

Claudio
Antonioli

Aprende
y aplica en
menos de 1
hora

DE EMPRESARIO A GERENTE ESTRATÉGICO

Guía Financiera y Estratégica para Pequeños Empresarios

Un manual sencillo para los que quieren más control y menos complicaciones.

Consejos Prácticos para Pequeños Empresarios en:

Finanzas y Estrategia

Carlos, un emprendedor con un sueño:

Carlos siempre soñó con abrir su propio negocio de comida saludable. Tenía pasión por lo que hacía y creía firmemente en su producto. Sin embargo, a pesar de su dedicación, se encontró con problemas que casi lo llevaron a cerrar su negocio. ¿Qué fue lo que falló?

Carlos tenía el entusiasmo, pero carecía de una visión estratégica y de un plan financiero sólido. Los costos comenzaron a superarlo, la competencia lo desplazaba, y su flujo de caja se volvió un caos. Pero Carlos no se rindió. Decidió cambiar su enfoque y aprender sobre finanzas y estrategia de negocios. Hoy, su negocio no solo está a salvo, sino que crece de manera sostenible. Carlos se convirtió en un Gerente Estratégico de su negocio.

Esta guía está diseñada para emprendedores y pequeños empresarios como Carlos. Aquellos que tienen un sueño, pero necesitan las herramientas adecuadas para hacerlo realidad. Aquí aprenderás de manera dinámica y resumida cómo planificar financieramente tu negocio, implementar una visión estratégica clara, y utilizar herramientas prácticas que te ayudarán a gestionar de manera eficiente y a alcanzar la rentabilidad esperada.

Claudio Antonioli

Sobre el Autor



Claudio Antonioli graduado de Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico y titulado con honores de EOI de España del Máster en Dirección de Negocios Internacionales. Ha sido Gerente Financiero y Jefe de Administración y Finanzas en empresas nacionales y transnacionales. Actualmente se dedica a la asesoría y consultoría empresarial.

Índice Temático

1. La Importancia de una Visión Estratégica
2. Planeamiento Financiero: Tu Mapa hacia el Éxito
3. Estructura del Flujo de Caja
4. El Flujo de Caja en detalle
5. Entendiendo el Flujo de Caja
6. Herramientas Estratégicas para la Gestión Eficiente
7. Ejemplo práctico de Modelo de Negocio CANVAS
8. Indicadores clave KPIs
11. Gestión del Capital de Trabajo
12. Casos de recordación y ejemplos prácticos
13. Conclusión y próximos pasos
14. Agradecimientos. ¡Actúa Ahora!

La Importancia de una Visión Estratégica

El error de Juan

Considera a Juan, dueño de una ferretería. Durante años, Juan se enfocó únicamente en las operaciones diarias, sin una estrategia clara. Cuando llegó una nueva competencia al mercado, Juan perdió clientes rápidamente porque no tenía una visión que le permitiera adaptarse y diferenciarse.



¿Qué es una visión estratégica?

Una visión estratégica es una imagen clara de hacia dónde quieres llevar tu negocio en el futuro. Es la brújula que guiará todas tus decisiones, desde la gestión diaria hasta la planificación a largo plazo. Sin una visión clara, es fácil perderse en los desafíos del día a día y tomar decisiones que no están alineadas con el crecimiento sostenible de tu negocio.

¿Cómo crear tu visión Estratégica?

- ◆ **Reflexiona sobre tus metas a largo plazo:** ¿Dónde quieres ver tu negocio en 5 o 10 años? Establece una Visión Estratégica del Negocio definiendo una Misión: El resultado que quieres entregar a tus clientes y una Visión: ¿Cómo quieres que tu negocio sea reconocido en el largo plazo; 5 años sería una buena medida?
- ◆ **Identifica tus valores fundamentales:** ¿Qué es lo más importante para ti y para tu negocio?
- ◆ **Define tus objetivos principales:** ¿Cuáles son los pasos clave que debes tomar para alcanzar tu visión?
- ◆ **Comunica tu visión:** Asegúrate de que todos en tu equipo entiendan y compartan tu visión.



“Una visión estratégica no es solo para las grandes empresas; es crucial para cualquier negocio que quiera crecer y prosperar”

Planeamiento Financiero: Tu Mapa hacia el Éxito

¿Qué es?

El planeamiento financiero es el **proceso de proyectar y organizar las finanzas de tu negocio** para asegurarte de que puedas alcanzar tus objetivos estratégicos. Es esencial para cualquier negocio, ya que te permite prever y evitar problemas financieros antes de que ocurran.



Un ejemplo práctico

Imagina que eres dueño de una panadería. Sin un plan financiero, podrías encontrarte con la sorpresa de que no tienes suficiente efectivo para comprar ingredientes justo antes de la temporada alta. Un buen plan financiero, que incluya un flujo de caja detallado, te permitirá prever estos momentos y asegurarte de que siempre tengas el dinero que necesitas para operar tu negocio.

Cómo crear un flujo de caja como herramienta básica del Planeamiento Financiero:

1. **Identifica tus ingresos y gastos:** Enumera todas las fuentes de ingresos y todos los gastos mensuales de tu negocio.
2. **Proyecta tus flujos de efectivo:** Estima cuánto dinero entrará y saldrá de tu negocio cada mes.
3. **Monitorea y ajusta:** Revisa regularmente tu flujo de caja para asegurarte de que estás en camino de alcanzar tus objetivos financieros.
4. **Establece un plazo de proyección:** Dependerá del plazo de los objetivos que quieras alcanzar. Sin embargo, no menor a un año de proyección no te dará una visión razonable de los recursos que requieres para cumplir con tus metas comerciales.

Estructura del Flujo de Caja

Ingresos: Se refiere a las cuentas por cobrar derivadas de las ventas. No siempre venderás y cobrarás al mismo tiempo, sino que tus clientes podrían pedirte un plazo de crédito para pagar.

Egresos por Costos de Producción o de Ventas: Se refiere a todos los pagos que se originan en la compra de insumos, materiales para fabricar un producto o para darle vida a un servicio. En el caso de empresas que comercializan productos, el costo de ventas se referirá al costo de comprar dichos productos y los costos asociados al mismo como fletes o empaques especiales para la venta.

Egresos por Gastos: Serán los pagos que harás para poder operar tu negocio, como los sueldos, los alquileres, servicios generales, los gastos publicitarios, y todos aquellos que tendrás que asumir, vendas o no vendas. También se les conoce como pagos por gastos fijos.

Ingresos por créditos y préstamos: Son los que recibirás cuando te otorguen préstamos, instituciones financieras o terceros, para cubrir tus desfases entre el pago de tus costos y gastos, versus el ingreso proveniente de la venta; que como se dijo antes, no siempre la venta y la cobranza se darán al mismo tiempo.

Egresos financieros: Serán las salidas de dinero que deberás programar para devolver los crédito o préstamos adicionando sus respectivos intereses.



Revisa constantemente: Es importante establecer un día a la semana o cada quince días para revisar la ejecución del flujo de caja. Recuerda que, al ser una proyección, lo más probable sea que la realidad de los ingresos, costos y gastos sea distinta a lo esperado. Sin embargo, las diferencias te servirán para ir ajustando tus proyecciones y/o aplicando correctivos que te permitan mantener adecuados niveles de liquidez.

¡Ya tienes control sobre tu capital de trabajo!

El Flujo de Caja en detalle

Acá tienes una presentación del flujo de caja considerando cuentas que podrían pertenecer a varios tipos de negocio. Sin embargo, cada modelo de negocio puede contener otras cuentas por conveniencia.

MODELO DE FLUJO DE CAJA PARA PYME

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS PROVENIENTES DE:						
Cobranzas por ventas propias del negocio						
Otros Ingresos						
TOTAL INGRESOS						
EGRESOS QUE SE ORIGINAN POR:						
Costos de Producción y de Venta						
Compras de materia prima						
Compras de productos para la venta						
Adquisición de Servicios de Terceros para producir						
Adquisición de Servicios de Terceros para la Venta						
Envases						
Embalajes						
Total Egresos por Costos de Producción y de Venta						
Gastos de Administración						
Salarios del personal						
Servicios Tercerizados						
Alquiler de Oficina						
Mantenimiento de Oficina						
Gastos de Electricidad						
Gastos de Telefonía						
Gastos de Servicios de Internet						
Uso de software de gestión - SAAS						
Suministros de Oficina						
Movilidades del personal						
Legales						
Otros						
Total Egresos por Gastos de Administración						
Gastos de Ventas						
Servicio de Marketing Digital						
Servicios Tercerizados de Impulso de Ventas						
Viajes de prospección al interior del país						
Gastos de Representación						
Trade Marketing						
Merchandising						
Publicidad en redes						
Diseño de marca						
Otros						
Total Egresos por Gastos de Ventas						
Gastos de Logística						
Transporte de mercadería						
Transporte de materia prima						
Alquiler de Almacén						
Servicios Generales						
Mantenimiento de Flota						
Otros						
Total Egresos por Gastos de Logística						
Gastos de Post Venta						
Movilidad del personal						
Servicio Técnico contratado a terceros						
Atención telefónica post venta						
Total Egresos Gastos de Post Venta						
Pago de Tributos						
IVA						
Renta						
Retenciones						
Total Egresos Tributarios						
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN						
SALDO POR FLUJO OPERACIONAL						
Ingresos por créditos y préstamos						
Créditos de Bancos						
Créditos de Terceros						
Egresos financieros						
Pago de créditos con bancos - amortización						
Pago de intereses bancarios						
Pago de créditos de terceros - amortización						
Pago de intereses a terceros						
SALDO FINAL DEL PERIODO						
SALDO INICIAL						
SALDO ACUMULADO						

El Saldo

Se obtiene de restar todos los pagos efectuados o por efectuar por Gastos de todos los Ingresos obtenidos o por obtener.

Con el flujo de caja nos daremos cuenta de si nuestra visión estratégica está bien determinada o de si estamos viviendo el día a día y necesitamos urgente contar con una visión estratégica.



Con el flujo de caja nos daremos cuenta de si nuestra visión estratégica está bien determinada o de si estamos viviendo el día a día y necesitamos urgente contar con una.

Un saldo negativo podría mostrar lo siguiente:

- Tus ventas, luego de descontar los pagos a tus proveedores que las hicieron posible, no cubren el pago de los gastos.
- Las cobranzas están tomando mucho tiempo para convertirse en dinero líquido en tu caja.
- El negocio no está generando valor. Es decir, los principales activos de la empresa (Caja, Mercadería, Cobranzas) no están rotando rápidamente y produciendo rentabilidad para volver a invertir.
- La necesidad por crédito y préstamos podría ser constante por el tipo de negocio. Esto se podría dar si por ejemplo estás en el negocio de proyectos de ingeniería y requieres dinero para capital de trabajo porque tu cliente no te pagará, o hasta que hayas terminado el proyecto o hasta que hayas logrado avances predeterminados.

Herramientas Estratégicas para la Gestión Eficiente

¿Qué son las herramientas estratégicas?

Las herramientas estratégicas son métodos y modelos que te ayudan a tomar decisiones informadas y gestionar tu negocio de manera eficiente. Dos de las más útiles son el Lienzo CANVAS de Modelo de Negocio y los indicadores Clave de Gestión o KPIs (Key Performance Indicators).

I. El Lienzo CANVAS: Modelo de Negocio

El Lienzo CANVAS (Business Model Canvas) es una herramienta visual que te ayuda a mapear y analizar los componentes clave de tu negocio en un solo lugar. Esto incluye tu propuesta de valor y los principales elementos que giran alrededor del mismo: segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.



Ejemplo práctico de Modelo de Negocio Canvas

Supongamos que tienes un pequeño taller de confección. Usando el Lienzo CANVAS, identificas que tu propuesta de valor es ofrecer ropa personalizada y de alta calidad a un precio accesible. Sin embargo, al analizar tus canales de distribución o venta, te das cuenta de que podrías ampliar tu alcance abriendo una tienda en línea.

Socios Clave Proveedores de Materiales. Plataformas de Comercio Electrónico. Servicios de Envío. Freelancers y Consultores.	Actividades Clave Diseño y Desarrollo de Prendas. Producción. Marketing y Ventas. Gestión de Relaciones con Proveedores. Recursos Clave Personal Capacitado. Maquinaria y Equipo. Plataforma Tecnológica.	Propuesta de Valor Ofrecer ropa personalizada y de alta calidad a un precio accesible. Los clientes pueden elegir colores, diseños y ajustes específicos.	Relación con el Cliente Atención Personalizada. Servicio Post-Venta. Fidelización. Canales de Venta Online. Tienda Física o Showroom. Eventos y Ferias Locales.	Segmentos de Cliente Clientes Individuales. Pequeños Negocios. Tiendas de ropa. Eventos Especiales.
Estructura de Costos Costos Fijos. Costos Variables. Costos de Marketing. Desarrollo y Mantenimiento de Tecnología.		Fuentes de Ingreso Ventas Directas. Servicios de Personalización. Ventas Online.		

Modelo de Negocio en Lienzo CANVAS para Taller de Confecciones - Plantilla de Trabajo Nro. 2



Ten muy en cuenta que tu **modelo de negocio** encuadra a los elementos fundamentales que se alinean a tu **propuesta de valor**; por lo que es imprescindible que fijes un **plazo de revisión** según tus objetivos para determinar cómo los cambios en el mercado la pueden estar afectando. Es así como el modelo de negocio podría cambiar para **adaptarse** a nuevas exigencias de tu segmento o nicho de clientes. Por eso, debes considerar que un modelo de negocio **no es inerte**; sino que siendo un “organismo vivo” necesita de cuidados para vivir saludablemente en el tiempo.

II. Indicadores clave (KPIs)

Los KPIs son métricas que te ayudan a medir el rendimiento de tu negocio a todo nivel. Algunos ejemplos de KPIs incluyen el margen de beneficio neto, la rotación de inventarios y el índice de satisfacción del cliente. Los KPIs financieros son una primera línea de alerta para diagnosticar la salud general de un negocio y pueden categorizarse bajo rubros de Gestión del Capital de Trabajo, Generación de Rentabilidad y Generación de Valor.

Cómo implementar KPIs en tu negocio:

1. *Identifica los KPIs más relevantes: Elige los KPIs que mejor reflejen los aspectos críticos de tu negocio.*
2. *Establece metas claras: Define lo que quieres lograr con cada KPI.*
3. *Monitorea regularmente: Revisa tus KPIs regularmente para asegurarte de que estás en el camino correcto.*

Ejemplos de KPIs:

a. De Gestión de Capital de Trabajo:

Indicador	Descripción	Fórmula
Liquidez	Medida del cumplimiento de los plazos acordados para proyectos.	$\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$
Capital de Trabajo	Uso eficiente de los recursos asignados a la operación del negocio.	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$
Ciclo de Cuentas por Cobrar	Días promedio que la empresa tarda en cobrar sus cuentas por cobrar.	$(\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas a Crédito}) * 365 \text{ días}$
Ciclo de Inventario	Días promedio que la empresa tarda en vender su inventario.	$(\text{Inventario} / \text{Costo de Ventas}) * 365 \text{ días}$

Los activos corrientes se componen de las cuentas de Caja, Cuentas por Cobrar, Inventarios, entre otros.

Los pasivos corrientes incluyen cuentas por pagar a proveedores, deudas bancarias y otras deudas de a lo más de 1 año de plazo para pagar.

El costo de venta contiene todos los costos en los que se han incurrido para producir o tener disponible (comprar) un producto o servicio para venderlo.

II. Indicadores clave (KPIs)

Ejemplos de KPIs:

b. *De Generación de Rentabilidad:*

Indicador	Descripción	Fórmula
Margen Bruto	Muestra la rentabilidad bruta de la empresa después de costos directos.	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$
Margen Neto	Porcentaje de ingresos que la empresa retiene después de todos los gastos.	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

La Utilidad Neta, se refiere a la utilidad, beneficio o resultado que se obtiene restando de los ingresos, los costos (costo de venta), todos los gastos (ver el gráfico de flujo de caja: administración, ventas, logísticas, post venta) y los gastos financieros por intereses (no los importes de los préstamos desembolsados). Esta utilidad o resultado es el que la empresa arroja antes del pago de impuestos.

El margen bruto es una medida clave de rentabilidad que indica la eficiencia de tu empresa en la producción y venta de sus productos o servicios. Es importante tener un buen margen bruto por varias razones:

- *Indicador de Rentabilidad: Un margen bruto alto significa que tu empresa está reteniendo una mayor proporción de cada Sol o dólar de ventas después de cubrir los costos directos de producción o el costo de venta.*
- *Flexibilidad Financiera: Con un buen margen bruto, tendrás más recursos disponibles para cubrir otros gastos operativos, como ventas y marketing, administración o gastos de personal. Te proporciona flexibilidad para invertir en crecimiento y expansión.*
- *Capacidad para Manejar la Competencia: Con márgenes brutos más altos podrás permitirte reducir los precios para atraer a más clientes o para competir con precios más bajos, sin sacrificar tu rentabilidad total. Te dará una ventaja competitiva si estás en mercados saturados.*

En resumen, un buen margen bruto no solo refleja tu salud financiera actual, sino que también proporciona la base para el crecimiento futuro y la capacidad para navegar por desafíos económicos.

II. Indicadores clave (KPIs)

Ejemplos de KPIs:

b. De Generación de Valor:

Indicador	Descripción	Fórmula
ROE	Rentabilidad obtenida por los accionistas sobre su inversión.	Utilidad Neta / Patrimonio Neto

La generación de valor se refiere a la capacidad que tiene tu negocio para producir beneficios que cumplan con tus expectativas como accionista y que sirvan para retribuir la inversión que has realizado el mismo.

Como accionista compararás si dicho beneficio es razonable según tus objetivos y expectativas y teniendo en cuenta que es más rentable que otras alternativas de inversión.



Ejemplos de KPIs:

b. De Generación de Valor:

Indicador	Descripción	Fórmula
ROE	Rentabilidad obtenida por los accionistas sobre su inversión.	Utilidad Neta / Patrimonio Neto

¿Qué es el capital de trabajo?

El capital de trabajo es el dinero que necesitas para cubrir los gastos operativos diarios de tu negocio, como comprar mercadería y mantener un saldo de caja adecuado para pagar a tus proveedores o atender otras deudas programadas en el corto plazo (pasivos corrientes).

Un indicador del capital de trabajo se obtiene directamente de la información contable y financiera de la empresa (Estados Financieros) al comparar tus activos versus tus obligaciones corrientes o de corto plazo en ambos casos.

¿Consejos para gestionar el capital de trabajo?

- Gestiona tu inventario eficientemente: Asegúrate de no tener demasiado inventario, pero cuidando que puedas satisfacer la demanda.
- Optimiza tus cuentas por cobrar: Cobra a tus clientes a tiempo para mantener un flujo de efectivo saludable.
- Controla tus cuentas por pagar: Paga tus facturas a tiempo para evitar intereses y mantener buenas relaciones con tus proveedores.



Relato de éxito: *María tiene una tienda de artículos electrónicos. Durante años, luchó con problemas de liquidez debido a un mal manejo del inventario y cuentas por cobrar. Después de implementar una mejor gestión de su capital de trabajo, pudo mejorar su flujo de caja, reducir costos y aumentar su rentabilidad.*

Casos de Recordación y Ejemplos Prácticos

Caso 1: Panadería "La Dulce Tradición" Problemática: La panadería enfrentaba problemas de competencia y baja rentabilidad.

Solución: Implementaron KPIs para medir la rotación de inventario y ajustaron su oferta para enfocarse en productos de mayor margen.

Resultado: Aumentaron su participación en el mercado local y mejoraron su rentabilidad en un 20%.

Caso 2: Taller de Confección "Moda al Día" Problemática: El negocio sufría de flujo de caja negativo debido a un mal manejo de cuentas por cobrar.

Solución: Implementaron una política estricta de cobros y optimizaron su capital de trabajo.

Resultado: Lograron estabilizar su flujo de caja y pudieron reinvertir en el negocio para crecer.

Caso 3: Servicios "TechFix" Problemática: La empresa no lograba atraer suficientes clientes debido a una propuesta de valor poco clara.

Solución: Usaron el Lienzo CANVAS para redefinir su modelo de negocio y enfocarse en servicios especializados.

Resultado: Atrajeron nuevos clientes y aumentaron sus ingresos en un 30%.

Conclusión de los casos:

Estos ejemplos demuestran cómo la implementación de estrategias financieras y herramientas de gestión pueden transformar un negocio, mejorando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión y Próximos Pasos

Reflexionando sobre el camino recorrido:

A lo largo de este e-book, hemos explorado cómo una visión estratégica clara y un planeamiento financiero sólido pueden ser las claves para el éxito de tu negocio. Implementando las herramientas y estrategias discutidas, estarás mejor preparado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

¿Qué sigue ahora?

- 1. Revisa y ajusta tu plan: No tengas miedo de revisar tu visión y tu plan financiero regularmente.*
- 2. Aplica lo aprendido: Implementa las herramientas estratégicas y los KPIs discutidos en tu negocio.*
- 3. Capacítate constantemente: El aprendizaje continuo es clave para adaptarse y crecer.*

Recuerda, el éxito no ocurre de la noche a la mañana. Es el resultado de una planificación cuidadosa, ejecución diligente, y la voluntad de adaptarse y aprender.



Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los emprendedores y pequeños empresarios que me inspiran con su dedicación y pasión por sus proyectos. Este e-book está dedicado a ustedes, con la esperanza de que encuentren en estas páginas las herramientas y la motivación para alcanzar el éxito.

¡Actúa ahora!

¿Listo para llevar tu negocio al siguiente nivel?

¡No estás solo en este camino! Si quieres profundizar en los temas tratados en este e-book, recibir las plantillas de trabajo o necesitas asesoramiento personalizado, no dudes en contactarme. Estoy aquí para ayudarte a crecer y a lograr tus metas.

¡Emprende con confianza y éxito!



Este e-book está diseñado para ser no solo una guía educativa, sino también una fuente de inspiración, combinando estrategias prácticas con relatos que conectan con las experiencias de emprendedores y pequeños empresarios en Perú.

Visítanos en <https://tracendix.com> para más conocimiento
Y en <https://frikuent.com/> si quieres recibir un diagnóstico gratuito sobre la situación estratégica de Tú Negocio.