



LA FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

UN MÉTODO PARA ENTENDERLO Y ORDENARLO

 Sebastián**TORRALBA**

ADVISORY • CONSULTING • INVESTMENT



Contenidos

1. Financiando el crecimiento. Trampas.
2. Cuánto dinero necesito.
3. Pasos Previos al crecimiento.
4. Causas de Muerte Prematura.
5. El Proceso de crecimiento.
6. Ordenar el Proceso.
7. Ciclo de vida de una organización.
8. La ecuación del éxito.



LA PLANIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN



¿Cómo se financia el crecimiento?



AFECTA A:

- Balance
- Cuenta de Resultados
- Tesorería
- Estado de Flujos de Efectivo



Contabilidad como herramienta de decisión para el crecimiento.
Criterio de devengo y de caja.



¿Cómo se financia el crecimiento?



¿Cómo se financia el crecimiento?

TRAMPAS

1

Tomar decisiones mediante la cuenta de resultados. Atendiendo sólo al crecimiento de las ventas y del beneficio neto.

2

No tener identificado el escandallo de producto, a través de la fijación de política de precios unitarios.

3

Concebir el Punto muerto como fijo. ¿Perseguir al punto muerto?.
Estabilidad del punto muerto.



- El crecimiento de ventas aparejado a un crecimiento de costes de estructura, me aleja del punto muerto



¿Cómo se financia el crecimiento?

ACTIVO

APLICACIÓN DE RECURSOS



R.O.I.

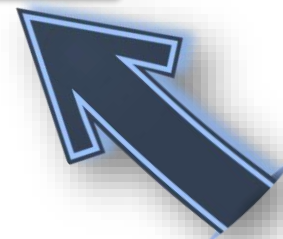


PN + PASIVO

ORIGEN DE RECURSOS



WACC



Límite:
Rentabilidad de
Activos (R.O.I.) =
Coste Pasivos
(WACC)

CUIDADO:

- El crecimiento de ventas genera aumento de Activos y de gastos

- Existe una relación entre el crecimiento de ventas y el de activos.

- El crecimiento de ventas genera un crecimiento del beneficio.

- El incremento de activos hay que financiarlos con pasivos.

- El coste de los pasivos disminuye el beneficio





CALCULAR EL DINERO NECESARIO PARA CADA NEGOCIO

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS
VS
FONDO DE MANIOBRA

*F.M = Fondos propios + Deuda a L/P
– Activo No Corriente*

*NOF = Activo circulante operativo
– Pasivo circulante operativo*

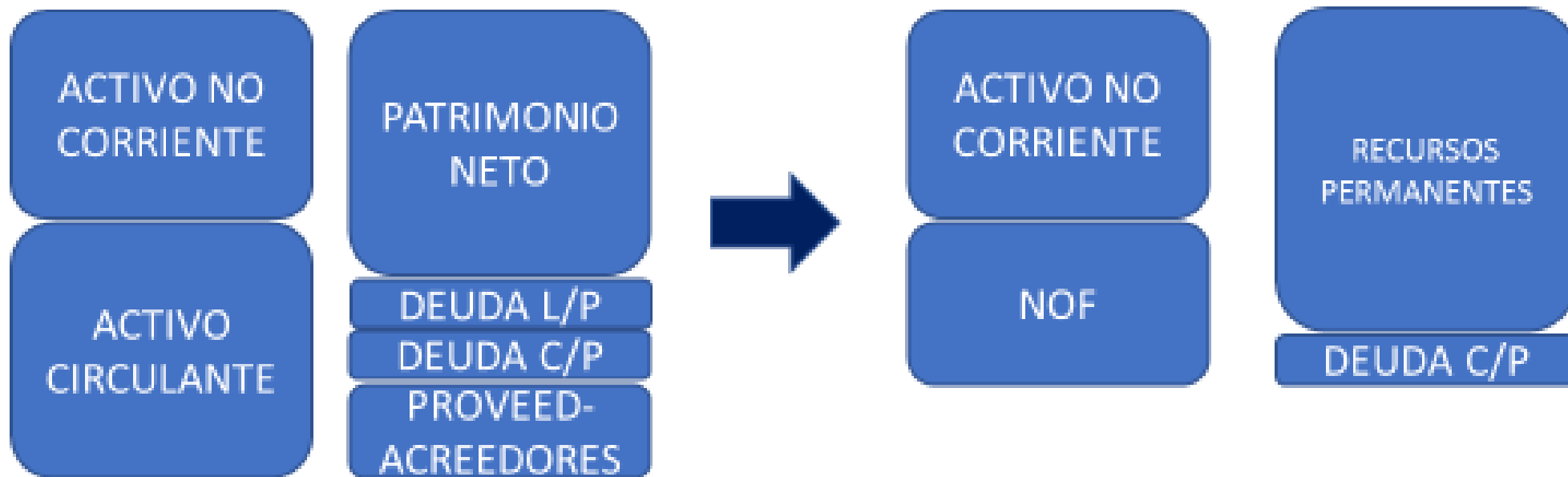
*NOF =
Existencias
+ Clientes
+ Tesorería mínima operativa
– Proveedores
– Acreedores*

**“LA RELACIÓN QUE OBTENEMOS ENTRE LAS NOF Y EL
FM ES LO QUE DETERMINA LA LIQUIDEZ DE NUESTRA
EMPRESA EN EL CORTO PLAZO”**



CALCULAR EL DINERO NECESARIO PARA CADA NEGOCIO

DE BALANCE CONTABLE A BALANCE FINANCIERO





CALCULAR LA LIQUIDEZ NECESARIA PARA CRECER

$$\text{VENTAS FINALES} = \frac{[\text{FM inicial} + \Delta \text{RF l/p} + \text{RN c/p} + (\text{A-D})] - (\Delta \text{ANC})}{(\text{NOF} / \text{Ventas}) - (\text{BR} / \text{Ventas})}$$

LA ECUACIÓN FINANCIERA DE EQUILIBRIO FINAL PERMITE PREDECIR LAS VENTAS FINALES DE UN PERIODO ACORDE A LAS POLÍTICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA

- **FM inicial** es la posición de nuestro fondo de maniobra al inicio de año.
- **$\Delta \text{RF l/p}$** es el incremento previsto de los recursos a largo plazo (deuda financiera y capital social).
- **RN c/p** son los límites de los recursos (deuda) negociados a corto plazo y a disponer durante el año.
- **A** es el saldo previsto en otros acreedores.
- **D** es el saldo previsto en otros deudores.
- **ΔANC** es el incremento en el activo no corriente (inmovilizado bruto – amortización).
- **$(\text{NOF} / \text{Ventas})$** es el porcentaje que las NOF representan sobre las ventas, dato obtenido con NOFs y ventas año anterior.
- **$(\text{BR} / \text{Ventas})$** es el porcentaje que el BR representa sobre las ventas, dato obtenido con BR y ventas del año anterior.
- **BR** es el beneficio retenido del año anterior, es decir, el beneficio no repartido.



CALCULAR LA LIQUIDEZ NECESARIA PARA CRECER

	EMPRESA A		EMPRESA B			EMPRESA C			EMPRESA D		
VENTAS	100%	281,25	100%	326,25	16%	100%	336,25	20%	100%	326,25	16%
Ciente 1	100%	165	100%	210	27%	100%	220	33%	100%	210	27%
Ciente 2	100%	86,25	100%	86,25		100%	86,25		100%	86,25	
Ciente 3	100%	30	100%	30		100%	30		100%	30	
MARGEN/APROV	11%	31,25	8%	26,25	-16%	11%	36,25	16%	8%	26,25	-16%
Ciente 1	10%	15	5%	10		10%	20		5%	10	
Ciente 2	15%	11,25	15%	11,25		15%	11,25		15%	11,25	
Ciente 3	20%	5	20%	5		20%	5		20%	5	
APROVISIONAMIENTO	89%	250	92%	300	20%	89%	300	20%	92%	300	20%
Ciente 1	91%	150	95%	200	33%	91%	200	33%	95%	200	33%
Ciente 2	87%	75	87%	75		87%	75		87%	75	
Ciente 3	83%	25	83%	25		83%	25		83%	25	
PERSONAL	5%	14,06	5%	16,31		5%	16,81		5%	16,31	
G EXPLOTACIÓN	2%	5,63	2%	6,53		2%	6,73		2%	6,53	

EBITDA	4%	11,56	1%	3,41	-70%	4%	12,71	10%	1%	3,41	-70%
---------------	-----------	--------------	-----------	-------------	------	-----------	--------------	-----	-----------	-------------	------

	EMPRESA A		EMPRESA B			EMPRESA C			EMPRESA D		
CLIENTES	22,2	17,11	23,3	20,80	22%	33,29	30,67	79%	32,9	29,43	72%
Ciente 1	30	13,56	30	17,26	27%	45	27,12	100%	45	25,89	91%
Ciente 2	15	3,54	15	3,54		15	3,54		15	3,54	
Ciente 3	0	0,00	0	0,00		0	0,00		0	0,00	

EXISTENCIAS	15	10,27	15	12,33	20%	15	12,33	20%	15	12,33	20%
--------------------	-----------	--------------	-----------	--------------	-----	-----------	--------------	-----	-----------	--------------	-----

PROVEEDORES	30	20,55	30	24,66	20%	30	24,66	20%	30	24,66	20%
--------------------	-----------	--------------	-----------	--------------	-----	-----------	--------------	-----	-----------	--------------	-----

NOF	7,20	6,83	8,28	8,48	24%	18,29	18,34	168%	17,93	17,11	150%
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----	--------------	--------------	------	--------------	--------------	------



PASOS PREVIOS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL



1



PASOS PREVIOS

- ¿Puedo Crecer?
- ¿Necesito Crecer?
- ¿Quiero Crecer?



CRECIMIENTO



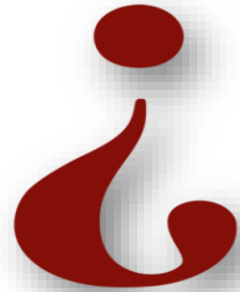
RENTABILIDAD





1

PASOS PREVIOS



PARA QUÉ



“Los dos días más importantes de tu vida son el día que naces y el día que descubres para qué has nacido” (Mark Twain).



Cuál es mi modelo de Negocio



Qué puesto ocupo en la cadena de valor



Tengo un negocio de margen o de rotación



Cómo percibe mi cliente el crecimiento de mi negocio



Cómo puede crecer mi modelo de negocio



ZARA

elBulli





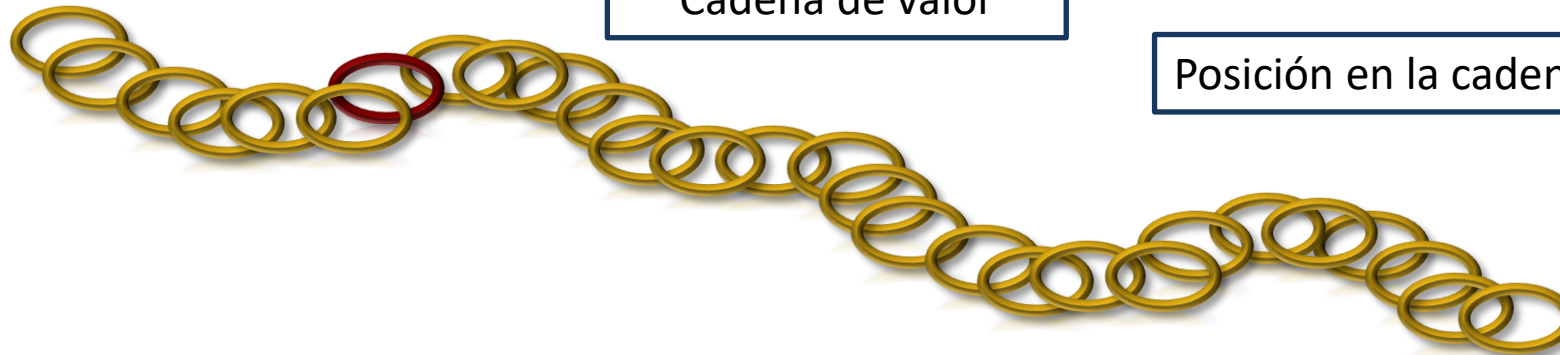
3

ANÁLISIS DE VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo puedo hacer crecer mi ventaja competitiva?

Componentes de mi Cadena de valor

Posición en la cadena



¿Qué parte de mi modelo de negocio puede ser escalable?

Comercial

Operaciones

Finanzas



CAUSAS DE MUERTE PREMATURA





OBSOLESCENCIA DE PRODUCTO



ANTICIPACIÓN

RENOVAR EL MIX DE PRODUCTOS PARA COMPENSAR LA CAIDA DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS MADUROS

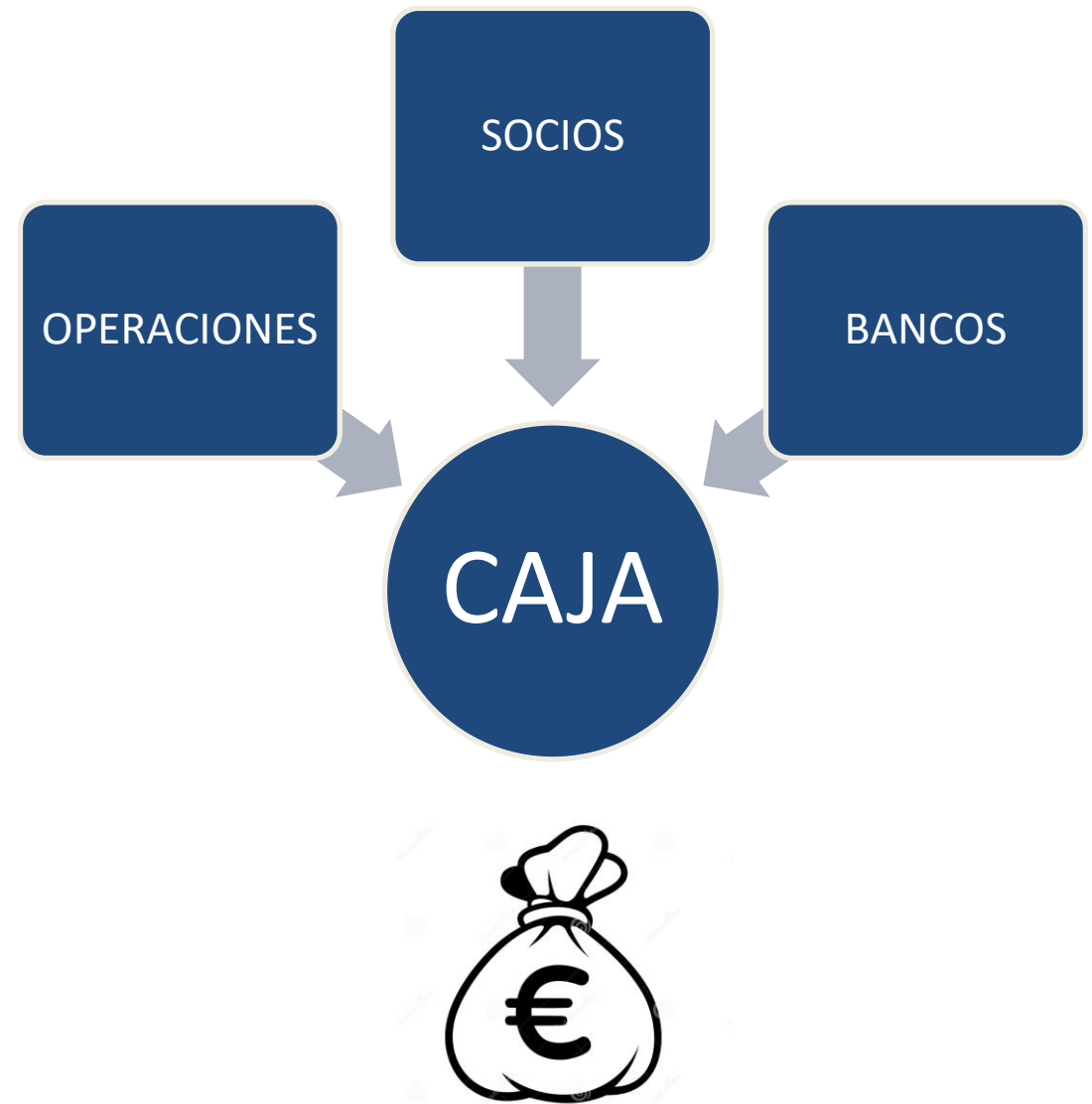
LOS CICLOS SE REDUCEN!



FALTA DE LIQUIDEZ

PROCESOS DE CRECIMIENTO:

- **Vigilar** la Caja \$.
- Actuar con Rigor Financiero.
- Ser Austeros.
- Transparencia.





TRAMPA DEL
FUNDADOR O DE LA
FAMILIA

CONOCIMIENTO

- ARTISTA
- CIENTÍFICO

EMPRENDEDOR

- ACCIÓN
- DIVERSIDAD

GESTOR

- ORGANIZACIÓN
- MÉTODO

DIFÍCIL SER BRILLANTE EN
LOS TRES.

NECESITAMOS
COMPLEMENTAR NUESTRO
TALENTO CON
PROFESIONALES EXTERNOS.

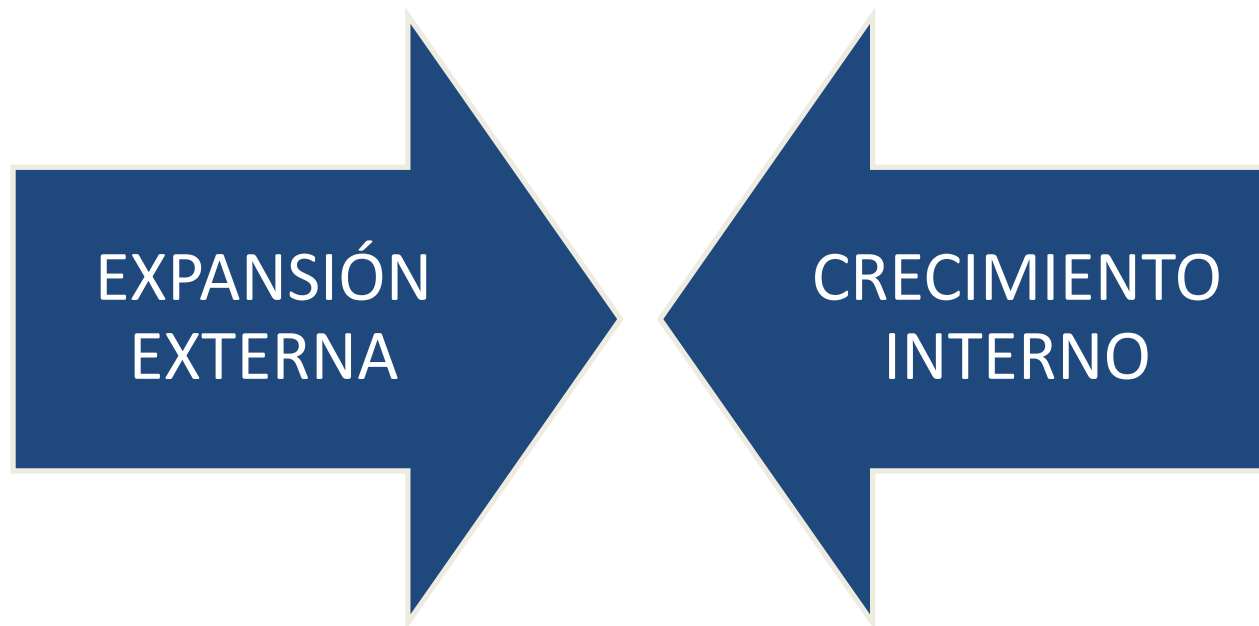
DEJAR ENTRAR EL TALENTO!



CAMBIO DE
LIDERAZGO

PROCESOS DE CRECIMIENTO:

- Aceleran la TURBULENCIA.
- Incorporan ESTRUCTURA.
- GUERRA entre Antiguos y Nuevos.



**LIDERAZGO QUE GESTIONE
LOS CONFLICTOS**

COORDINAR LOS RITMOS



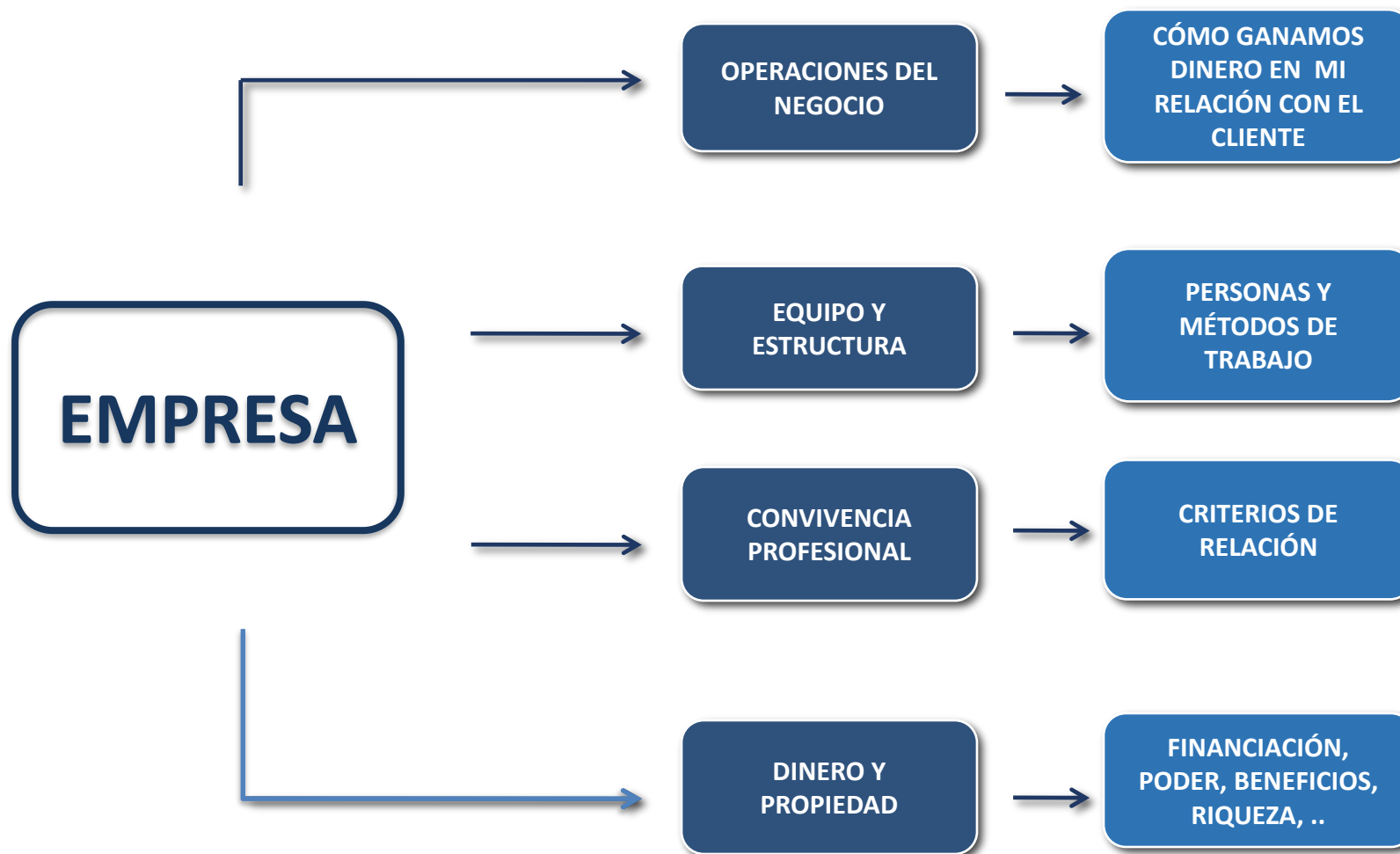
**ENVEJECIMIENTO
ACELERADO**



**CAMBIO
DE
LIDERAZGO**



MODELO DE GOBIERNO EMPRESARIAL





1. EL PROCESO DE CRECIMIENTO

El **Banco de Corea** hizo un estudio para entender mejor cuales son **las empresas más longevas del mundo** y cuales son los factores comunes que las hacen duraderas.

Según el estudio existen 5,586 empresas de más de 200 años, de las cuales:

1. 3,146 están en Japón, 56%.
2. En segundo lugar está Alemania con 837, 15%.
3. En tercer lugar Holanda y Francia, ambas con 196.

En España solo tenemos cuatro empresas de más de 200 años, todas ellas destilerías: Raventóns, Can Bonastre, Codorníu y Chivite.

Las claves de la **longevidad**:

1. Confianza, basada en la reciprocidad.
2. Tamaño flexible y adaptable.
3. Proteger la caja de la especulación.
4. Autofinanciación para crecer.
5. Invertir en el desarrollo del talento propio y nuevo.
6. Ser los mejores en su categoría, especialización.
7. Selección adecuada del líder familiar.

DIMENSIONES:

1. Durabilidad.
2. Rentabilidad.
3. Crecimiento.



LIDERAZGO

ÉXITO



ALARGAR LA VIDA DE LA EMPRESA



1. EL PROCESO DE CRECIMIENTO

EL CRECIMIENTO, ventajas y desventajas:

1. Economías de escala, diluir costes y mitigar riesgos.
2. Control del crecimiento del tamaño mínimo eficiente frente al crecimiento del mercado.
3. Aumento de la complejidad y las necesidades de gestión, exponencial.
4. Necesidad de profesionalización directiva.
5. Alcanzar el tamaño natural, el mínimo necesario para generar eficiencia.
6. Oponer las teorías de cuota de mercado con la de mercado natural.
7. Pérdida de foco y ausencia de tamaño suficiente.



2. DOS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Cuota pequeña y disciplina de foco con innovación constante del producto y conocimiento profundo del cliente.

Tasas elevadas de crecimiento, mediante unidades de negocio independientes y con unos servicios corporativos centrales.



2. ORDENAR EL PROCESO DE CRECIMIENTO

Jim Collins en su libro "Empresas que caen y por qué otras sobreviven" (Deusto, 2009) describe **cinco fases** en el proceso de **declive** de una compañía y una serie de síntomas que pueden ayudar a identificarlas:

1. **Arrogancia** por el éxito pasado.
2. Búsqueda de un **crecimiento sin orden**. peligrosa turbulencia entre el foco externo y el interno,
3. **Negación del riesgo y peligro** en el crecimiento. Adopción de una conducta temeraria y poco o nada consecuente en las decisiones de adquisición de otras empresas, apertura de nuevos mercados, etc.
4. **Ansias de salvación**. Búsqueda desesperada de un milagro que solucione el caos presente. El pánico reina, y las decisiones precipitadas en busca de una solución se multiplican.
5. **Capitulación**. A medida que avanza la crisis interna de la compañía, la velocidad de caída aumenta, convirtiendo lo que era una gran empresa en una compañía irrelevante o desaparecida.



2. ORDENAR EL PROCESO DE CRECIMIENTO

Una **conclusión** apuntada por Jim Collins y contrastada por la experiencia personal es el papel que tiene **la psicología en las decisiones de negocio**.

Detrás de muchas decisiones de crecimiento acaban pesando más **las razones subjetivas de los directivos** que las razones objetivas de los mercados.



2. PRINCIPIOS CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN

REPETICIÓN DE
PATRONES DE
COMPORTAMIENTO
EMPRESARIAL

PREDICCIÓN





3. CICLO DE VIDA

REPETICIÓN DE
PATRONES DE
COMPORTAMIENTO
EMPRESARIAL

PREDICCIÓN

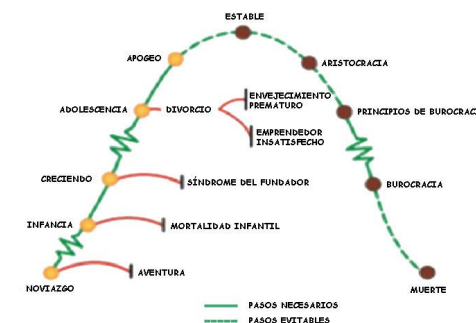
¿DÓNDE
ESTOY?

¿QUÉ
ME
PASA?

¿QUÉ
ME VA A
PASAR?

¿QUÉ
DEBO
HACER?

CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN





FÓRMULA DEL ÉXITO

PLENITUD =

$$\frac{\text{VELOCIDAD DE CAMBIO EXTERNO}}{\text{VELOCIDAD DE CAMBIO INTERNO}} = 1$$

LIDERAZGO DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN
COMPLEMENTARIO

¡Muchas gracias!

 Sebastián**TORRALBA**

ADVISORY ▪ CONSULTING ▪ INVESTMENT

info@sebastiantorralba.com



Sebastián**TORRALBA**

ADVISORY · CONSULTING · INVESTMENT
