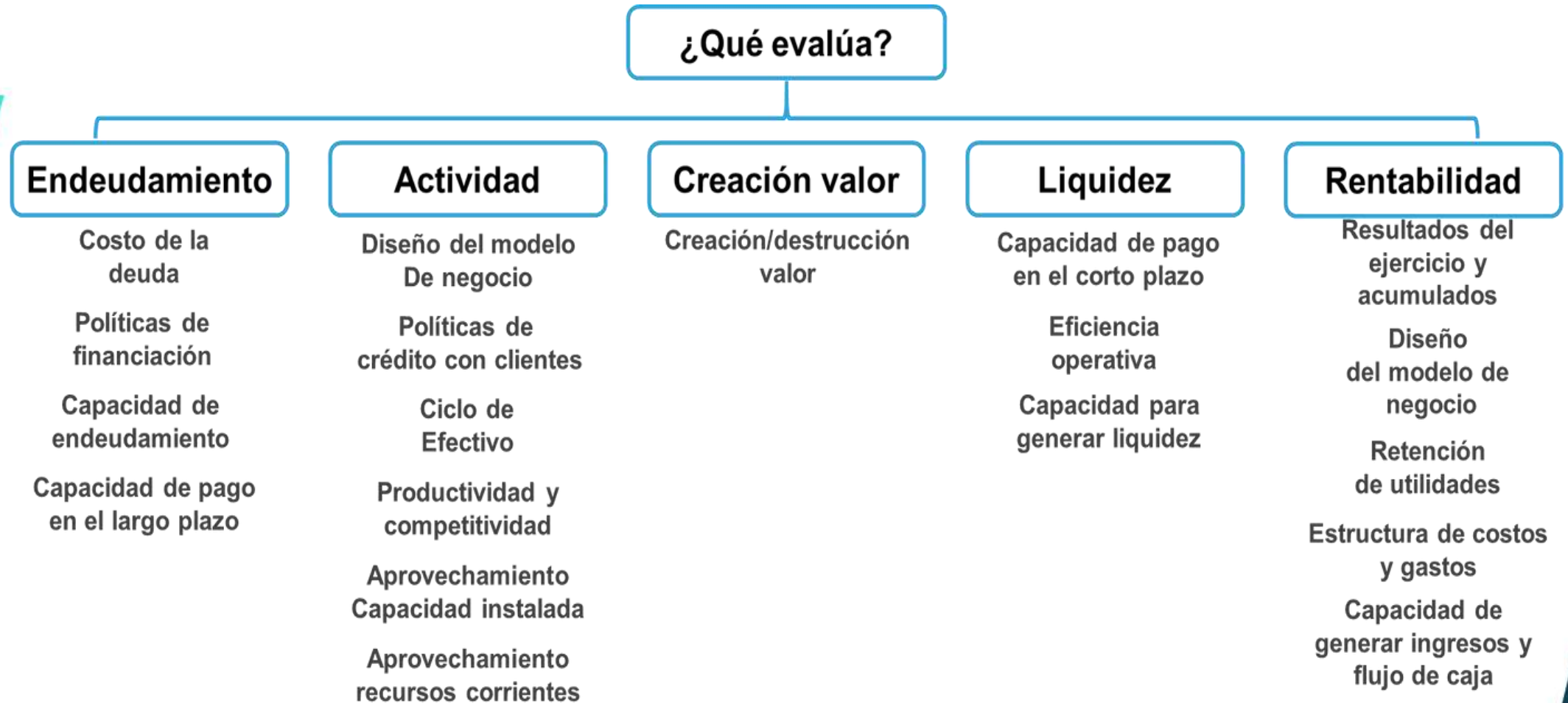


SALUD FINANCIERA

Probabilidad de insolvencia



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Liquidez y Actividad

Sección 3



LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Indicadores de actividad (Rotaciones)



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

• ¿Qué es?

Mide la **eficiencia** de la compañía en la utilización y administración de sus recursos.

Mide la liquidez de una forma más dinámica.

• ¿Qué determina la eficiencia?

Política de ventas a crédito, costumbres de pago de los clientes, calidad de la cartera, existencia de activos improductivos, exigencias proveedores, eficiencia y política de manejo de inventarios, **ciclo de conversión**.

Mide el tiempo desde el desembolso por la adquisición de los insumos hasta la percepción de los ingresos por las ventas

¿Cuánto tiempo pasa desde que compramos las materias primas hasta qué nos pagan nuestros clientes?

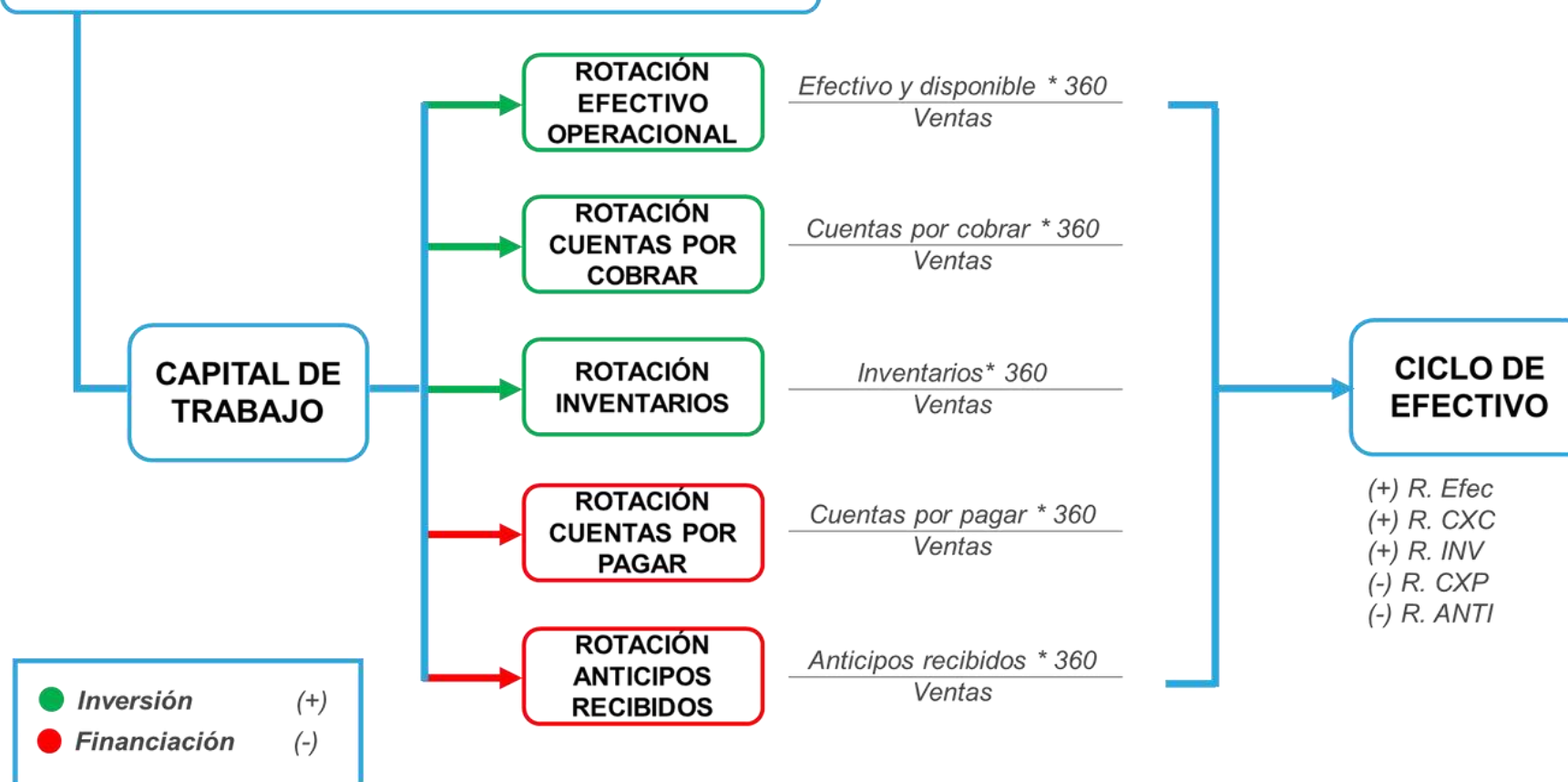


LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

INDICADORES ACTIVIDAD



LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Indicadores de actividad (Rotaciones)



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Buenas prácticas

Gestión
del
efectivo

Políticas de
cartera
(Reducir
riesgo de
impago)

Optimiza tu
stock
(Estimar
demanda)

Estudio de los
clientes
¿A quién le
doy crédito
comercial y por
cuánto
tiempo/\$?

Política
de cobro

Gestión
proveedores
estratégicos



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Indicadores de liquidez

- **¿Qué es?**

Capacidad que tiene la empresa de generar los fondos de efectivo suficientes para satisfacer sus obligaciones a corto plazo tanto a nivel operativo como financiero.

- **¿Qué determina la liquidez?**

La inversión de la empresa en activos corrientes, el uso de pasivos corrientes, el tiempo requerido para convertir los activos en dinero (Ciclo de caja), el valor de realización de los activos en dinero y la incertidumbre en el tiempo...

Capacidad de pago en el corto plazo (>1 año)

Liquidez garantiza el mantenimiento de las operaciones de la empresa.

“Las empresas no mueren por los resultados, mueren por la tesorería”



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Indicadores de liquidez

INDICADORES LIQUIDEZ

RAZÓN
CORRIENTE

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

PRUEBA
ÁCIDA

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

RAZÓN
EFECTIVO

$$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

MÉTODO DE
FLUJO DE
CAJA
DIRECTO

Caja y Bancos inicial + Suma de todo lo que me van a pagar –
Egresos y obligaciones que debo pagar en el periodo

Marco temporal (MT): Futuro próxima 1 semana, 15 días, 1 mes

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Indicadores de liquidez



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Buenas prácticas

Presupuesto de
tesorería (1
semana, 15 días, 1
mes), ¿Déficit o
Superávit?

Planes de
contingencia

Determinación y
Gestión de
colchón (fondo
de emergencia)

Escenarios de
estrés ¿Qué
pasaría si?

Monitoreo
al flujo de
caja

Gestión de
los activos
ociosos



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Riesgo de liquidez



“Liquidez” = “Riesgo de Liquidez”

“...contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad...”

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Riesgo de liquidez

Autoevaluación

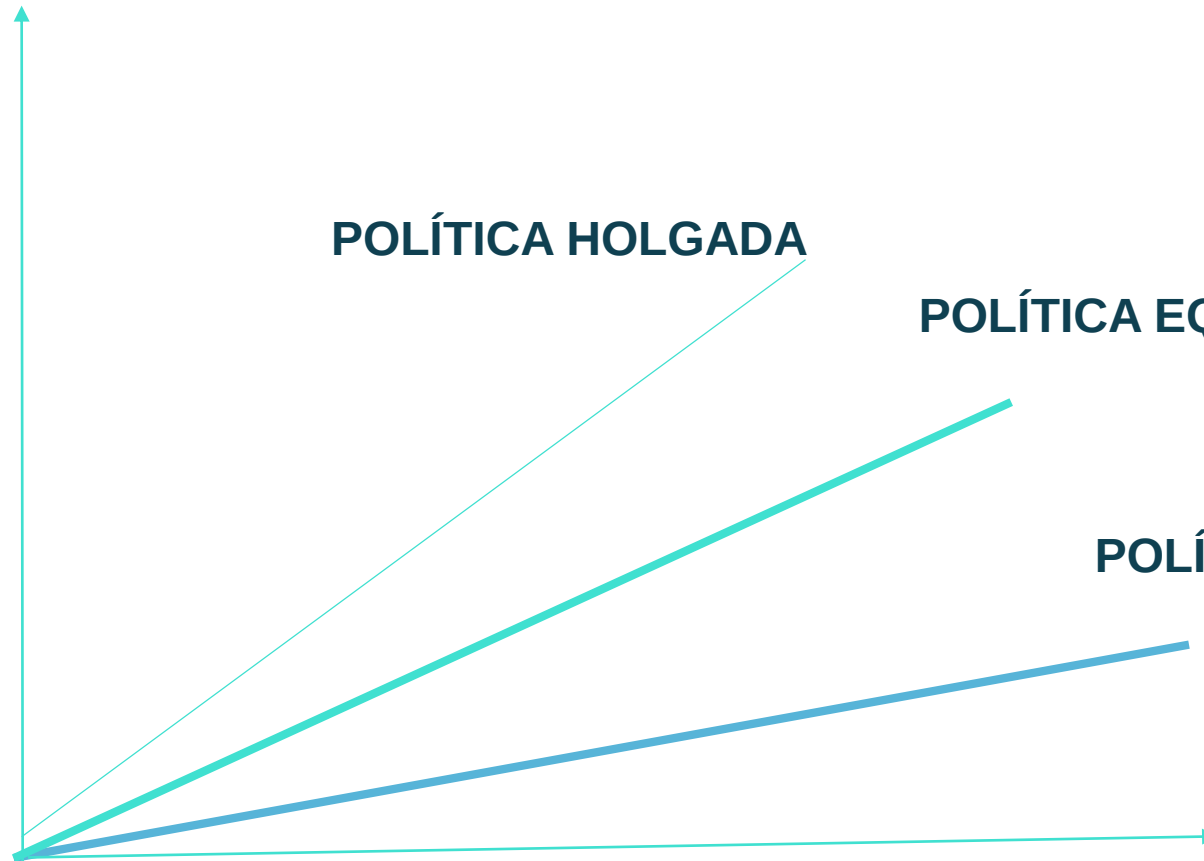
- ¿La empresa posee un presupuesto de tesorería?
- ¿La empresa cuenta con políticas de crédito comercial y cobro bien definidas?
- ¿La empresa tiene un plan de contingencia ante un déficit de tesorería?
- ¿Conozco el ciclo de efectivo de mi compañía?
- ¿La empresa cuenta con procesos y responsables claros en la gestión del riesgo de liquidez?

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ACTIVOS CTES \$



POLÍTICA HOLGADA

POLÍTICA EQUILIBRADA

POLÍTICA AGRESIVA

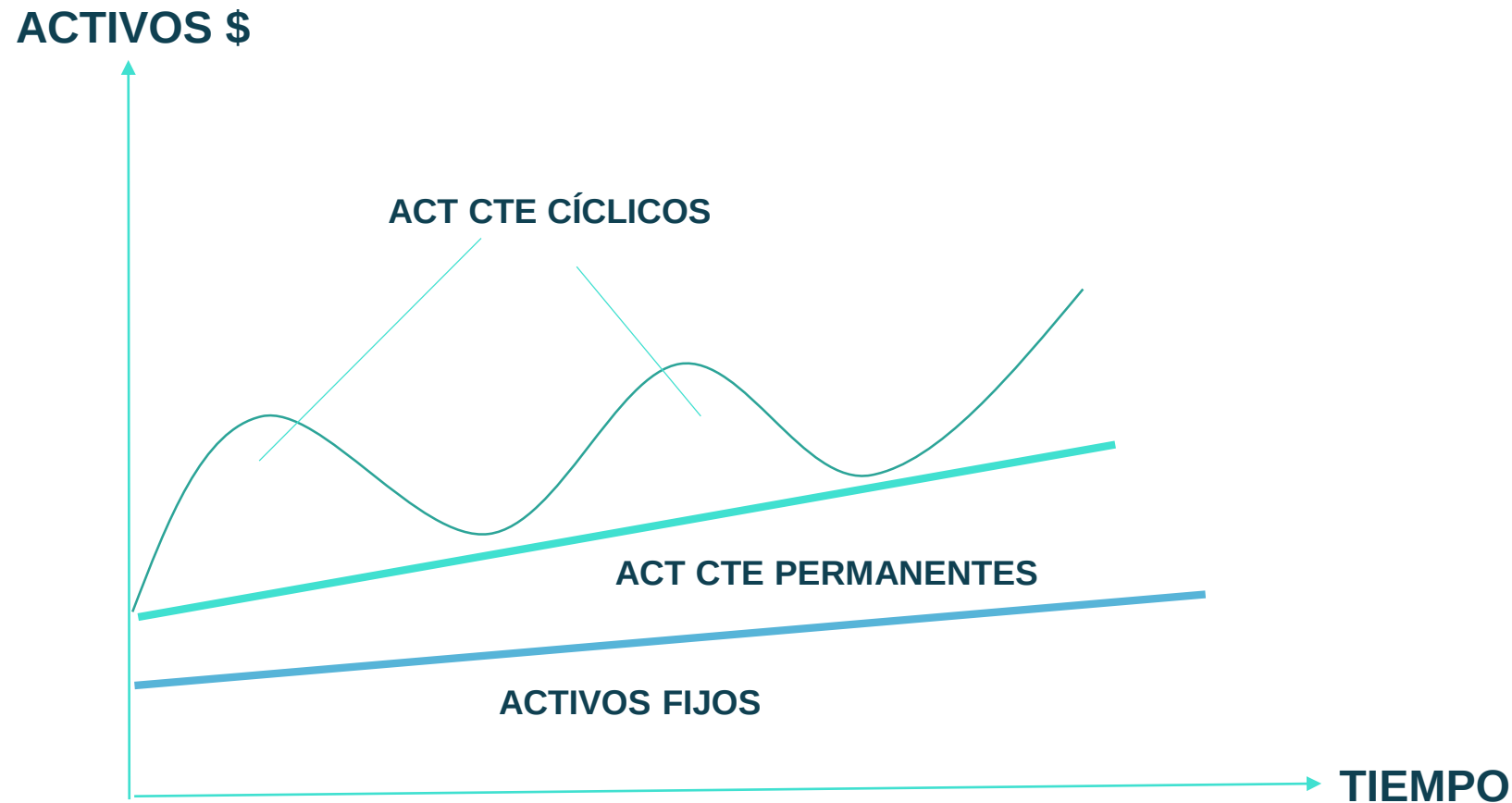
Ventas año

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

NIVEL DE ACTIVOS EMPRESA EN CRECIMIENTO

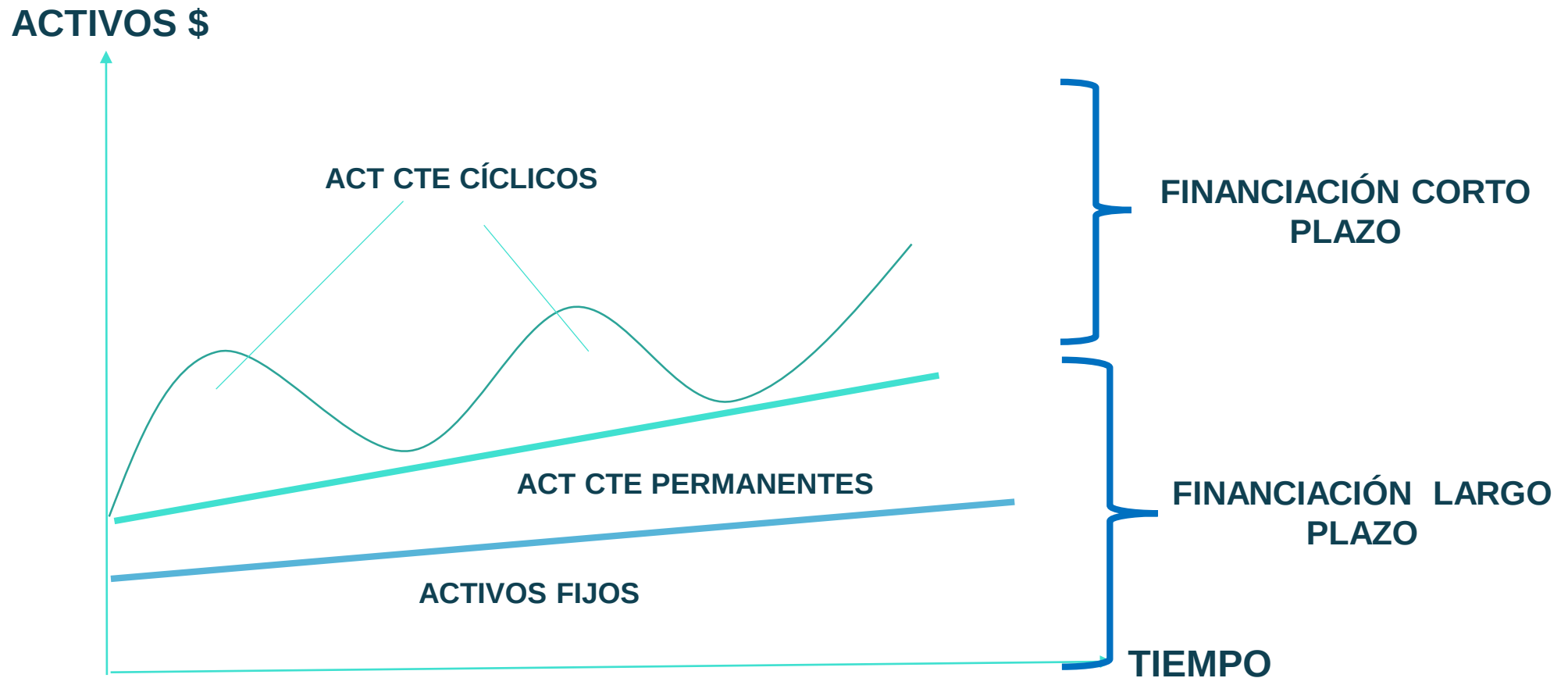


LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Política **EQUILIBRIADA** de financiación
Moderada rentabilidad/ moderado riesgo

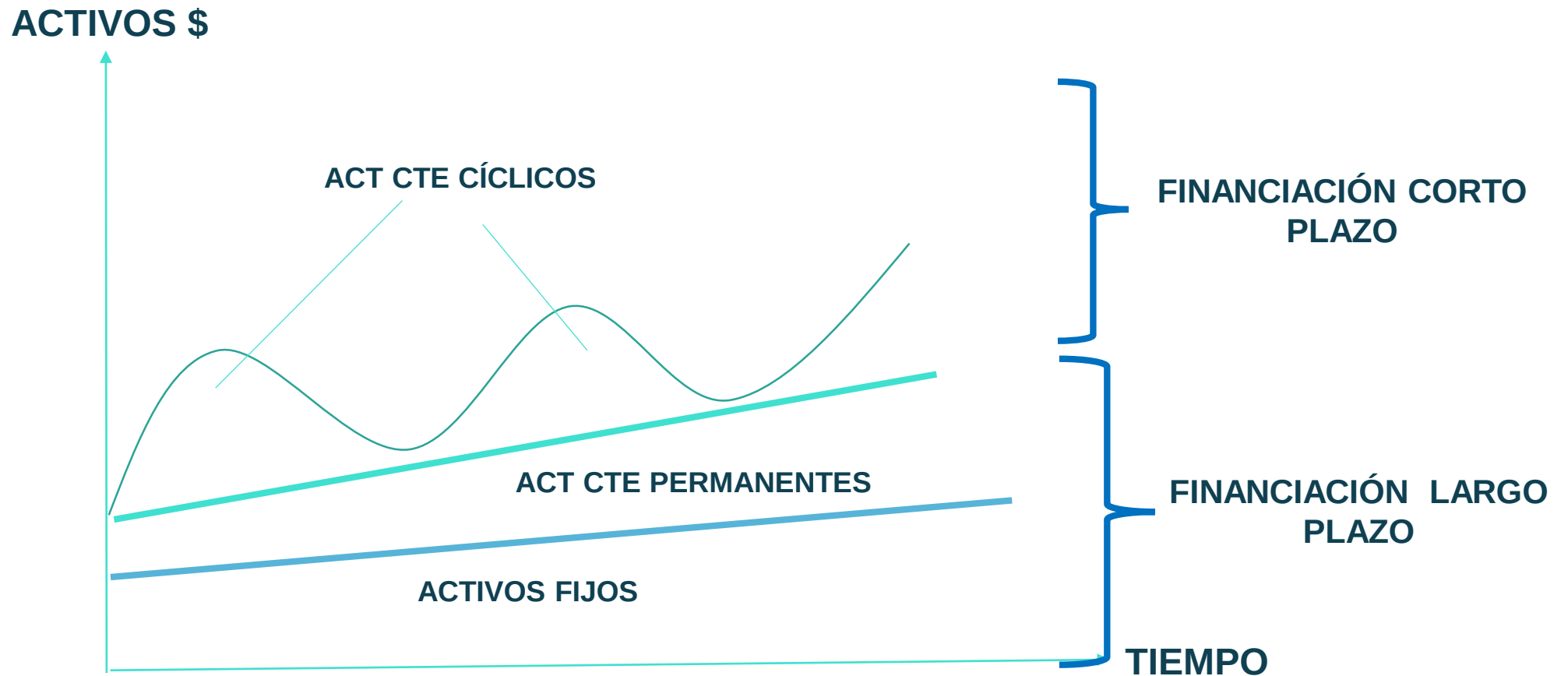


LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Política AGRESIVA de financiación
Alta rentabilidad/ Alto riesgo

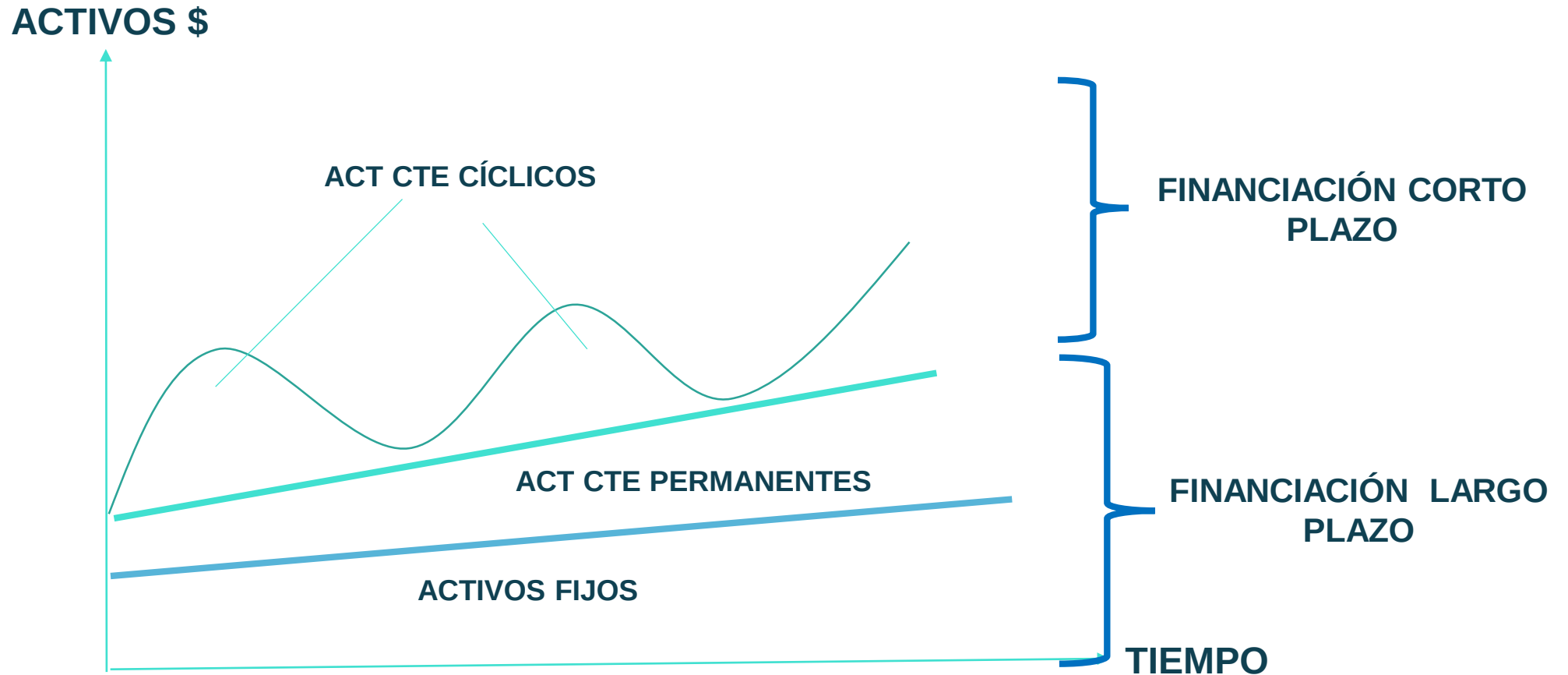


LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Política HOLGADA de financiación
Baja rentabilidad/ Bajo riesgo



FLUJO DE CAJA OPERACIONAL



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

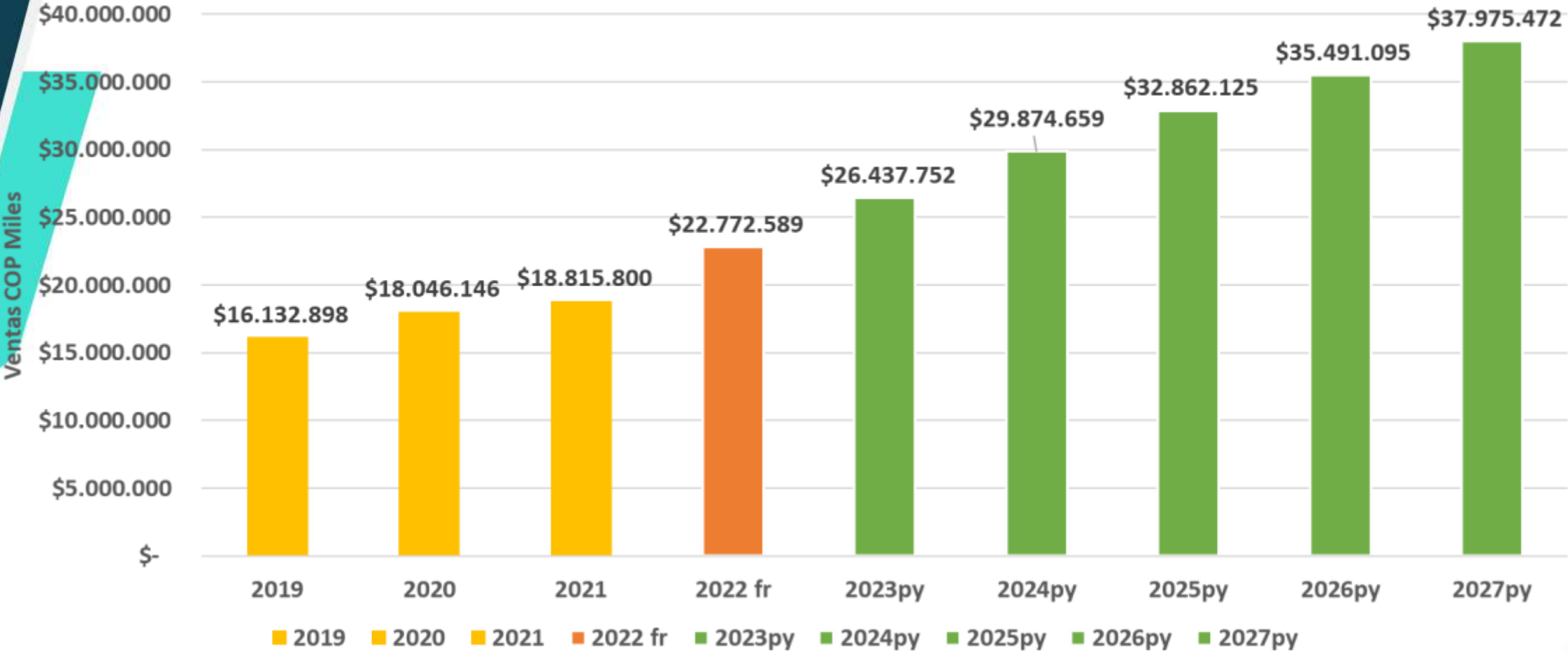
FLUJO DE CAJA		2018		2019		2020		2021		2022		2023
Utilidad Operacional	\$	1.968.850	\$	2.712.394	\$	3.966.777	\$	5.269.400	\$	6.478.466	\$	10.271.814
-Impuestos Operacionales	\$	695.460,29	\$	922.214	\$	1.348.704	\$	1.791.596	\$	2.202.678	\$	3.492.417
+Depreciaciones y Amortizaciones	\$	63.377	\$	104.566	\$	129.423	\$	152.879	\$	172.110	\$	197.399
=Flujo de Caja Operativo Bruto	\$	1.336.767	\$	1.894.745	\$	2.747.496	\$	3.630.683	\$	4.447.897	\$	6.976.797
-Inversion en WK operacional	\$	2.287.543	\$	1.652.839	\$	3.945.042	\$	2.845.231	\$	2.470.413	\$	1.012.953
+Caja Operacional	-\$	15.189	\$	246.066	\$	172.408	\$	121.494	\$	108.932	\$	43.854
+Cuentas por cobrar clientes	\$	2.492.994	\$	729.448	\$	2.428.891	\$	1.711.611	\$	1.534.648	\$	617.820
+Anticipos de impuestos	\$	301.113	\$	104.969	\$	349.523	\$	246.304	\$	220.839	\$	88.906
+Inventarios	\$	369.921	\$	572.355	\$	994.221	\$	765.822	\$	605.994	\$	262.374
+Impuesto diferido	-\$	861.296	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
+Financiación de WK	\$	836.303	\$	136.068	\$	1.631.558	\$	1.236.393	\$	1.001.386	\$	427.606
+Cuentas por pagar proveedores	\$	750.914	\$	67.299	\$	1.321.224	\$	1.017.704	\$	805.308	\$	348.669
+Pasivo laboral CP&LP	\$	79.786	\$	30.107	\$	103.445	\$	72.896	\$	65.359	\$	26.312
+Otras cuentas por pagar	\$	5.603	\$	38.663	\$	206.889	\$	145.792	\$	130.719	\$	52.625
-Inversiones de Capital	\$	857.216	\$	386.442	\$	1.242.877	\$	1.172.812	\$	961.517	\$	191.770
+Propiedades, Planta & Equipo Bruto	\$	869.136	\$	386.442	\$	1.242.877	\$	1.172.812	\$	961.517	\$	191.770
+Intangibles Brutos	-\$	11.920	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
+Flujo de Caja Libre de Operaciones	-\$	971.689	-\$	8.467	-\$	808.865	\$	849.033	\$	2.017.353	\$	6.199.680

TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE (SGR)



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Ingresos modelo base



EBITDA Y MARGEN EBITDA



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Cifras de la operación

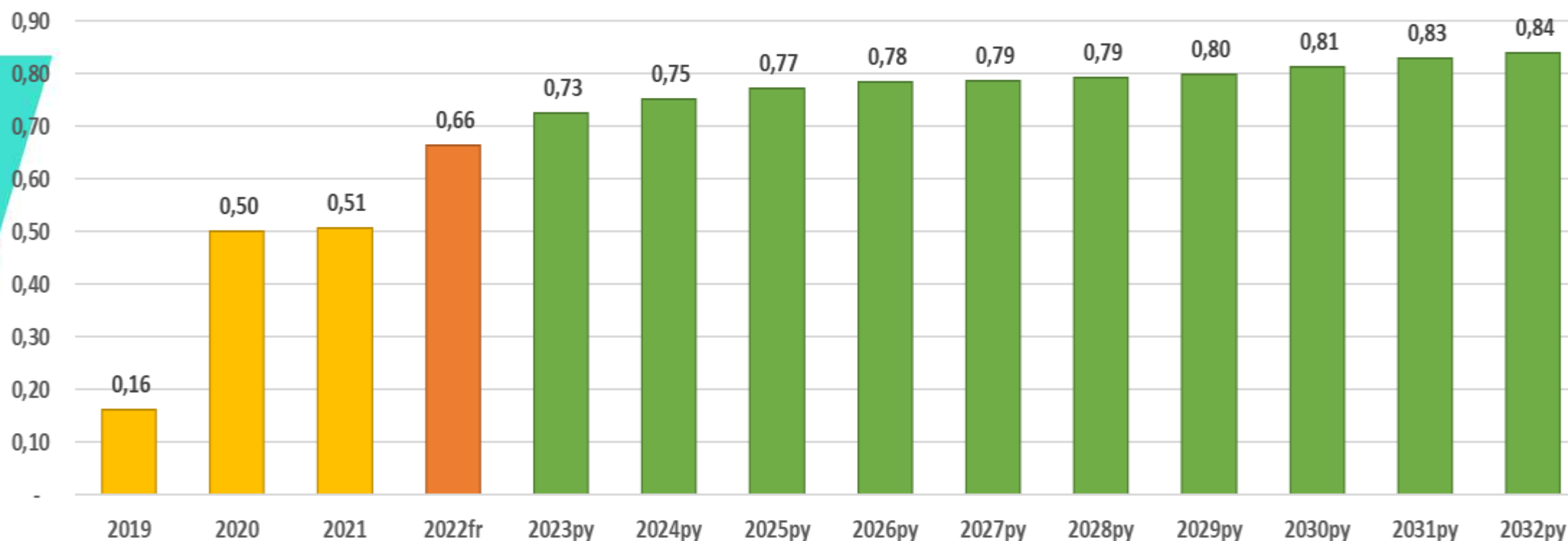


PALANCA DE CRECIMIENTO (PDC)



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

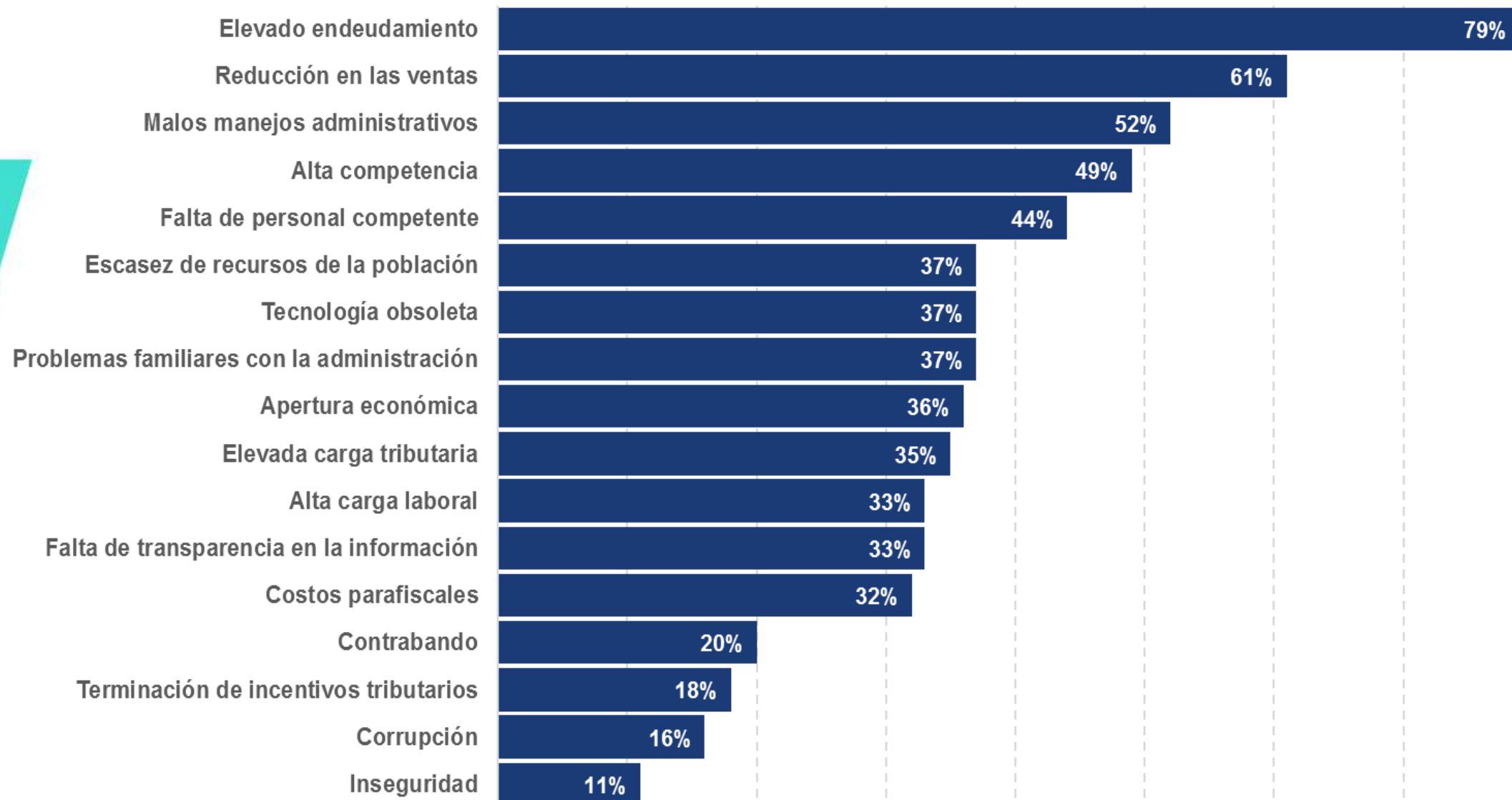
Palanca de crecimiento (Margen EBITDA / Inversión capital de trabajo)



Principales causas de insolvencia (Empresas en liquidación)



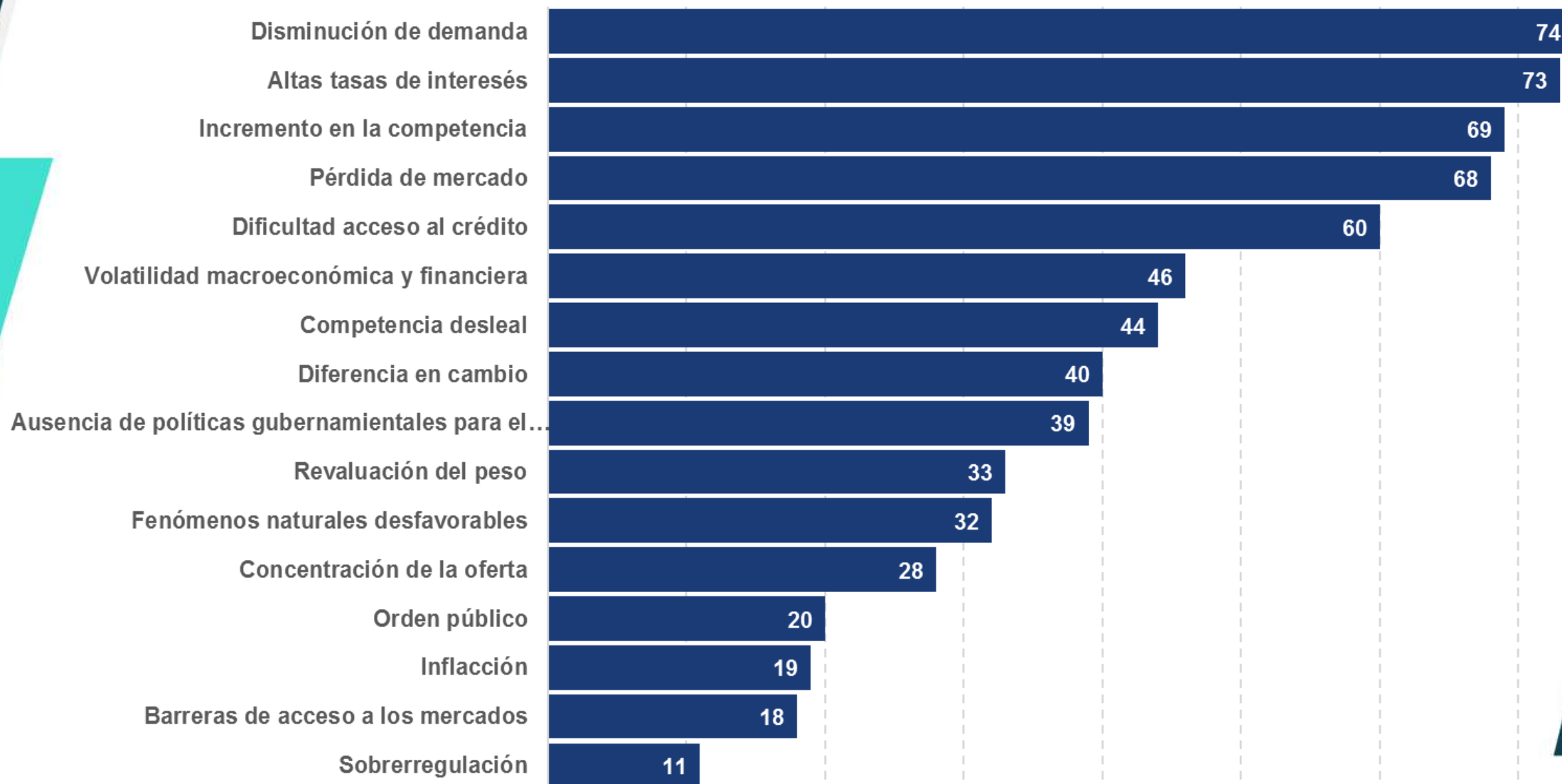
CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR



Principales causas de insolvencia (Empresas en reorganización)



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR



Principales señales de insolvencia



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

1. REDUCCIÓN EN LA RENTABILIDAD
2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO ELEVADOS
3. RATIOS DE LIQUIDEZ BAJOS
4. INCREMENTO EN EL COSTO DE LA DEUDA
5. DESCENSO EN LAS VENTAS
6. CREDITOS CONGELADOS Y COSTO ALTO DE INTERES
7. REDUCCIÓN EN EL VALOR DE LOS ACTIVOS
8. FLUJO DE CAJA INSUFICIENTE
9. DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD COMERCIAL
10. INCUMPLIMIENTO EN PAGOS



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD

Riesgo de liquidez

PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO EMPRESARIAL

- ELEVADO ENDEUDAMIENTO
 - REDUCCIÓN DE VENTAS
 - MALOS MANEJOS ADMINISTRATIVOS
 - BAJA COMPETITIVIDAD
-
- FALTA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPETENTE
 - INCOMPATIBILIDAD ENTRE SOCIOS
 - TECNOLOGÍA OBSOLETA
 - DESMOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS
 - CAPACIDAD OCIOSA
 - RIESGO REPUTACIONAL Y JURÍDICO



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Rentabilidad

Sección 4





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

RENTABILIDAD

• ¿Qué es?

Muestran parte de la eficacia y efectividad de la gestión y uso de todos los recursos en lo que tiene que ver con la **generación de rendimientos** y manejo de costos y gastos.

• ¿Análisis de Rentabilidad?

El análisis de la rentabilidad debe efectuarse en le largo plazo, priorizando estrategias, políticas y decisiones que contribuyan a garantizar la permanencia, el crecimiento y la maximización del valor de la empresa.

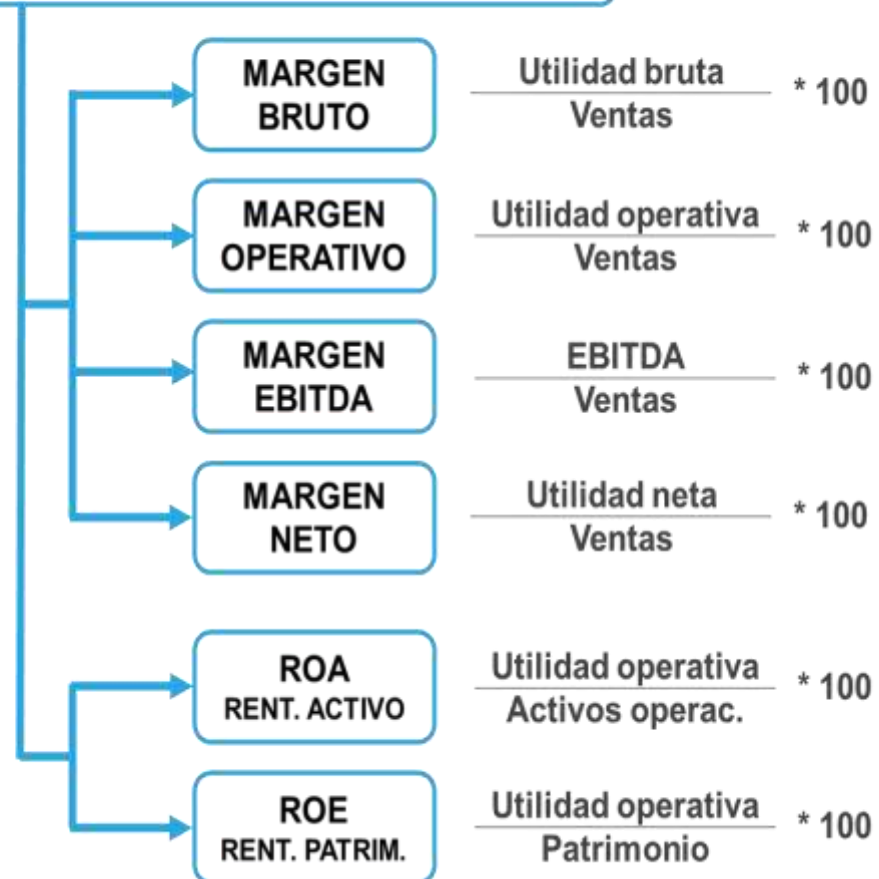
ESTADOS Y RESULTADOS

(+) VENTAS
(-) COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA/
GASTOS DIRECTOS
(=) **UTILIDAD BRUTA**
(-) GASTOS OPERATIVOS
(=) **UTILIDAD OPERATIVA**
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES
(=) **EBITDA**
(-) GASTO FINANCIERO
(-) GASTOS NO OPERACIONALES
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES
(=) **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**
(-) IMPUESTOS
(=) **UTILIDAD NETA**



RENTABILIDAD

INDICADORES RENTABILIDAD



RENTABILIDAD

● Autoevaluación



1. ¿Tengo mapeada la rentabilidad de cada línea de negocio?
2. ¿Realizo presupuesto y control periódico de mi estructura de costos y gastos?
3. ¿Antes de realizar cualquier proyecto de inversión se realiza un estudio de factibilidad que incluye una evaluación financiera para medir la rentabilidad bajo diferentes escenarios?



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Endeudamiento

Sección 5





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ENDEUDAMIENTO

• ¿Qué es?

(O apalancamiento financiero) muestra el grado en que se utilizan los recursos de terceros, obtenidos a través de deuda para financiar las actividades de la empresa y sostener o aumentar su capacidad operativa.

• ¿Capacidad de pago?

Probabilidad que tiene un deudor de cancelar oportunamente los compromisos adquiridos con sus acreedores.

De corto plazo (<1 año) Sostenimiento de la operación.

De largo plazo (>1 año) Proyectos de inversión

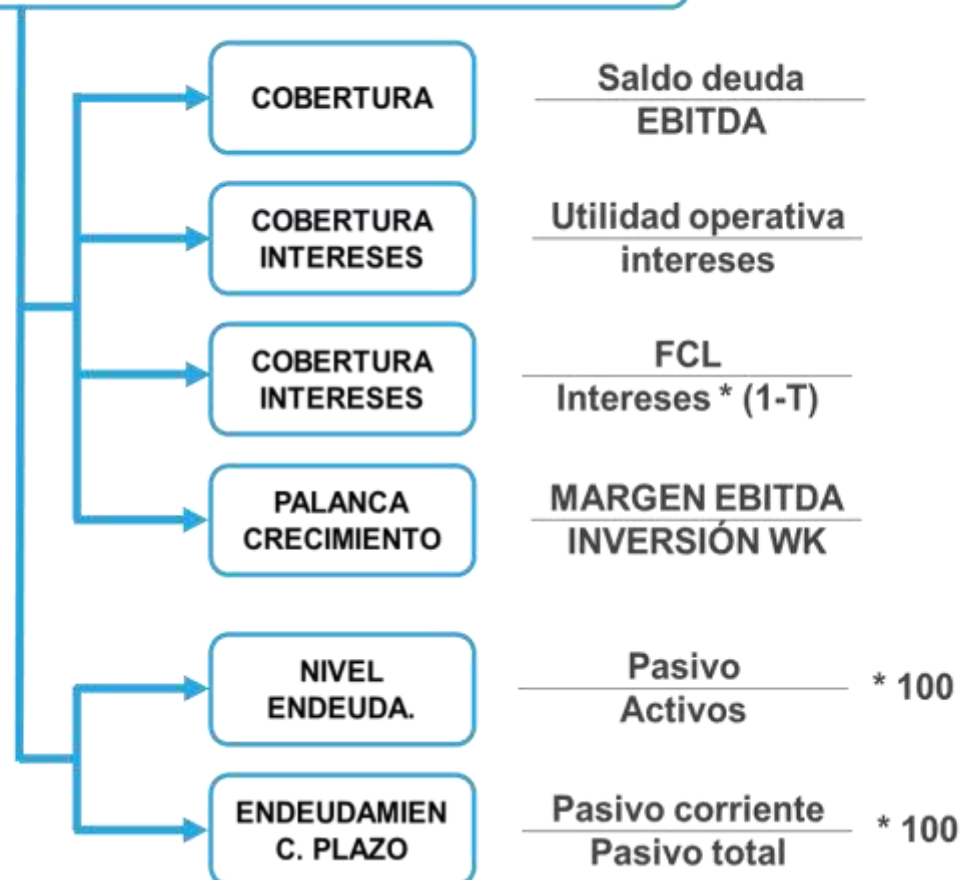




CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ENDEUDAMIENTO

INDICADORES ENDEUDAMIENTO

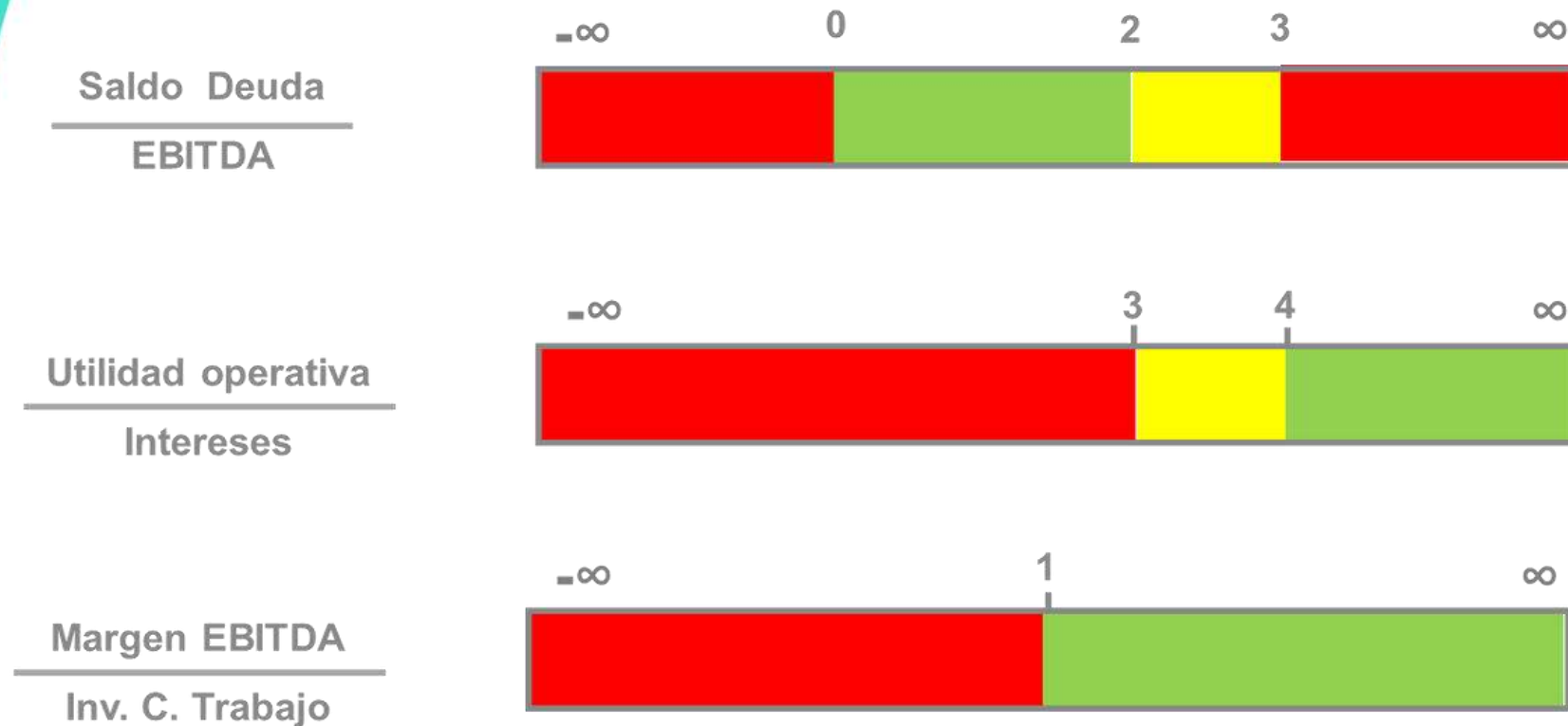




CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

ENDEUDAMIENTO

Indicadores de Endeudamiento



* Solo si Capital de trabajo positivo



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Situación actual de la empresa



Situación actual de la empresa



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

FASES

Identificar
escenarios
de riesgo

Nivel de
preparación

Plan de
acción para
afrontar el
escenario

ESTADOS

Consciente

Informado

Preparado



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

Estructura de Capital

Sección 6





CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

WACC VS ROIC



CREACIÓN DE VALOR

- ¿Qué es?

La capacidad que tienen las empresas para generar valor para los accionistas. La generación de valor es el resultado del éxito de la estrategia.

- ¿Cómo evaluar?

El EVA o ganancia económica es la diferencia entre el retorno del capital invertido y la mínima rentabilidad que debería obtener.

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} (\%) - \text{WACC} (\%)) * \text{CI}$$



CREACIÓN DE VALOR

¿Cómo mejorar el EVA?

- Incrementando la utilidad operativa después de impuestos
- Invirtiendo en proyectos que rindan por encima del costo de capital
- Desinvirtiendo en actividades que rindan menos que el costo de capital, liberando fondos ociosos
- Gestionando el costo de capital
- Mejorando rotación capital de trabajo neto operativo
- Mejorando utilización de la capacidad

¡Gracias!



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

camaraaburrasur.com

    @camaraaburrasur