



OSCAR LEON GARCIA S.
Consultor

MODELO DE MEDICIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

MANUAL DEL USUARIO

Señor Usuario:

El Fondo Regional de Garantías como parte de las actividades de Consultoría a las Empresas ha desarrollado este Modelo de Medición de Valor en asocio con el consultor OSCAR LEON GARCIA.

Su empresa, mediante el Contrato de Consultoría que suscribió con el Fondo, adquiere el derecho de uso de esta novedosa herramienta de análisis, incluyendo la fase de capacitación y acompañamiento en la implementación inicial del modelo en su empresa por parte de un Consultor del Fondo.

Durante esta fase de implementación, la información suministrada y los análisis primarios resultantes son compartidos con el Consultor del Fondo, hasta la entrega del primer diagnóstico de su empresa. Una vez superada esta etapa proceda al cambio de su *contraseña* y continúe utilizando esta herramienta para beneficio de su organización.

Esta herramienta de sistemas ha sido desarrollada a partir de una base de datos y bajo ambiente web, con el fin de que las futuras modificaciones y actualizaciones que el Fondo Regional de Garantías haga en ella, le lleguen oportunamente como parte de los

COMPROMISO DE SEGURIDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Esta herramienta de Medición de Indicadores de Creación de Valor, se encuentra cobijada por un acuerdo de confidencialidad.

Ha sido desarrollada bajo los más estrictos niveles de seguridad; sin embargo, todos los mecanismos de protección incorporados serán más efectivos, si las personas autorizadas de su empresa aplican a fondo los procedimientos y recomendaciones dadas.

La información de la empresa que usted suministra y los análisis de nuestro equipo de consultoría no podrán ser puestos a disposición de personas o entidades diferentes, ni ser utilizada para propósitos diferentes de la consultoría.

COMPROMISO DE CONFIABILIDAD

La coherencia de las cifras resultantes y los resultados de la labor de consultoría del Fondo Regional de Garantías dependerán en gran medida de la veracidad y precisión de la información suministrada como base para el análisis y proyección de su negocio.

El Fondo Regional de Garantías parte de la base que la información suministrada es verás y real, y por lo tanto su

beneficios de nuestro Programa de responsabilidad como consultor se limita al diagnóstico derivado de las cifras suministradas.

RECOMENDACIONES ESPECIALES

El adecuado uso del modelo depende sobre todo de la calidad y precisión en la digitación de la información. Tenga en cuenta:

1. **Verificar que el código de cada cuenta sea el correcto**
2. **Digitar el valor exacto de cada cuenta (números enteros) tal y como aparece en el balance de prueba fuente, sin incluir decimales.**
3. **Digitar progresiva y completamente año tras año hasta el último corte disponible.**

RESOLUCION DE PANTALLA

Para una visualización completa de los datos del Modelo de Medición de Creación de Valor en la pantalla, ajuste la resolución de la imagen a **1.024 x 768** pixeles de la siguiente manera:

- En el Menú Inicio de su PC seleccione la opción **Configuración**
- Deslice el puntero hasta la opción **Panel de Control** y haga *clik derecho*
- Seleccione la opción o icono **Pantalla** y haga *doble clic* derecho en ella, para que aparezca el menú **Propiedades de la Pantalla**.
- Seleccione ahora la opción **Configuración** ubicada en el extremo superior derecho y haga *Clic* derecho.
- En la parte inferior derecha encontrará la opción **Area de la Pantalla**, ubique el cursor sobre la barra de nivel y sosteniendo *Clic* derecho desplácela hasta lograr la resolución 1.024 x 768 pixeles.
- Ahora haga clic en la opción **Aplicar**
- Si le aparece un aviso de llamado de atención, haga *clik* en la opción **Aceptar**
- Al aviso de cambio en la configuración, haga *clik* en **Aceptar**
- Haga clic derecho en la opción **Aceptar**
- Finalmente cierre el menú **Panel de Control**

Requerimientos Técnicos del Programa: La utilización óptima del programa exige como requisitos:

- Internet Explorer 6.0 o superior
- Windows Vista, XP o posterior

INSTRUCCIONES DE USO

ACCESO DE USUARIOS

Nombre del Usuario y Contraseña

Digite el nombre de usuario y la contraseña tal y como le fueron suministrados por el Fondo Regional de Garantías.

El Fondo le asigna una contraseña o clave de seguridad a su empresa. Por razones de seguridad, al terminar la fase de implementación de la herramienta de medición y luego de entregado el diagnóstico de su empresa por parte del consultor, le sugerimos hacer el cambio de dicha contraseña por una que usted elija. Recuerde la contraseña debe ser mínimo de 8 dígitos entre números y letras.

MENU PRINCIPAL

El Modelo de Medición de Valor plantea cuatro (4) opciones para trabajar en el programa:

Entrar Datos
Verificar Datos
Resultados
Ejecución Ppto
Usuarios

Entrar Datos

Opción para ingresar los datos de su empresa tal y como aparecen en los documentos fuente.

1. Parametrizar

Registre las cuentas que va a utilizar teniendo como base las suministradas por el Fondo Regional de Garantía, las cuales son la base para generar el análisis de medición de valor.

2. Datos Iniciales

Registre los años que va a ingresar con la información financiera respectiva. Digite mes a mes el valor de las ventas de los 12 últimos meses del año anterior. Esta desagregación es importante porque algunos de los cálculos de los indicadores de valor, toman como factores los valores acumulados de un año y por lo tanto, su estimado por un período inferior a un año estaría viciado si el modelo no puede proyectar las ventas por los 12 últimos meses.

3. Estados Financieros

Fecha

Asigne la fecha de corte (mes y año) del Balance de Comprobación que este ingresando al sistema.

Valor

Digite el valor entero exacto de cada cuenta del Balance de Comprobación, sin incluir decimales.

4. Leasing

Los pagos por concepto de arrendamientos en la modalidad de Leasing, a pesar de que la legislación tributaria permite llevarlos en su totalidad al gasto, si son considerados de esa manera desvirtúan los análisis de medición de valor de la

empresa, pues en la realidad dichas erogaciones incorporan dos grandes componentes: Intereses Financieros y Abonos a Capital.

Desagregar esos dos componentes para efectos del análisis nos refleja una situación más real de la empresa y contribuye a la definición de un Flujo de Caja más aterrizado a las verdaderas exigencias del negocio.

5. Gastos No Propios

Calcule el valor total estimado de los Gastos que usted considere no son inherentes a la actividad de su empresa durante cada uno de los años de análisis. Esta cifra es fundamental para la objetiva determinación de los indicadores de valor en especial *EBITDA*.

6. Otros Ingresos

Por favor, desglose los valores de los Ingresos indicando cuales son inherentes al negocio y mueven caja, cuales no son inherentes al negocio y mueven caja y cuales no mueven caja.

7. Otros Egresos

Por favor, desglose los valores de los Egresos indicando cuales son inherentes al negocio y mueven caja, cuales no son inherentes al negocio y mueven caja, cuales no mueven caja y cuales son dividendos. La sumatoria de los valores que desglose debe ser similar al valor que ingreso en los estados financieros.

8. Datos Wacc

Por favor, registre los valores y porcentajes que se requieren para calcular las variables Wacc.

Verificar Datos

Verifique que los datos incorporados en la opción anterior son coherentes con las cifras de su Balance de Prueba de origen por cada año. Es probable que las aproximaciones en millones de pesos que el programa elabora generen variaciones e inconsistencias en las sumas por cada clase de cuenta. Proceda a hacer los ajustes necesarios para lograr sumas iguales, especialmente cuando las diferencias sean **mayores a 1**.

1. Información de Balance General

Comience por verificar la consistencia del Balance General.
 $\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$

Fecha

Determine el año o el rango de años que desea verificar.

Cifras en Rojo: En caso de alguna inconsistencia en los datos digitados, el programa dispone en la parte final del Balance de unos mecanismos de control que permiten visualizar, con las cifras resaltadas con rojo, los valores de dichas inconsistencias.

Si se presentan errores o inconsistencias vuelva al menú **Entrar Datos** y haga la corrección en las cuentas que están originando dichas inconsistencias siguiendo el mismo procedimiento para la entrada de datos.

Recomendación: Verifique los datos a medida que va incorporando los de cada año en el sistema.

Nota: Tanto el Balance General como el Estado de Resultados que arroja esta herramienta son la base para los análisis que se realizan en el modelo y están clasificados especialmente para tales fines. Por lo tanto, es optativo de la empresa utilizarlo para efectos diferentes a los de este Modelo de Creación de Valor.

Resultados

Consulte por pantalla o imprima los resultados obtenidos para cada uno de los Indicadores de Creación de Valor. El modelo le generará además del cuadro de análisis, el gráfico de tendencia para cada uno de los indicadores.

- **Margen Ebitda:**

Refleja los centavos que por cada unidad monetaria de ventas quedan disponibles para atender los compromisos de impuestos, servicio a la deuda, incremento del KTNO, reposición de activos fijos y dividendos.

- **Productividad del Capital de Trabajo – PKT**

Representa la unidad monetaria que por cada peso de ventas mantenemos en capital de trabajo para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Entre menos centavos por cada peso de ventas ocupemos en capital de trabajo, más disponible de caja tendremos para inversión, reparto de utilidades y pago de las deudas financieras.

- **Análisis del Capital de Trabajo – Análisis KT**

Permite analizar las variaciones del capital de trabajo de cada uno de los periodos contra el inmediatamente anterior y de esta manera visualizar cuales son los factores que están determinando las variaciones en las exigencias de capital de trabajo por cada período evaluado.

En el cuadro de análisis del capital de trabajo, las cifras que aparezcan resaltadas en Amarillo son aquellas que han crecido por encima del crecimiento en las ventas y por lo tanto son las que demandan un análisis detallado en su comportamiento.

- **Palanca de Crecimiento - PDC**

Refleja la relación entre el margen EBITDA y la productividad del capital de trabajo. Cuando este indicador es mayor que 1 es una señal para impulsar el crecimiento en ventas de la compañía, pues cada peso adicional en ventas contribuye a una mayor disponibilidad de caja.

En caso contrario, todo incremento en ventas le genera a la empresa una mayor exigencia de capital de trabajo.

La diferencia entre EBITDA y Palanca de Crecimiento refleja lo que cada peso marginal de ventas demanda o genera en términos de Caja.

- **EVA**

También denominada Ganancia Económica, es la diferencia entre la UODI que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener. Es el remanente que generan los activos cuando rinden por encima del costo de capital.

- **Estructura de Caja – MCCR**

Ilustra la forma como el Flujo de Caja Bruto se ha distribuido en los compromisos de capital de trabajo, intereses y dividendos. Lo ideal es que el FCB sea mayor que la suma de esos tres compromisos.

- **P1P2 EFAF**

Es la variación de las cuentas del Balance que sirven de base para elaborar el estado de fuentes y aplicación de fondos.

Recuerde, los pasos a seguir en el análisis son los siguientes:

1. Observar el comportamiento del Margen EBITDA en relación con el año anterior y los objetivos de la empresa.
2. Observar el comportamiento de la PKT en relación con el año anterior y los objetivos de la empresa. Si ha mejorado, constatar que no haya sido a costa de incrementar inadecuadamente los días de cuentas por pagar. Complementar con el Análisis del Capital de Trabajo si es del caso.
3. Relacionar el Margen EBITDA y la PKT en función del concepto de Palanca de Crecimiento. Determinar si esta última es favorable o desfavorable. Si es desfavorable calcular la magnitud de la brecha.
4. Observar la Estructura de Caja de la empresa y determinar si las variables que la conforman están balanceadas y no están produciendo un valor negativo para el resultado final que es la caja disponible para inversión y abono a capital.
5. Si la empresa tiene endeudamiento financiero, observar el comportamiento de los indicadores de riesgo financiero con el fin de establecer si se está cerca o se han traspasado fronteras inadecuadas de riesgo que lleven a la conclusión de que deba reducirse el nivel de deuda o que no sea recomendable aumentar el nivel actual.
6. Redondear el análisis determinando si el comportamiento de la rentabilidad y el EVA son consistentes con lo encontrado en los pasos anteriores.

Ejecución Ppto

Aquí podrá analizar el Control Presupuestal de los costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas.

Usuarios

Utilice esta opción para hacer el cambio de clave o usuario.

Versión: 24 de Agosto de 2009