

HERRAMIENTAS GERENCIALES

DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

ANALISIS FINANCIERO:

Ratios Financieros

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa. utiliza los siguientes indicadores:

Capital Neto de Trabajo

Indice de solvencia

Prueba acida

Rotacion de Inventarios

Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Los indicadores son:

Razon de endeudamiento

Razon Pasivo Capital



Rotacion de activos

Margen Neto de Utilidades

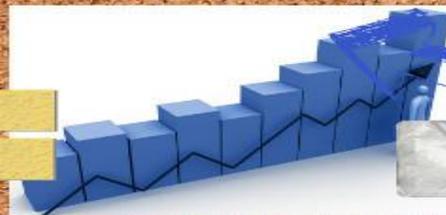
Utilidad por accion

Rendimiento de la inversion

Margen Bruto de Utilidad

Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Indicadores:



Razones de cobertura

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa.



VPN

Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo.



TIR

Es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones.

ANÁLISIS FINANCIERO:

• Evaluación de la liquidez y solvencia a corto plazo

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Test ácido} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

• Evaluación del endeudamiento

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Fondos ajenos}}{\text{Total pasivo}}$$

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo real}}{\text{Pasivo exigible}}$$

$$\text{Ratio de coste de la deuda} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda con coste}}$$

$$\text{Ratio de cobertura de gastos financieros} = \frac{\text{BAII}}{\text{Gastos financieros}}$$

• Evaluación de la rotación de los activos

$$\text{Ratio de rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

• Evaluación de la política de cobro y pago

$$\text{Ratio de plazo de cobro} = \frac{\text{Clientes} + \text{Efectos}}{\text{Venta media diaria}}$$

$$\text{Ratio de plazo de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compra media diaria}}$$

• Evaluación de las ventas

$$\text{Ratio de expansión de ventas} = \frac{\text{Ventas del año } n}{\text{Ventas del año } n-1}$$

$$\text{Ratio de cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

• Evaluación de la productividad

$$\text{Ratio de utilización de la capacidad productiva} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Capacidad de producción}}$$

• Evaluación de la eficacia

$$\frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Producción presupuestada}}$$

• Evaluación de la eficiencia

$$\frac{\text{Coste de producción presupuestado}}{\text{Coste de producción obtenido}}$$

• Evaluación de la rentabilidad

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo total}}$$

• Evaluación de la autofinanciación

$$\text{Ratio de política de autofinanciación} = \frac{\text{Dividendos}}{\text{Flujo de caja}}$$

• Indicadores bursátiles

$$\text{PER} = \frac{\text{Precio de cotización de la acción}}{\text{Beneficio por acción}}$$

$$\text{Valor contable sobre cotización} = \frac{\text{Valor contable}}{\text{Valor de mercado}}$$

ANALISIS FINANCIERO:

Concepto	Definición	Siglas
Tasa de valor añadido	$\frac{\text{Valor añadido de la empresa}}{\text{Producción}} \cdot 100$	$\text{TVA} \frac{\text{VAE}}{\text{P}} \cdot 100$
Tasa de gastos de personal	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Valor añadido de la Empresa}} \cdot 100$	$\text{TGE} \frac{\text{GP}}{\text{VAE}} \cdot 100$
Margen bruto de explotación	$\frac{\text{Resultado bruto de la explotación}}{\text{Cifra de negocio}} \cdot 100$	$\text{MBE} \frac{\text{RBE}}{\text{CN}} \cdot 100$
Tasa de resultados atípicos	$\frac{\text{Rdos. extraordinarios} \quad \text{Rdo. de la cartera de valores}}{\text{Valor añadido de la Empresa}} \cdot 100$	$\text{TRA} \frac{\text{RE} \quad \text{RCV}}{\text{VAE}} \cdot 100$
Coste medio por asalariado	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Numero de Asalariados}}$	$\text{GMA} \frac{\text{GP}}{\text{ASAL}}$
Productividad por asalariado	$\frac{\text{Valor añadido de la empresa}}{\text{Numero de asalariados}}$	$\text{PA} \frac{\text{VAE}}{\text{ASAL}}$
Productividad del capital	$\frac{\text{Valor añadido de la empresa}}{\text{Recursos propios netos}} \cdot 100$	$\text{PC} \frac{\text{VAE}}{\text{FP ID GE GD}} \cdot 100$
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Rdo. de actividades ordinarias} \quad \text{Gastos financieros}}{\text{Activo real}} \cdot 100$	$\text{REC} \frac{\text{RAO} \quad \text{GF}}{\text{TA GE GD PRG POT}} \cdot 100$
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Recursos propios netos}} \cdot 100$	$\text{RF} \frac{\text{RAI}}{\text{FP ID GE GD}} \cdot 100$

SISTEMA DU PONT

Rentabilidad de la Inversión
DISTMAFERQUI S.A.C. 2000

RENDIMIENTO
DE LOS
CAPITALES
INVERTIDOS
12.82%

ROTACION
DEL
ACTIVO
0.7559

UTILIDAD
EN % DE LA
VENTA
0.1696

TOTAL
ACTIVO FIJO
427,905

VENTAS
323,463

VENTAS
323,463

UTILIDAD
ANTES
IMPUESTOS
54,858

ACTIVO FIJO
Y OTROS
255,215

ACTIVO
CIRCULANTE
172,690

VENTAS
323,463

GASTOS
OPERATIVOS
FINANCIEROS
268,605

CAJA Y BANCOS
4,641 (+)

CUENTAS POR
COBRAR
60,736 (+)

INVENTARIO
107,313 (+)

DEPRECIACION Y
OTROS GASTOS
41,986 (+)

COSTO DE VENTA
169,451 (+)

GASTOS DE VENTA
24,731 (+)

GASTOS
ADMINISTRATIVOS
31,706 (+)

GASTOS
FINANCIEROS
731 (+)

INVENTARIO
INICIAL
83,273 (+)

COMPRAS
193,491 (+)

INVENTARIO
FINAL
107,313 (-)

Z de Altman

$$Z = 1,2 \times \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}} + 1,4 \times \frac{\text{Reservas}}{\text{Activo}} + 3,3 \times \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}} + 0,6 \times \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Deudas}} + 1 \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

Z

$z > 3$ = Baja probabilidad de quiebra
 $1.8 < z < 3$ = Zona de pronóstico incierto
 $Z < 1.8$ = Alta probabilidad de quiebra

$$Z = - 4,2 + 1,35 \times \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}} + 6,5 \times \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Deudas}} + 7 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo}} + 5 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales Propios}}$$

Z

Para valores positivos de Z, la viabilidad de la empresa no está comprometida.
Para valores negativos de Z, la viabilidad de la empresa se ve comprometida.



Viabilidad: Z de Altman, un modelo numérico

$$Z = -4,2 + 1,35 \times \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}} + 6,5 \times \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Deudas}} + 7 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo}} + 5 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales Propios}}$$

Z

Para valores positivos de Z, la viabilidad de la empresa no está comprometida.
Para valores negativos de Z, la viabilidad de la empresa se ve comprometida.

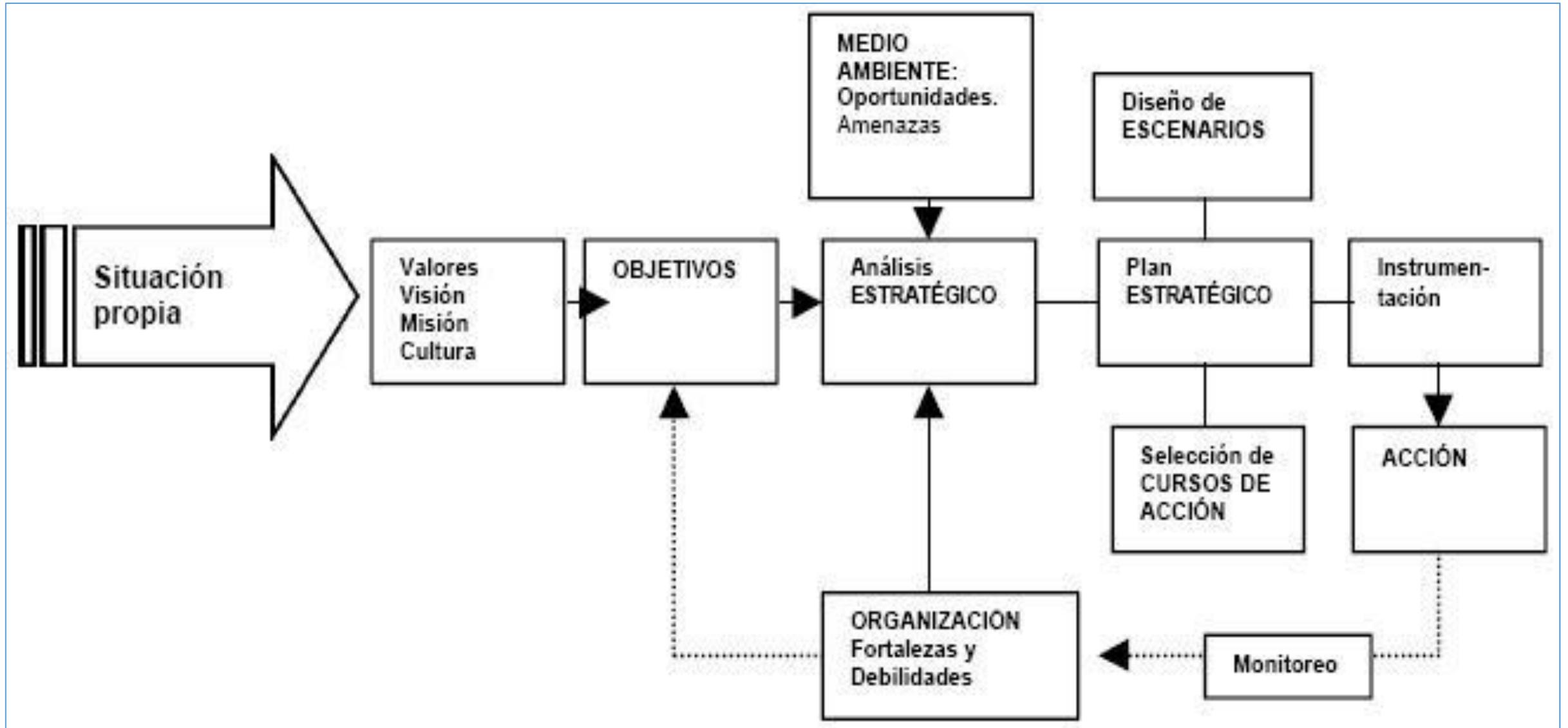
Impdista

$$Z = -4,2 + 1,35 \times \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}} + 6,5 \times \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Deudas}} + 7 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo}} + 5 \times \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales Propios}}$$

EJERCICIO-12	5,5 =>	1,93	0,83	0,08	22,1%
EJERCICIO-08	-0,1 =>	1,19	0,32	0,02	6,9%



ANALISIS ESTRATEGICO



ANALISIS DEL ENTORNO: ANALISIS PESTEL



ANÁLISIS DEL INTORNO: ANÁLISIS AMOFHIT

Administración y Gerencia

- **Estructura organizacional fragmentada, no integrada.**
- Gran número de organismos y duplicidad de trabajos.

Marketing y Ventas

- **Falta de promoción de los servicios de salud**, parte de la población no lo considera necesario.
- Baja satisfacción del cliente, malos resultados en las encuestas.

Operaciones y Logística

- **Fallas en la asignación y gestión de recursos, materiales, medicamentos y equipos.**
- **Baja calidad en los servicios**, tiempos de espera prolongados.
- Mala ejecución del presupuesto

Finanzas y Contabilidad

- Bajo nivel de financiamiento, 5.1% del PBI.
- **Bajo gasto en salud per cápita. (US\$ 302.00)**

Recursos Humanos

- Cantidad de médicos sólo cubre el 59% de la demanda. Falta de médicos especializados.
- **Baja remuneración y beneficios.**

Sistemas de Información

- **Falta de sistemas de información integrados.**
- **Brecha en infraestructura** de telecomunicaciones, equipos en desuso por incompatibilidad de software.

Tecnología

- Porcentaje de inversión es mínimo con respecto a la región.
- Baja producción e investigación científica en salud.

ANÁLISIS FODA

consiste en identificar

consiste en identificar

consiste en identificar

consiste en identificar

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

AMENAZAS

algunos ejemplos son

algunos ejemplos son

algunos ejemplos son

algunos ejemplos son

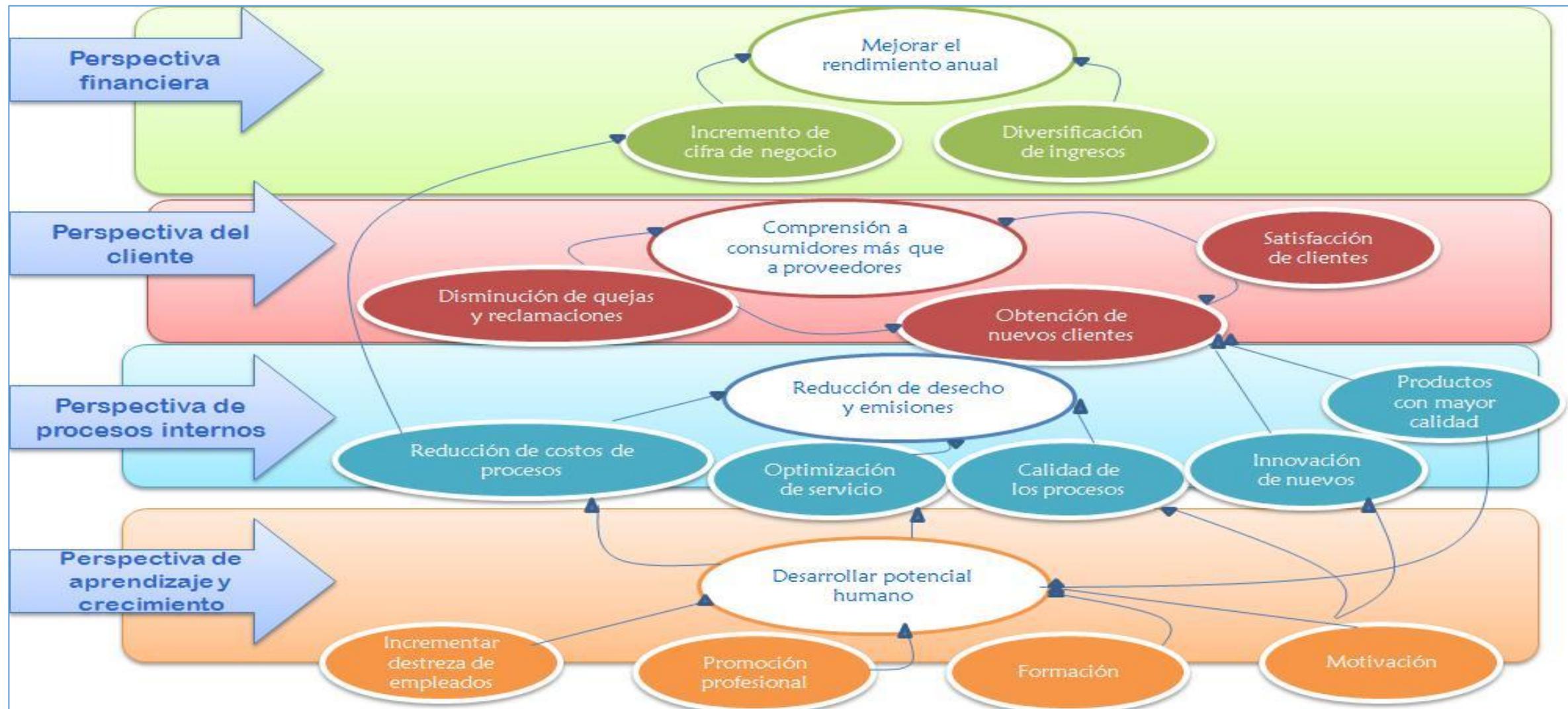
- RECURSOS
- ACTIVOS
- RESERVAS FINANCIERAS
- VENTAJAS COMPETITIVAS
- PUNTOS DE VENTA ÚNICOS
- PROCESOS
- CAPACIDADES
- EXPERIENCIA
- ACREDITACIONES
- MARKETING

- NUEVOS MERCADOS
- MERCADOS EN DESARROLLO
- DEBILIDADES EN LOS COMPETIDORES
- UBICACIÓN GEOGRÁFICA
- ASOCIACIONES
- ECONOMÍAS EN CRECIMIENTO
- DESARROLLO TECNOLÓGICO
- TENDENCIAS DEL MERCADO
- CAMBIOS EN EL ENTORNO
- NUEVOS PRODUCTOS
- NUEVAS TECNOLOGÍAS

- ¿QUÉ PODRÍAMOS HACER MEJOR?
- VULNERABILIDADES
- LAGUNAS EN LAS CAPACIDADES
- CARENCIA DE CIERTAS VENTAJAS
- CRÍTICA EXTERNA

- DEBILIDADES
- OBSTÁCULOS EXTERNOS
- CAMBIOS EN LOS MERCADOS
- CONDICIONES ECONÓMICAS
- VENTAJAS DE LOS COMPETIDORES

ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS EMPRESARIALES CON EL BALANCED SCORECARD



ANALISIS FINANCIERO

Fundamental

En los Negocios Financieros

Estudia

Las cifras arrojadas por la contabilidad en sus libros, estados financieros y notas a los estados financieros

Analiza

Liquidez

Determina

Capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes en el corto plazo y el riesgo de iliquidez derivado de la composición del activo y del pasivo corriente

Aplica

prueba Acida

Cuanto tiempo transcurre entre el momento que la empresa compra materia prima para la producción o mercancía para la venta y el momento en que recibe el dinero, comparandolo con los días de pago a proveedores .

Indica

Indices de Rotación

para

Inventarios

Proveedores

Cartera

Rentabilidad

Establece

La productividad que tienen los dineros comprometidos en un negocio y el largo plazo, junto con el estudio de flujo de caja libre, la permanencia, el crecimiento o la pérdida del valor de la empresa.

Mide

Rentabilidad operativa del activo

Rentabilidad del Patrimonio

Endeudamiento

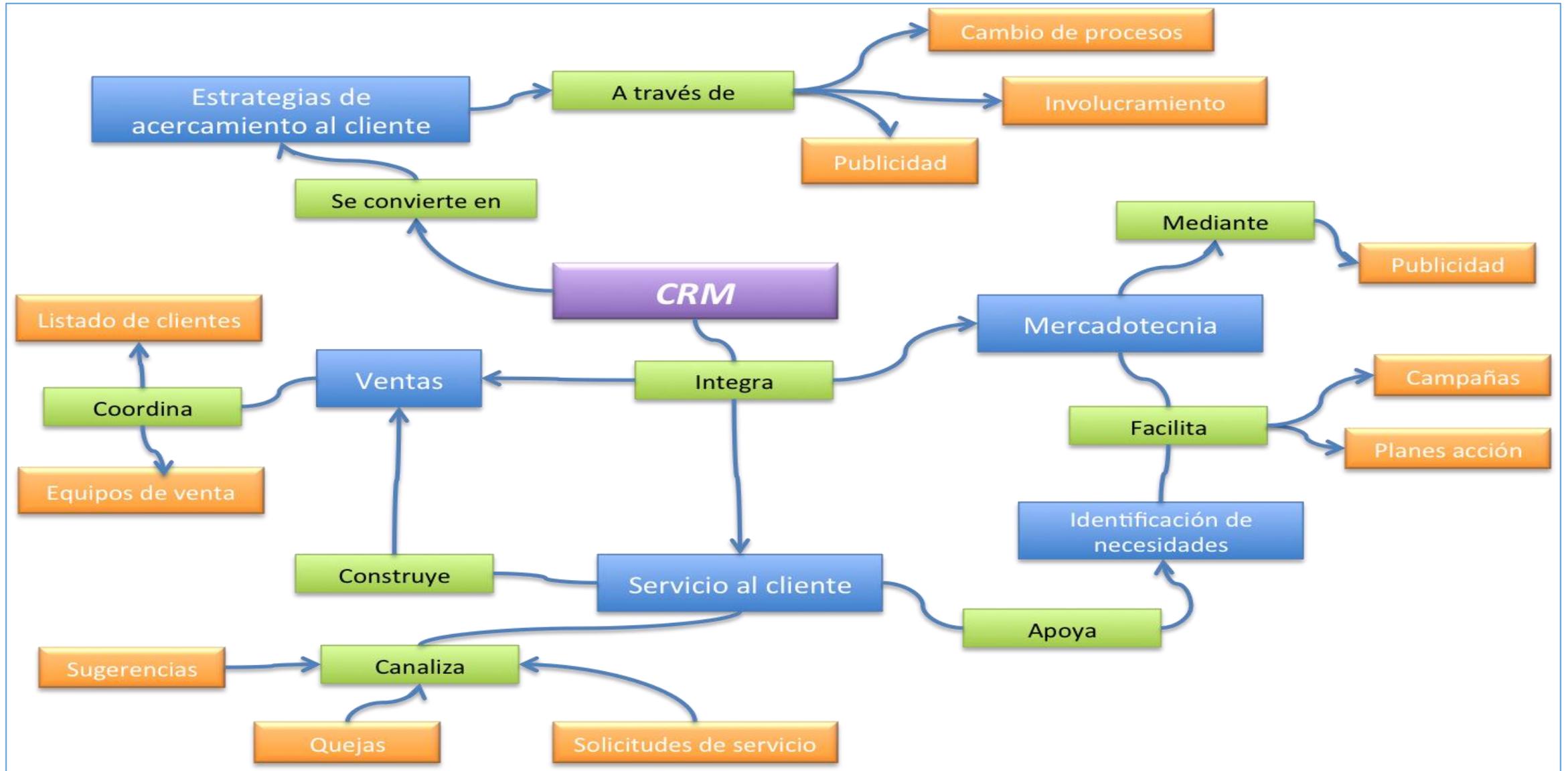
Definido

En la política de endeudamiento estructurada por los socios, el apalancamiento financiero asumiendo los gastos y el riesgo financiero

Mide

Contribucion Financiera

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGER - CRM):



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

NUEVOS ENTRANTES:

Amenaza de nuevos entrantes. Toda industria atractiva que tiene buenos rendimientos atraerá nuevas empresas.

PROVEEDORES:

Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de los proveedores para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de pocos proveedores, accesibilidad a las materias primas.

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos están siempre presentes listos para reemplazar los productos de la empresa. Precios bajos de los sustitutos, número de sustitutos en el mercado.

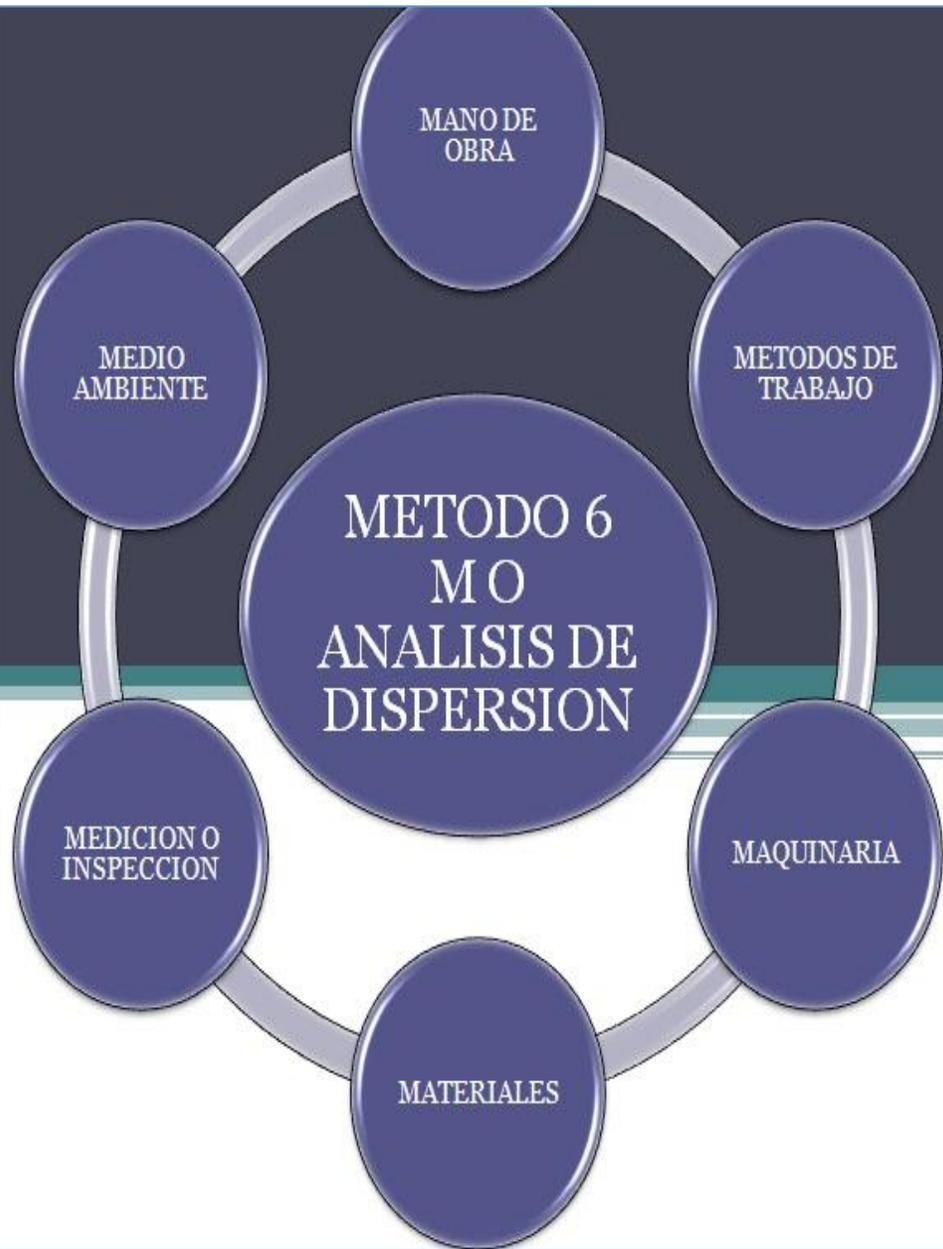


RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

Rivalidad entre los competidores existentes. Interacción entre los competidores de la industria debido a múltiples factores como la concentración de empresas para un mismo mercado y existencia de grupos empresariales.

CLIENTES:

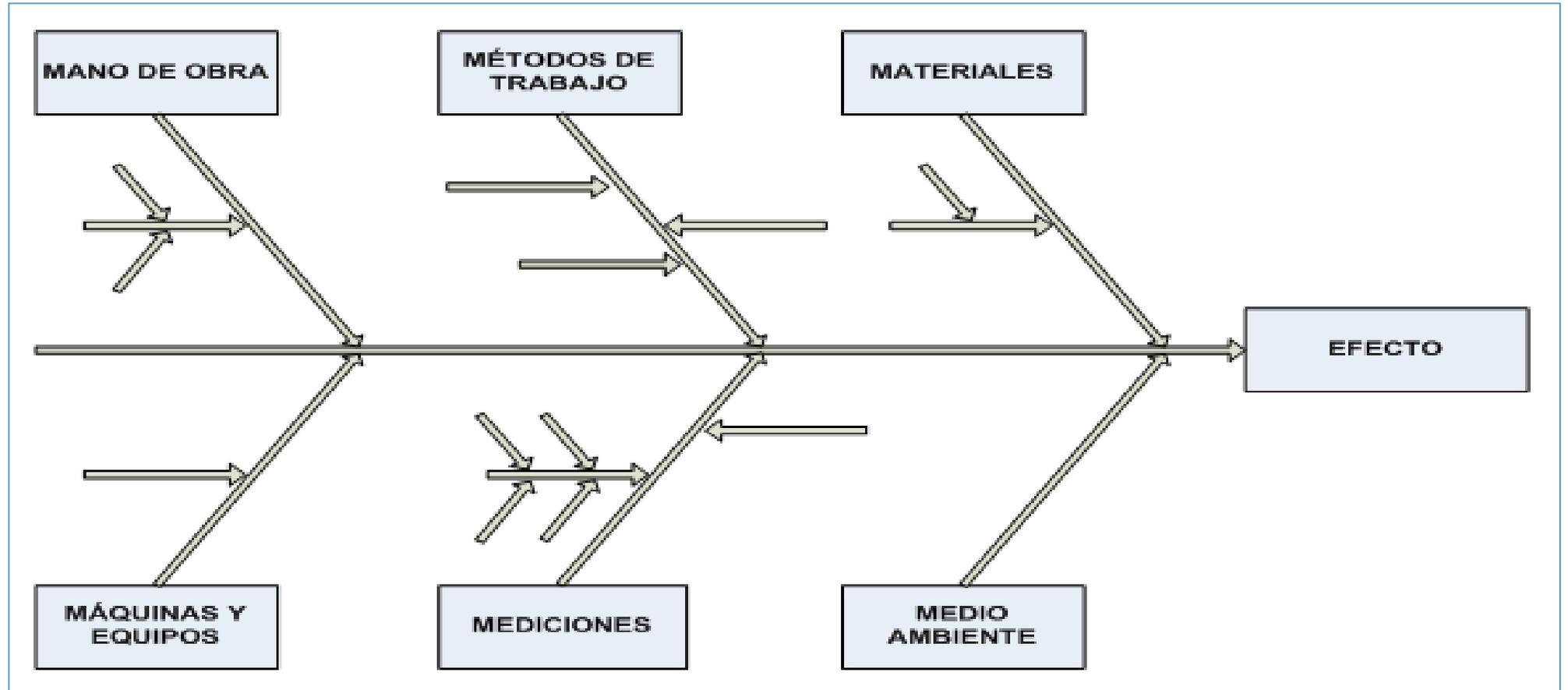
Poder de negociación de los clientes. La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de unos pocos clientes, grado de dependencia.



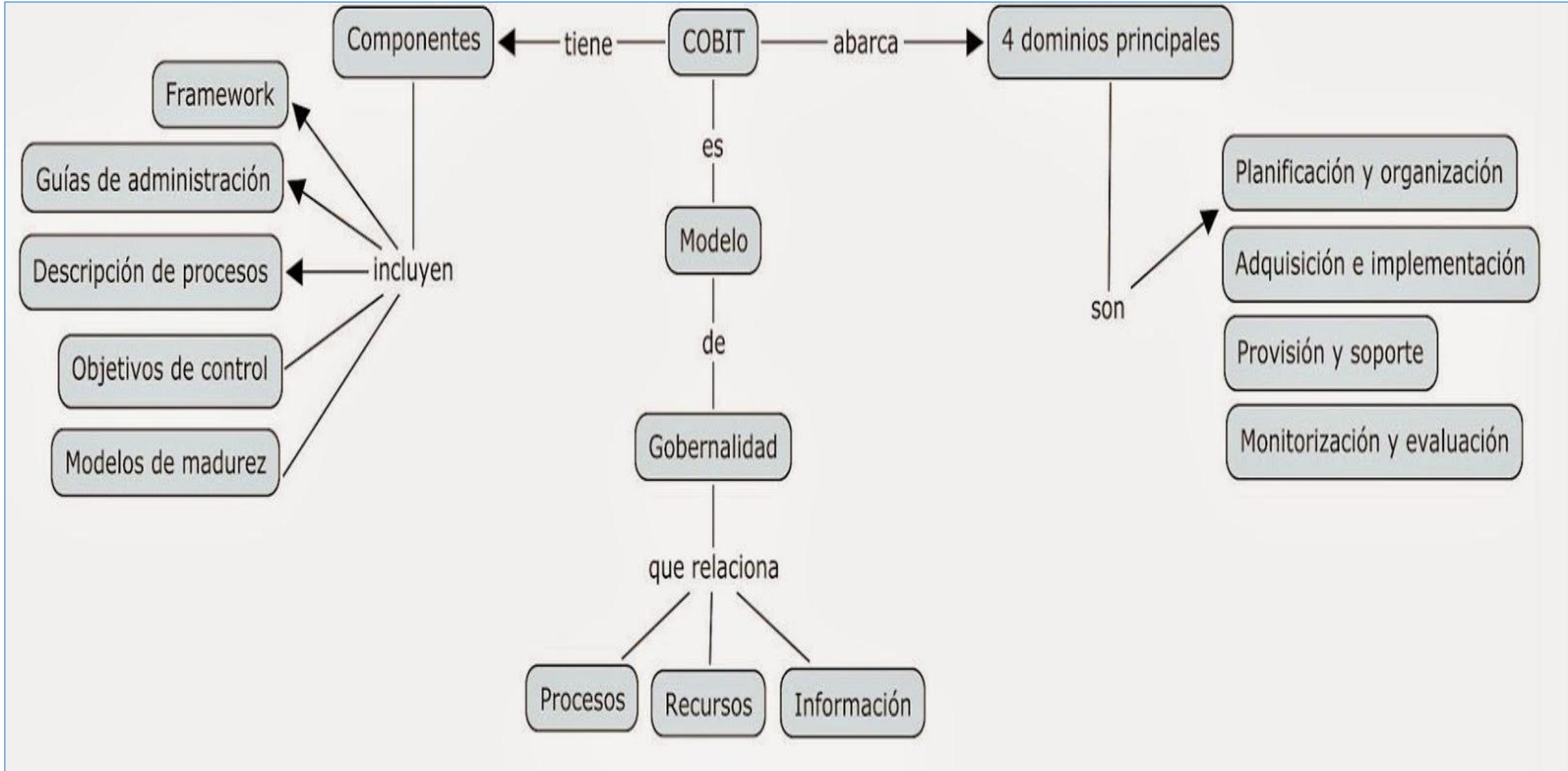
Estos seis elementos definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta parte de la variabilidad (y de la calidad) final del producto o servicio; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en general hacia cada uno de estos elementos de un proceso.

De esta manera, en problemas específicos, es natural esperar que sus causas potenciales estén relacionadas con alguna de las 6 M.

LAS 6 M EN EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA



OBJETIVOS DE CONTROL PARA INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS RELACIONADAS (COBIT, en inglés: Control Objectives for Information and related Technology)



OBJETIVOS DE CONTROL PARA INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS RELACIONADAS (COBIT, en inglés: Control Objectives for Information and related Technology)

