

Más grande no es más rico

¿Tu crecimiento crea o destruye valor?

Juntos, siempre hacia adelante

Bienvenida — no importa si es tu primera vez

1

Si ya viniste antes

Traes dos números de las sesiones anteriores. Hoy los ponemos a trabajar juntos por primera vez.

2

Si es tu primera vez

No necesitas nada previo para seguir la sesión y llevarte algo útil que puedas usar en tu negocio.

Dos números que ya son tuyos

De las sesiones anteriores traes dos cifras. Hoy las ponemos frente a frente por primera vez.

18%

lo que ganaste

el retorno que produce tu patrimonio (ROE)

16.4%

lo que te cuesta el dinero

el costo de todo tu capital (WACC)

Hoy los ponemos **frente a frente** por primera vez.

Antes de entrar, una pregunta

Si tu empresa creció y ganó más, ¿vale más?

No hay respuesta correcta. Es tu punto de partida para la sesión de hoy.

Vota en Slido:

Sí, obvio

Depende

No necesariamente

Nunca lo pensé



Si tu empresa creció y ganó más, ¿vale más?

Un año después, todo creció

Métrica	Año 1	Año 2	Variación
Ventas	Q50.0 M	Q54.0 M	+8% ↑
Utilidad bruta	Q15.0 M	Q18.9 M	+26% ↑
Utilidad neta	Q3.75 M	Q4.50 M	+20% ↑
Activos totales	Q30.0 M	Q39.0 M	+30% ↑
Capital invertido	Q25.0 M	Q35.0 M	+40% ↑

Cinco indicadores, cinco flechas hacia arriba. Buen año, ¿verdad?

La pregunta incómoda

Gana más que nunca y tiene menos caja que nunca.

¿Por qué?

El número que falta

Tienes el ROE

El ROE te dice cuánto ganaste sobre el capital de los socios. Es un buen número... pero solo.

Pero no se puede comparar con el WACC

Y sin comparar lo que ganas contra lo que te cuesta el dinero, no hay veredicto.

Necesitas un número que **sí** se pueda medir contra tu costo de capital.

ROE no es lo mismo que ROIC

	Año 1	Año 2
ROE <i>¿cuánto gané yo?</i>	25.0%	18.0%
ROIC <i>¿cuánto produce el negocio?</i>	18.0%	15.0%

El WACC es el costo de todo el capital — deuda y propio. Solo el ROIC, que mide lo que produce todo ese capital, es su rival legítimo.

Primero: ¿cuánto capital hay adentro?

Todo el dinero que está trabajando dentro del negocio: la deuda financiera más el capital propio.



El dueño metió Q10 M propios para financiar el inventario: por eso el capital invertido creció 40%.

Después: ¿cuánto produce esa operación?

NOPAT es la utilidad que genera la operación antes de decidir quién la financió — sin restar intereses.

Q4.5 M → Q5.25 M

lo que produjo la operación

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - 25\%)$$

La operación **sí produjo más** quetzales que el año pasado. Hasta aquí, la historia sigue siendo buena.

Lo que produce ÷ el capital que usa

ROIC del caso

18.0%



15.0%

¿Subió o bajó lo que produces?

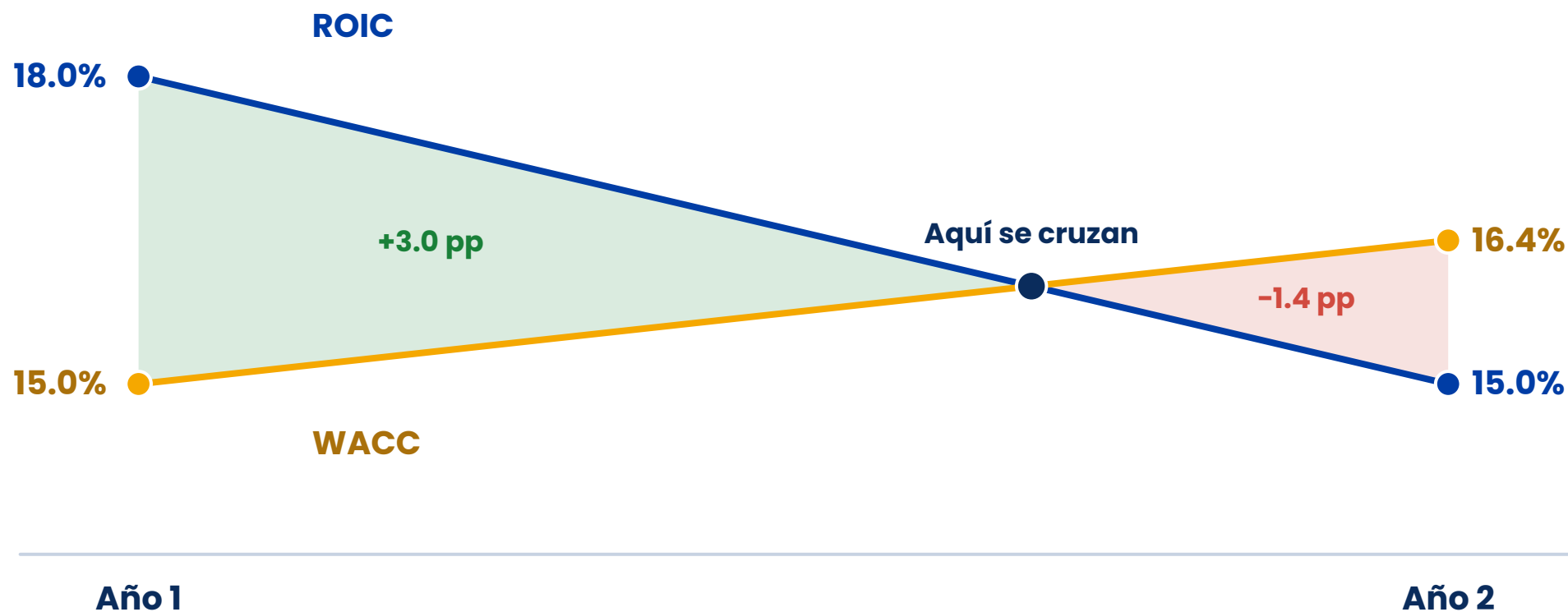
Produjo más quetzales, pero rindió menos por cada quetzal invertido. Más capital adentro, menos retorno por cada uno.

Ese es el número que hoy ponemos contra el WACC.

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} \div \text{Capital invertido}$$

$$\text{Año 1: } Q4.5 \text{ M} \div Q25 \text{ M} = 18.0\% \quad \cdot \quad \text{Año 2: } Q5.25 \text{ M} \div Q35 \text{ M} = 15.0\%$$

Frente a frente: lo que produces vs. lo que cuesta



En el Año 1 le ganabas a tu costo de capital. **En el Año 2, ya no.**

Una pregunta directa

¿Tu negocio le gana al precio de tu dinero?

Vota en Slido:

Sí

No

Nunca lo he calculado



¿Tu negocio le gana al precio de tu dinero?

El spread: lo que sobra o lo que falta

El spread es la distancia **entre lo que produces (ROIC)** y lo que te **cuesta el capital (WACC)**.

Año 1

+3.0 pp

te sobraba por cada quetzal



Año 2

-1.4 pp

te falta por cada quetzal

Por cada quetzal invertido: en el Año 1 te sobraba; en el Año 2, te falta.

La utilidad económica (EVA)

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Capital invertido}$$

ROIC

lo que produces

WACC

lo que te cuesta

Capital

cuánto pones a trabajar

Una línea. Tres decisiones.

Año 1

+Q750 mil

creó valor

Año 2

-Q490 mil

destruyó valor

La utilidad contable subió Q750 mil.
El valor cayó Q1.24 millones.

¿Por qué? La cuenta del capital creció más

El cargo por el capital

Q3.75 M → Q5.74 M

+Q2.0 M

La utilidad (NOPAT)

Q4.5 M → Q5.25 M

+Q0.75 M

La utilidad creció. **La cuenta del capital creció más.**

Tres formas de crear valor

YA LO VISTE

Subir el ROIC

Producir más por cada quetzal.

Lo viste en el primer módulo.

YA LO VISTE

Bajar el WACC

Abaratar el costo del capital.

Lo viste en el segundo módulo.

HOY

Gestionar el capital invertido

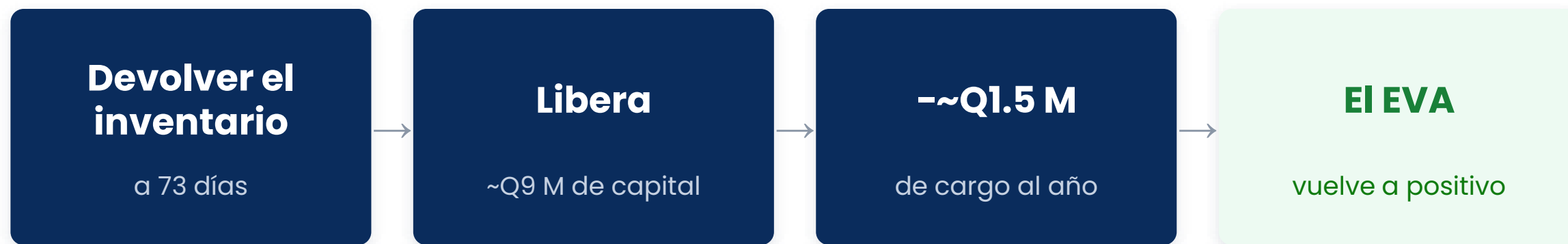
No dejar capital parado.

Lo de hoy.

Las dos primeras ya las trabajaste. La tercera es la de hoy.

Capital parado que no rinde

Cada quetzal quieto cuesta 16.4% al año. Bajar el inventario libera capital — y baja el cargo.



El capital ocioso no es neutral: es caro.

Capital que el balance no ve

Mercadeo, capacitación, investigación y desarrollo: dinero que sale hoy para producir flujos en tres años. Eso es una inversión.

Inventario

Q9 M

- El balance lo registra
- Te cobra capital
- Te pide retorno

Marca · gente · I+D

Q9 M

- El balance no lo ve
- No te cobra nada
- No te pide nada

Mismo dinero. Tratamiento opuesto.

La contabilidad no está mal — está contestando otra pregunta. Al dueño el balance le cobró cada quetzal de inventario; los mismos Q9 M en marca o gente no le habrían cobrado nada — ni pedido nada.

La pregunta que cambia todo

Si lo tratas como gasto

¿Cómo lo recorto?

Si lo tratas como inversión

¿Cuánto me devolvió?

No se trata de cambiar tu contabilidad, sino de hacerle a esa partida **la misma pregunta que le haces a una máquina.**

Nota honesta: Capitalizarlo baja tu ROIC. Ese es el punto: te cobra por un capital que venías usando gratis.

Del diagnóstico a la acción

Un marco de decisión, no un catálogo: cada excedente tiene un lugar donde rendir.

Smart Cash



Excedentes del día a día, trabajando.

Cuenta de Ahorro · Plazo Fijo



Excedentes con horizonte.

Cesantías



Una provisión que ya tienes, rindiendo.

Capital ocioso = capital caro. Tu ejecutivo del banco te ayuda a armar tu combinación.

La última pregunta

¿Cuánto de tu capital está parado hoy sin rendir?

Vota en Slido:

Nada

Poco

Bastante

No lo sé



**¿Cuánto de tu capital está parado hoy
sin rendir?**

¿Dónde está parado tu capital?

Piénsalo un momento y anótalo. Dos líneas, noventa segundos.

Dónde está parado mi capital:

Qué lo movería:

Comprométete en voz alta y llévate un vale

El banco regala **4 vales**. Cuéntanos cómo vas a aplicar lo de estos tres módulos en tu negocio — los primeros **4** que se decidan se llevan uno.

Elige tu próximo paso

-  **Subir tu ROIC**
producir más por cada quetzal
-  **Bajar tu WACC**
abaratarse tu capital
-  **Mover tu capital parado**
la palanca de hoy

EL BANCO REGALA

4 vales

VALE

VALE

VALE

VALE

Para los primeros 4 que se comprometan en voz alta.

Levanta la mano. Tu ejecutivo del banco te ayuda a dar el primer paso.

Te llevas la Calculadora EVA

xls

Calculadora EVA en Excel — de regalo

Metes tus estados financieros y tu WACC del módulo anterior, y sale tu utilidad económica (EVA), año con año.

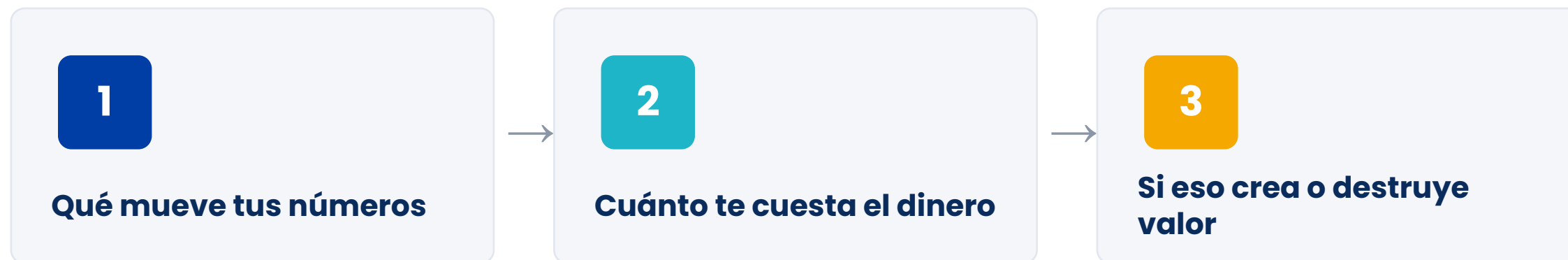
Bloque opcional — ajusta mercadeo, capacitación e I+D y compara dos columnas:

Reportado

Ajustado

¿Quieres empezar? **Habla con tu ejecutivo del banco.**

Tres módulos, una sola pregunta



**La pregunta ya no es «cuánto gané»
sino
«cuánto valor generé».**

Gracias

Gracias por recorrer las tres sesiones con nosotros.

Antes de irte, cuéntanos cómo te fue hoy.

Habla con tu ejecutivo del banco.

Juntos, siempre hacia adelante



Escanea y califícanos

¿Qué tan probable es que nos
recomiendes?