



¿Qué mueve tus números?

Aprende a leer tus estados financieros y a decidir con ellos.

Juntos, siempre hacia adelante

Bienvenida — no importa si es tu primera vez

1

Si ya viniste antes

La vez pasada viste que las finanzas miran hacia adelante. Hoy aprendes a hacerlo con instrumentos concretos.

2

Si es tu primera vez

Esta es una puerta de entrada. No necesitas nada previo para seguir la sesión y llevarte algo útil.

Preséntate en 20 segundos

Cuéntale al grupo, en una frase, quién eres y a qué se dedica tu negocio.

1

Tu nombre

¿Cómo te llamas?

2

**Nombre de tu
empresa**

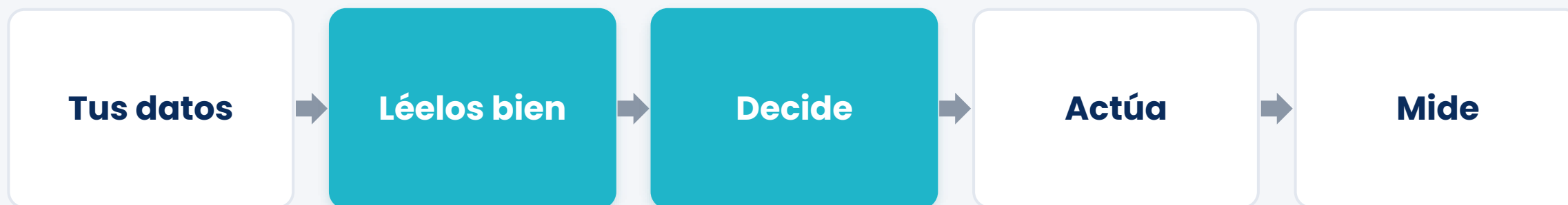
¿Cómo se llama tu negocio?

3

A qué te dedicas

¿Qué hace tu empresa?

Un ciclo simple que hoy vas a recorrer



Hoy nos concentramos en **leerlos bien** y **decidir**. Lo demás ya lo haces todos los días.

Tres cosas que te llevas hoy

1

Leer la estructura

Cómo está compuesto cada número de tu negocio.

2

Leer la tendencia

Hacia dónde se mueven tus números en el tiempo.

3

Mover la palanca correcta

Cuál de tus tres palancas conviene ajustar.

Tus estados financieros salen de la contabilidad de tu empresa, no del banco.

Envases del Valle, S.A.

Fabricante de empaque para la industria de alimentos. Una empresa real en su tipo, con retos que vas a reconocer.

Q50 M

en ventas al año

20 años

de operación

2.^a

generación al mando

Empaque

para alimentos

La meta del año

“Este año subimos el margen bruto.”

El gerente general lo dijo frente a todo su equipo. Una meta clara, medible y bien comunicada.

¿Te suena esa meta? ¿La has puesto en tu empresa?

Sí, este año

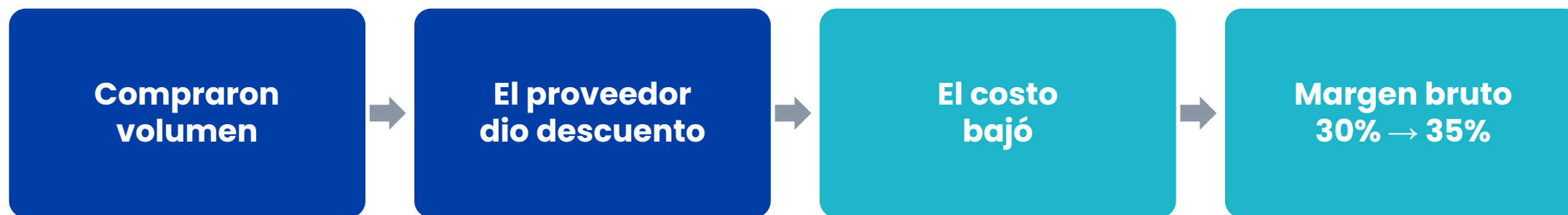
La he puesto antes

No, mido otra cosa



¿Te suena esa meta? ¿La has puesto en tu empresa?

Lo que hicieron para lograrla



Meta cumplida. Bonos pagados. Utilidad neta **+20%**.

¿Fue un buen año?

En quetzales, todo creció

Línea (Q millones)	Año 1	Año 2
Ventas	50.0	54.0
(-) Costo de ventas	35.0	35.1
Utilidad bruta	15.0	18.9
(-) Gastos operativos	9.0	11.9
Utilidad operativa	6.0	7.0
(-) Gastos financieros	1.0	1.0
Utilidad antes de impuestos	5.0	6.0
Utilidad neta	3.75	4.50

Utilidad bruta
Q15.0 → Q18.9

Utilidad neta
Q3.75 → Q4.50

Ventas, utilidad, gastos... todo subió. Pero, ¿todo creció en la misma proporción? Eso lo dicen los porcentajes.

Cada línea, como parte de un todo

El análisis vertical mira cada línea como porcentaje de una base. Te dice de qué está hecho tu número.

Estado de resultados

Ventas = 100%

Cada costo y gasto se mide contra la venta.

Balance

Activos totales = 100%

Cada cuenta se mide contra el total de activos.

Vertical = **composición**.

Los porcentajes sí se pueden comparar

Los números absolutos de dos empresas —o de dos años— no se comparan directo. Los porcentajes, sí.



Contra tu año pasado

¿Mejoró o empeoró tu propia estructura?



Contra tu sector

¿Estás en línea con negocios como el tuyo?



Contra tu propio criterio

¿Dónde quieres que esté cada porcentaje?

El estado de resultados en %

Línea	Año 1	Año 2
Ventas	100%	100%
Costo de ventas	70%	65%
Utilidad bruta	30%	35%
Gastos operativos	18%	22%
Utilidad operativa	12%	13%
Gastos financieros	2%	2%
Utilidad neta	7.5%	8.3%

Utilidad bruta
30% → 35%

Gastos operativos
18% → 22%

El margen subió... pero algo más también se movió.

El descuento no fue gratis

Los gastos operativos subieron **4 puntos** de la venta (de 18% a 22%).

¿En qué se fueron esos puntos?

Bodega

Manejo

Seguro del inventario

El activo creció Q9 M — y casi todo fue inventario

ACTIVOS

Cuenta (Q millones)	Año 1	Año 2
Efectivo	2.5	1.9
Cuentas por cobrar	7.5	8.1
Inventario	7.0	16.0
Activo fijo neto	13.0	13.0
Activos totales	30.0	39.0

PASIVO + PATRIMONIO

Cuenta (Q millones)	Año 1	Año 2
Proveedores	5.0	4.0
Deuda financiera	10.0	10.0
Patrimonio	15.0	25.0
Total	30.0	39.0

El inventario subió Q7 → Q16 (casi todo el crecimiento del activo) y el patrimonio Q15 → Q25: **Q10 M que puso el dueño, no deuda.**

Efectivo y activo fijo: cifras ilustrativas. El resto se deriva del ciclo del caso (PPC, PPI, PPP).

El inventario le cambió la forma a todo el balance

ACTIVOS

Cuenta	Año 1	Año 2
Efectivo	8%	5%
Cuentas por cobrar	25%	21%
Inventario	23%	41%
Activo fijo neto	43%	33%
Activos totales	100%	100%

PASIVO + PATRIMONIO

Cuenta	Año 1	Año 2
Proveedores	17%	10%
Deuda financiera	33%	26%
Patrimonio	50%	64%
Total	100%	100%

El inventario pasó a ser el 41% de los activos y el patrimonio saltó a 64%: **el aporte de Q10 M del dueño, no deuda nueva.**

Efectivo y activo fijo: cifras ilustrativas. El resto se deriva del ciclo del caso (PPC, PPI, PPP).

La línea que grita

Inventario

23% → 41%

de los activos totales

Cómo se mueven tus números en el tiempo

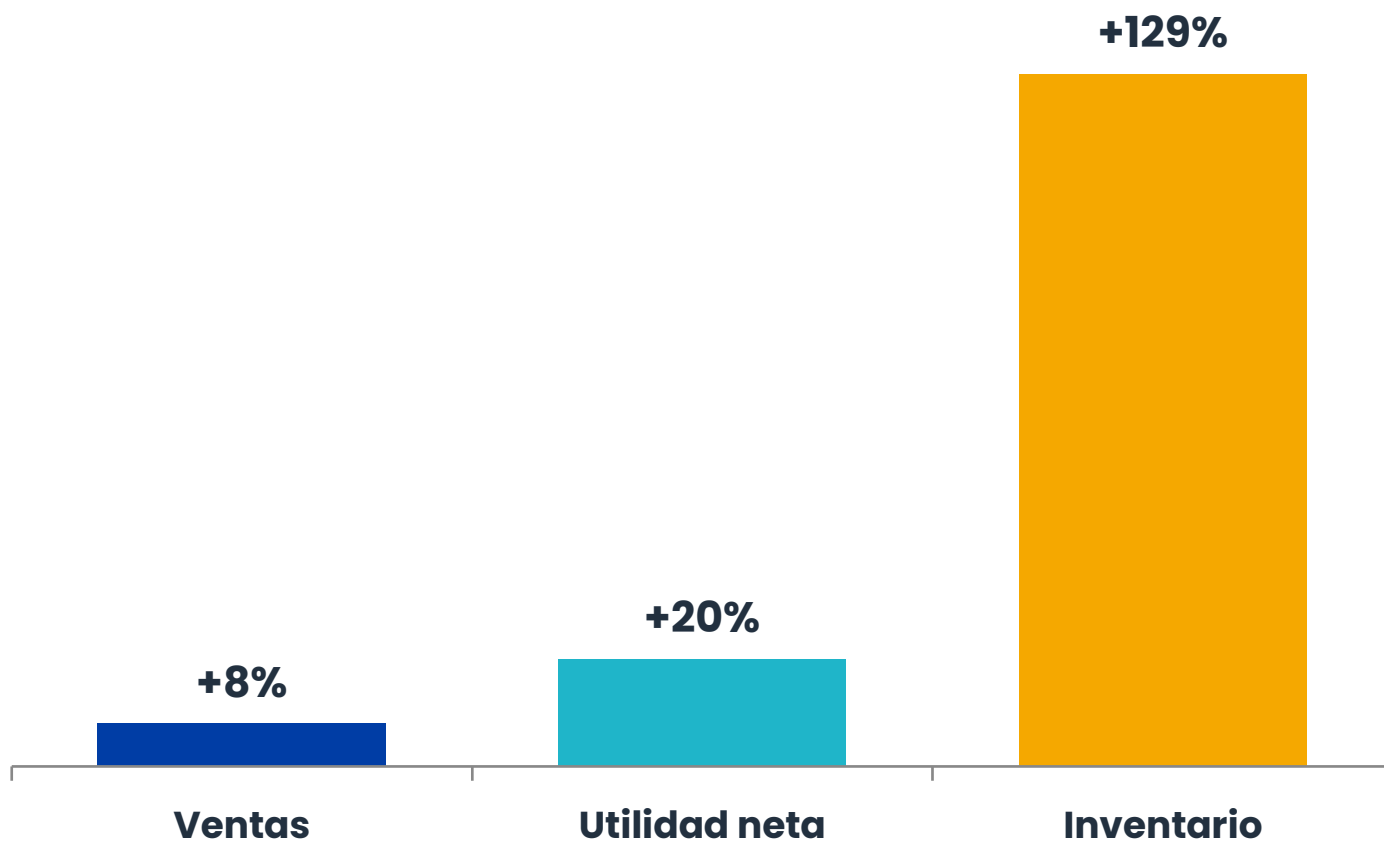
El análisis horizontal mide la variación de cada línea de un año contra otro. No mira composición: mira movimiento.

Horizontal = **tendencia
y momentum**

La pregunta que responde:

**¿Qué está creciendo más
rápido que qué?**

El caso, en variaciones



Las ventas crecieron 8%.

El inventario creció

+129%

dieciséis veces más rápido que las ventas.

¿Cuántos días pasa tu dinero fuera de tu bolsillo?



$$CCC = PPI + PPC - PPP$$

PPI

Periodo Promedio de Inventario

Días que tu mercadería pasa en bodega antes de venderse.

PPC

Periodo Promedio de Cobro

Días que tardas en cobrarle a tu cliente.

PPP

Periodo Promedio de Pago

Días que te tardas en pagarle a tu proveedor.

El ciclo se disparó

Indicador	Año 1	Año 2
PPI — Inventario	73	166
PPC — Cobro	55	55
PPP — Pago	52	31
CCC — Ciclo de caja	76	190

CCC
76 → 190 días

El hallazgo escondido: para conseguir el descuento aceptaron pagar más rápido (PPP 52 → 31 días).

El proveedor cobró dos veces.

No financió crecimiento. Financió el ciclo.

114 días

de más en el ciclo

× ~Q96 mil

de caja por día

≈ Q11 M

de caja atrapada

Casi exactamente los Q10 millones que el dueño tuvo que aportar.

¿Conoces tu ciclo de conversión de caja?

Sí, lo mido

Sé las partes pero no el total

Primera vez que lo escucho



¿Conoces tu ciclo de conversión de caja?

Si tu inventario crece más rápido que tus ventas, no estás creciendo: estás guardando.

Y guardar cuesta caja.

El problema del ROE

ROE

18%

Un solo número. Ninguna explicación.

¿Subió o bajó?

El ROE te dice cuánto ganaste sobre el capital de los socios. Pero solo, no te dice por qué se movió ni qué hacer al respecto.

Para eso hay que abrirlo.

Las tres palancas del ROE

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento}$$

Margen neto

Utilidad Neta / Ventas

lo que gano por venta

×

Rotación de activos

Ventas / Activos

lo que vendo por activo

×

Apalancamiento

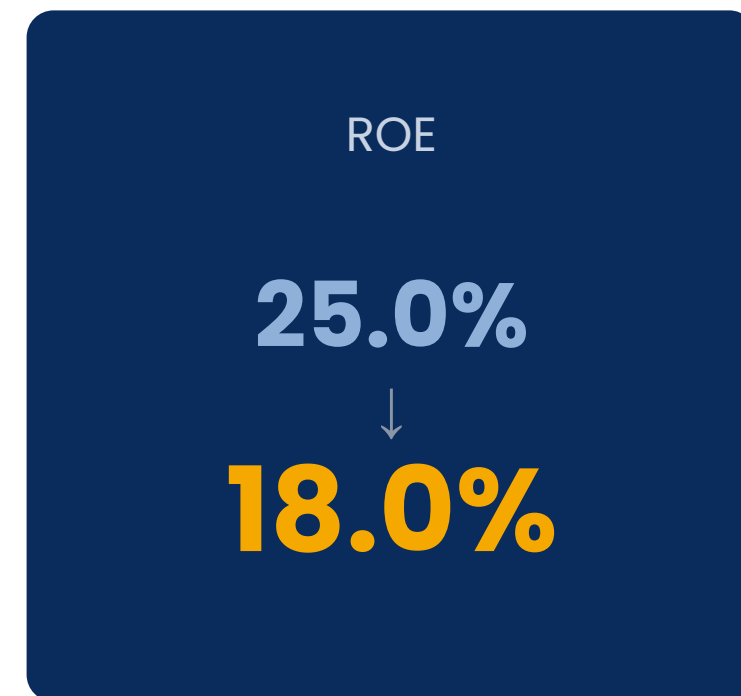
Activos / Patrimonio

cuánto apalanco

Son las tres palancas que un dueño sí puede mover.

DuPont del caso

Palanca	Fórmula	Año 1	Año 2
Margen neto	Utilidad Neta / Ventas	7.5%	8.3% ↑
Rotación de activos	Ventas / Activos	1.67	1.38 ↓
Apalancamiento	Activos / Patrimonio	2.00	1.56 ↓
ROE	Margen × Rotación × Apal.	25.0%	18.0%



El veredicto

Ganaron en la palanca que midieron y perdieron la que nadie estaba viendo.

La meta era

Margen

y sí lo mejoraron (30 → 35%).

El costo fue

Rotación

los 114 días de caja atrapada.

Y pesó más

La rotación

arrastró el ROE hacia abajo.

El detalle que casi nadie ve

El apalancamiento también bajó ($2.00 \rightarrow 1.56$) porque el dueño metió **Q10 millones propios, no deuda.**

Se apalancaron menos, y eso normalmente suena prudente...

El dinero que los socios ponen en la empresa, ¿cuánto cuesta?

Nada, es nuestro

Menos que el banco

Más que el banco



SLIDO Código de sala: _____



El dinero que los socios ponen en la empresa, ¿cuánto cuesta?

¿Cuál es tu palanca débil hoy?

De las tres palancas, elige la que hoy sientes más floja en tu empresa. Anótala y una idea para moverla.

Margen

Rotación

Apalancamiento

Mi palanca débil: _____

Una idea para moverla: _____

Cada problema, su herramienta

Margen

El gasto operativo se te escapa



Tarjetas Empresariales

Rotación

Cobras demasiado lento



Factoraje

Rotación

Pagas al proveedor demasiado rápido



Tarjeta de Crédito Empresarial

Rotación

Tu efectivo no está disponible a tiempo



SmartCash

Apalancamiento

Financiaste el ciclo con tu propio capital



Línea de Capital de Trabajo

Una herramienta por problema. Tu ejecutivo del banco te ayuda a armar tu combinación.

Te llevas una calculadora lista para usar

xls

Calculadora en Excel — de regalo

Metes tus estados financieros y salen, al instante:

- **Tus tres palancas (margen, rotación, apalancamiento)**
- **Tu ciclo de conversión de caja (CCC)**

¿Quieres empezar? Habla con tu ejecutivo del banco.

Tenemos el número: **18%**. No tenemos el veredicto.

¿18% es bueno? Depende de algo que no aparece en ningún estado financiero: **cuánto te cuesta tu propio dinero.**

*Muchos empresarios creen que el capital de los socios es gratis. **Es el más caro que tienes.***

Eso es el próximo tema.

Gracias

Te esperamos en la próxima sesión: **¿cuánto te
cuesta tu propio dinero?**

Antes de irte, cuéntanos cómo te fue hoy.

Juntos, siempre hacia adelante



Escanea y califícanos

¿Qué tan probable es que nos
recomiendes?