

# Métricas Clave

Deconstrucción del Modelo de Negocio

Maestría en Finanzas con Mención en Dirección Financiera

An open notebook with lined pages. A pair of black-rimmed glasses is resting on the left page. A silver pen is lying on the right page. A black rectangular box with a cyan border is overlaid on the right page, containing the title 'Agenda' and a list of four items.

# Agenda

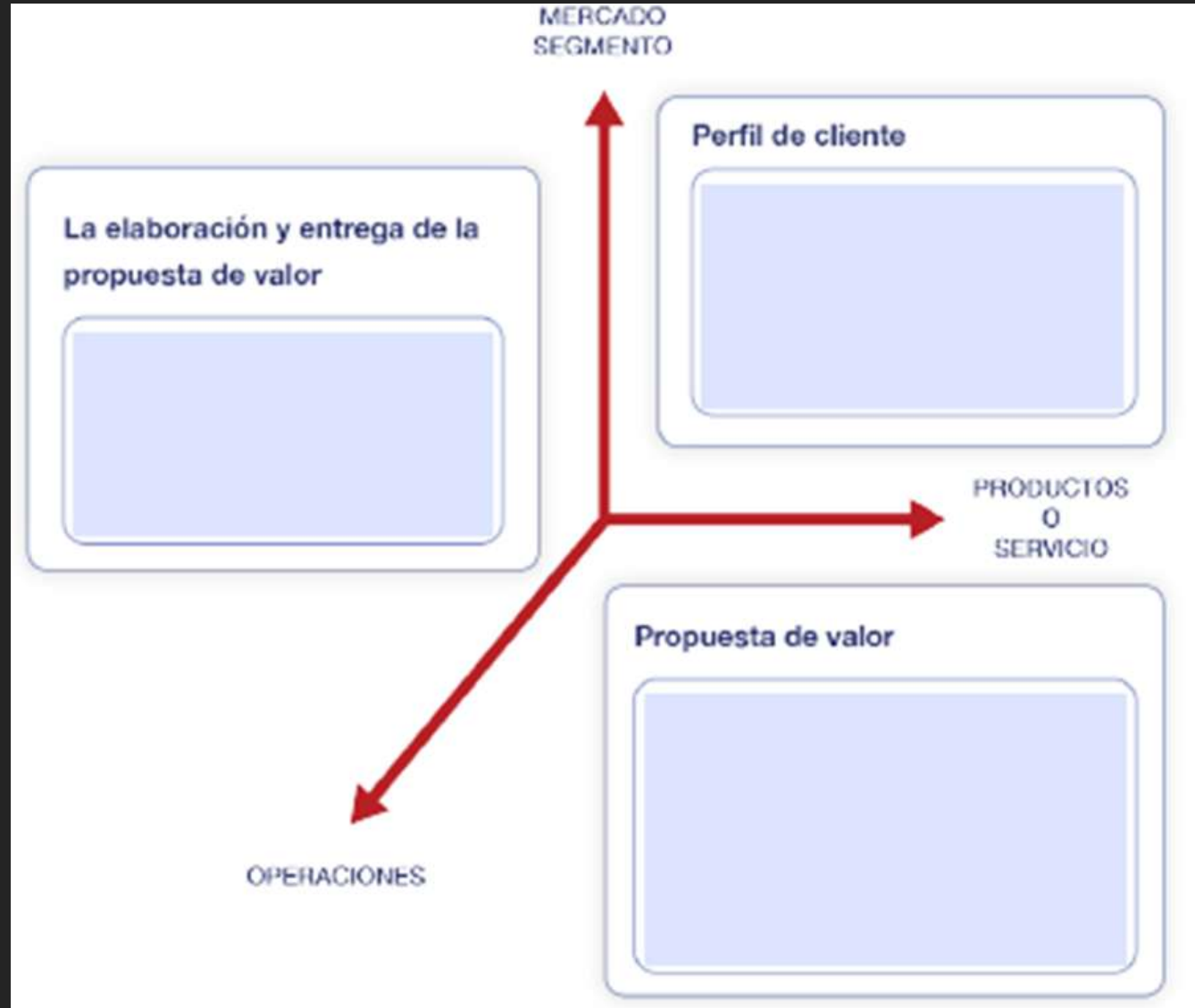
1. Modelo de negocio
2. Análisis financiero
3. Métricas Claves
4. Conclusiones

# Modelo de Negocio

## MODELO DE NEGOCIO



# Modelo de Negocio



## Operaciones

- Fábrica (120 personas)
- Proceso carpintería
- Lotes de producción y control de IPT complejo
- 60 proveedores (3 por línea) 45 días + 15/20
- Equipo de transporte
- Sistema de cartera
- Sistema de inventario

## Mercado / Clientes

- Canales de distribución
  - Cambaceo / aboneros -45%
  - Mueblerías (pequeñas y cadenas) -45%
  - Hoteles -10%
- Crédito 90% (plazos 60 a 120 días)
- Surtido (2 días)
- Variedad
- Servicio de entrega (80/20)

**Consumidor final: trabajador formal (Infonavit), C, C-, D+ y D**

## Producto

- Recámaras
- Antecomedores
- Cocinas
- Muebles ocasionales
- Nogal
- Encino
- Chocolate
- Blanco
- 90 SKUs



# Análisis financiero

## estado de resultados



	2018		2019		DIF
Ventas	264.342	100%	314.583	100%	19%
Costo de ventas					
Variable	84.589	32,0%	93.746	31,4%	10,8%
Fijo	45.875	17,4%	43.250	13,7%	-5,7%
Depreciación (producción)	9.300	3,5%	10.300	3,3%	10,8%
	139.764	52,9%	147.296	46,8%	5,4%
Utilidad Bruta	124.578	47,1%	167.287	53,2%	34,3%
Gastos de Operación					
Administración	12.345	4,7%	11.875	3,8%	-3,8%
Ventas Variable	26.434	10,0%	23.594	7,5%	-10,7%
Ventas Fijo	3.875	1,5%	3.670	1,2%	-5,3%
Depreciación (Ventas)	12.000	4,5%	11.000	3,5%	-8,3%
	54.654	20,7%	50.139	15,9%	-8,3%
Utilidad de Operación	69.923	26,5%	117.149	37,2%	67,5%
Intereses	8.400	3,2%	6.720	2,1%	-20,0%
Utilidad antes de impuestos	61.523	23,3%	110.429	35,1%	79,5%
Impuestos	18.457	7,0%	33.129	10,5%	79,5%
Utilidad Neta	43.066	16,3%	77.300	24,6%	79,5%

# Análisis financiero

## balance general



	2018		2019		DIF
Caja	12.736	7,2%	24.880	12,2%	95,4%
Cuentas por Cobrar	49.931	28,1%	63.790	31,2%	27,8%
Inventario	20.576	11,6%	26.595	13,0%	29,2%
Otros activos circulantes	1.250	0,7%	2.500	1,2%	100,0%
Total activo circulante	84.494	47,6%	117.765	57,6%	39,4%
Propiedad, planta u equipo	139.764	52,9%	147.296	46,8%	5,4%
Total activo	177.494	100,0%	204.465	100,0%	15,2%
Proveedores	14.333	8,1%	16.406	8,0%	14,5%
Otros Pasivos Circulantes	650	0,4%	250	0,1%	-61,5%
Porción Circulante del Crédito	12.000	6,8%	12.000	5,9%	0,0%
Total pasivo circulante	26.983	15,2%	28.656	14,0%	6,2%
Crédito bancario largo plazo	48.000	27,0%	36.000	17,6%	-25,0%
Utilidad de Operación	69.923	26,5%	117.149	37,2%	67,5%
TOTAL PASIVO	74.983	42,2%	64.656	31,6%	-13,8%
CAPITAL CONTABLE	102.510	57,8%	139.810	68,4%	36,4%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	177.493	100,0%	204.466	100,0%	15,2%

# Flujo de efectivo



## Actividades de Operación

Utilidad Neta	77.300
Depreciación	21.300
Flujo bruto de operación	98.600
Cambios en el capital neto de trabajo	
Cuentas por cobrar	-13.859
Inventario	-6.019
Otros activos circulantes	-1.250
Proveedores	-2.072
Otros pasivos circulantes	-400
	-19.455
Flujo generado en la operación	79.145
Actividades de inversión	
Compra de Activo fijo	-15.000
Flujo generado en la inversión	-15.000
Actividades de financiamiento	
Pago de dividendos	-40.000
Pago de crédito a largo plazo	-12.000
Flujo generado en el financiamiento	-52.000
Flujo generado en el ejercicio	12.144
Saldo inicial	12.736
Saldo Final	24.881

# Análisis financiero

## rentabilidad



		2019		2018
Return on equity (ROE)	UN / CC	$\frac{77,300}{139,810}$	55.3%	$\frac{43,066}{102,510}$ 42.0%
Margen sobre ventas	UN / Vtas	$\frac{77,300}{314,583}$	24.6%	$\frac{43,066}{264,342}$ 16.3%
Rotación de activos	Vtas / AT	$\frac{314,583}{204,465}$	1.5	$\frac{264,342}{177,494}$ 1.5
Palanca financiera	AT / CC	$\frac{204,465}{139,810}$	1.5	$\frac{177,494}{102,510}$ 1.7

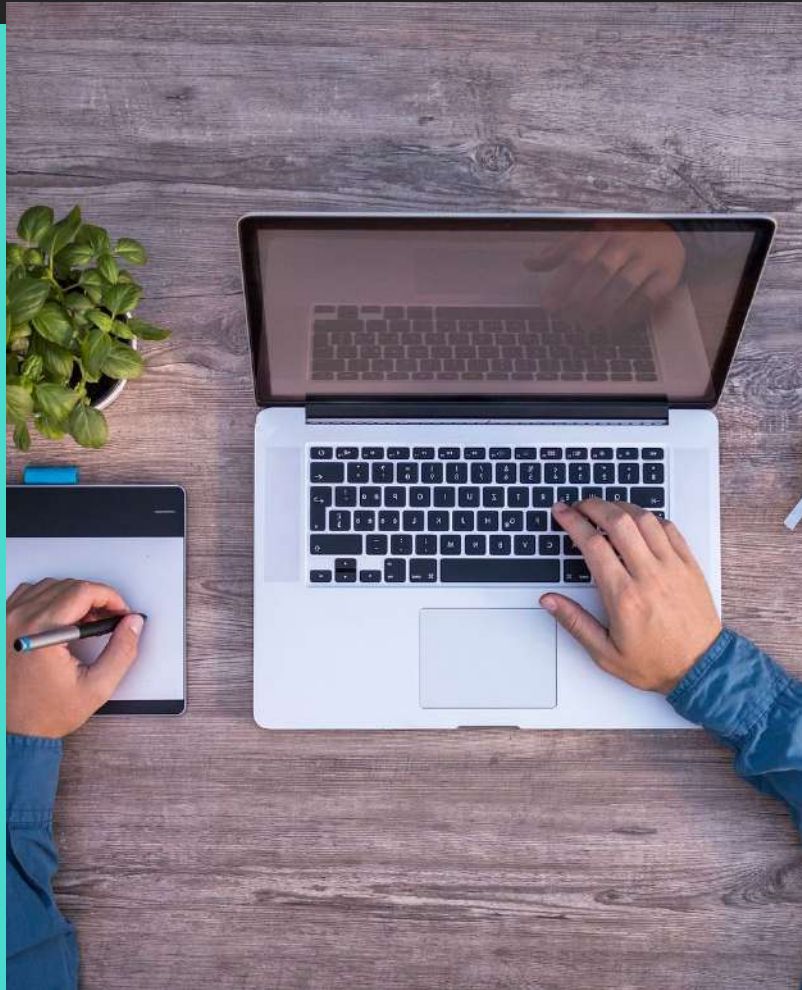
# Análisis financiero

## actividad y liquidez

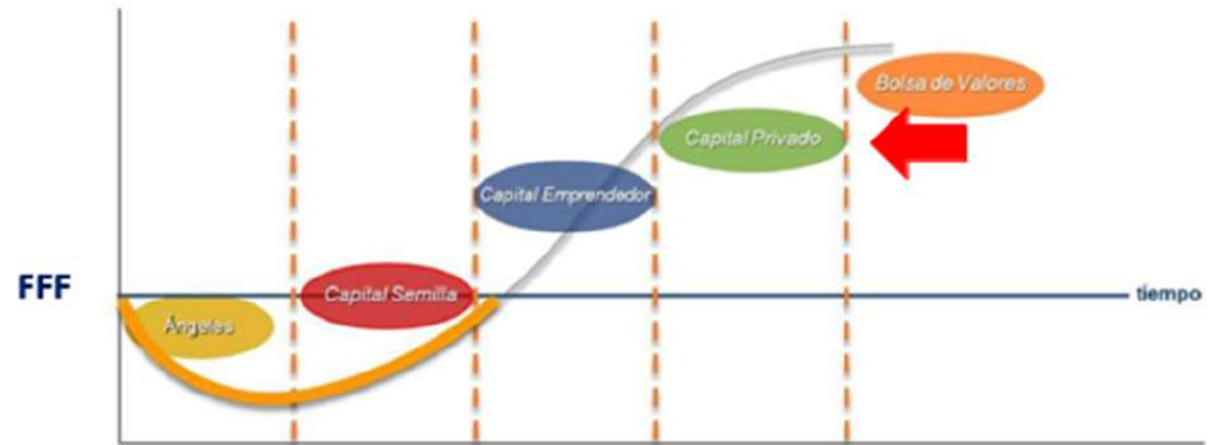


						2018		
<b>Días C x C</b>	Vtas / 360	<u>314,583</u>	<b>873.8</b>	CxC / Vta prom	<u>63,790</u>	73	68	↑
<b>2019</b>		360			873.8			
<b>Días Inv</b>	CV / 360	<u>147,296</u>	<b>409.2</b>	Inven / CV prom	<u>26,595</u>	65	53	↑
<b>2019</b>		360			409.2			
<b>Días Prov</b>	CVV / 360	<u>93,746</u>	<b>260.4</b>	Prov / Com prom	<u>16,406</u>	63	61	↑
<b>2019</b>		360			260.4			
<b>Ciclo de conversión de caja</b>						75	60	↑
				73 + 65 - 63 =				

# Etapas de la empresa



## Ecosistema de capital privado



Etapa	I&D	Inicio	Etapa temprana	Crecimiento	Consolidación
Tiempo de operación	(-1.5 a 0 años)	(0 - 1.5 años)	(1.5 - 3 años)	(3 - 5 años)	Arriba de 5 años
Capital requerido	\$1K - \$5K	\$5K - \$30 K	\$30K - \$200 K	\$200 - \$1,000 MM	> \$1,000 MM

# Alternativa de Financiamiento



## Inversión en activo \$40.000

- Invertir \$40.000 menos el PSCE \$2.000 = \$38.000; 14,0%
- Pedir un crédito por \$20.000 menos PSCE \$2.000 = \$18.000; 15,5% Invertir \$20.000
- Pedir un crédito por \$35.000 menos PSCE \$2.000 = \$33.000; 17,0% Invertir \$5.000

### Información adicional:

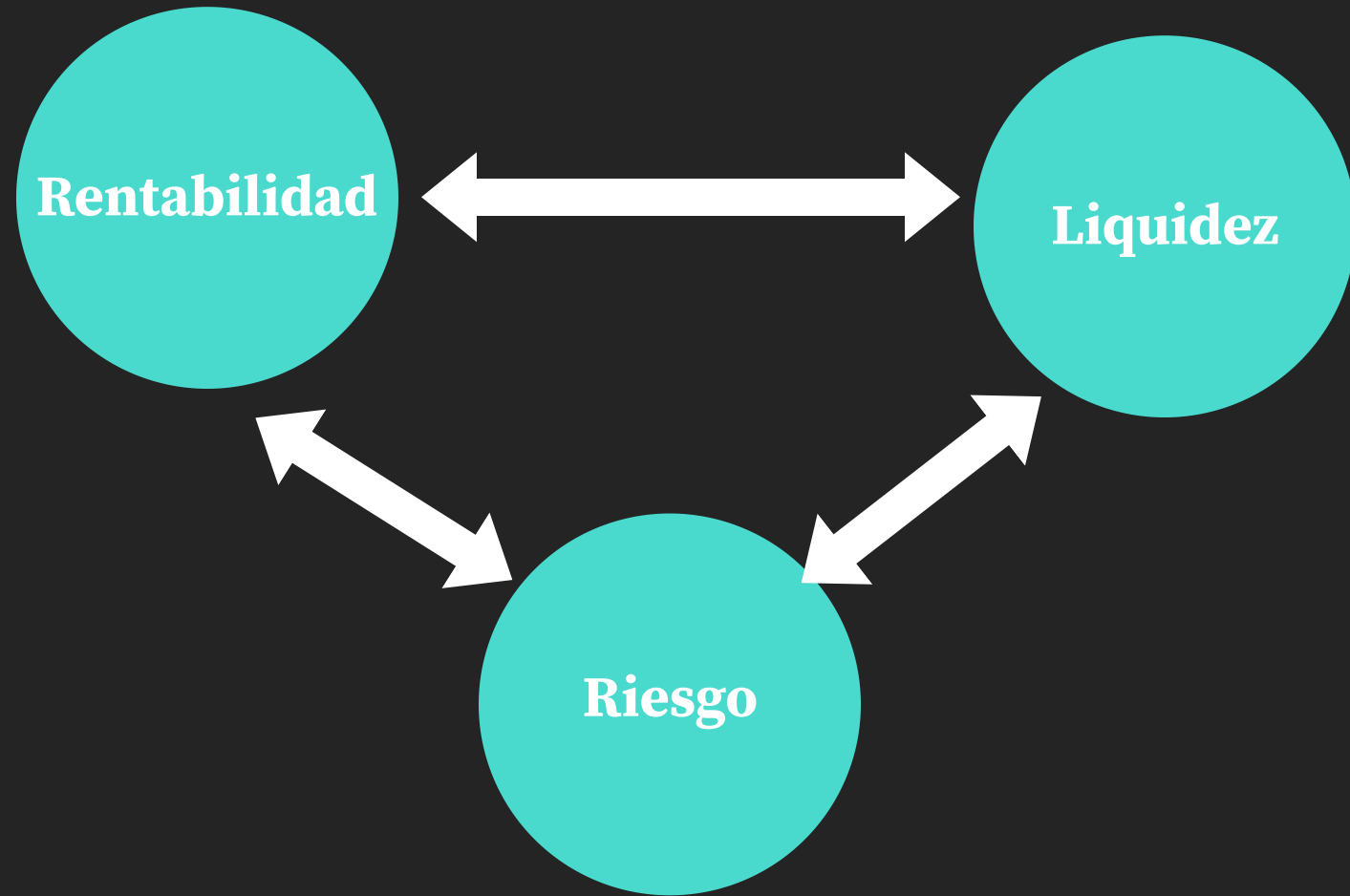
1. Tasa de impuestos = 30% (igual que 2019)
2. Capital neto de trabajo = -\$900
3. Inversión en activo fijo (CAPEX) = \$7.500

# Escenario



	Escenario esperado	Nuevo proyecto	EERR Consolidado
Ventas	157.292	55.000	212.292
Costo de ventas:			
Variable	49.390	13.450	62.840
Fijo	49.250	9.875	59.125
Depreciación (producción)	3.750	500	4.250
	102.390	23.825	126.215
Utilidad bruta	54.902	31.175	86.077
Gastos de operación			
Administración	13.875	7.475	21.350
Ventas Variable	9.767	8.230	17.997
Ventas Fijo	7.255	1.345	8.600
Depreciación ( )	2.500	500	3.000
	33.397	17.550	50.947
Utilización de operación	21.505	13.625	31.130

# Factores Claves





Quito  
Av.12 de Octubre 1073 y Roca  
Edificio de la Facultad de Comunicación,  
Lingüística y Literatura. Primer Piso. Oficina 106.



Teléfono:  
(593-2) 299 1592 / (593)09 8 851 2839



Correo:  
[soportevirtual@puce.edu.ec](mailto:soportevirtual@puce.edu.ec)