

"Lo que no se mide NO se administra, Lo que no se administra NO se mejora"

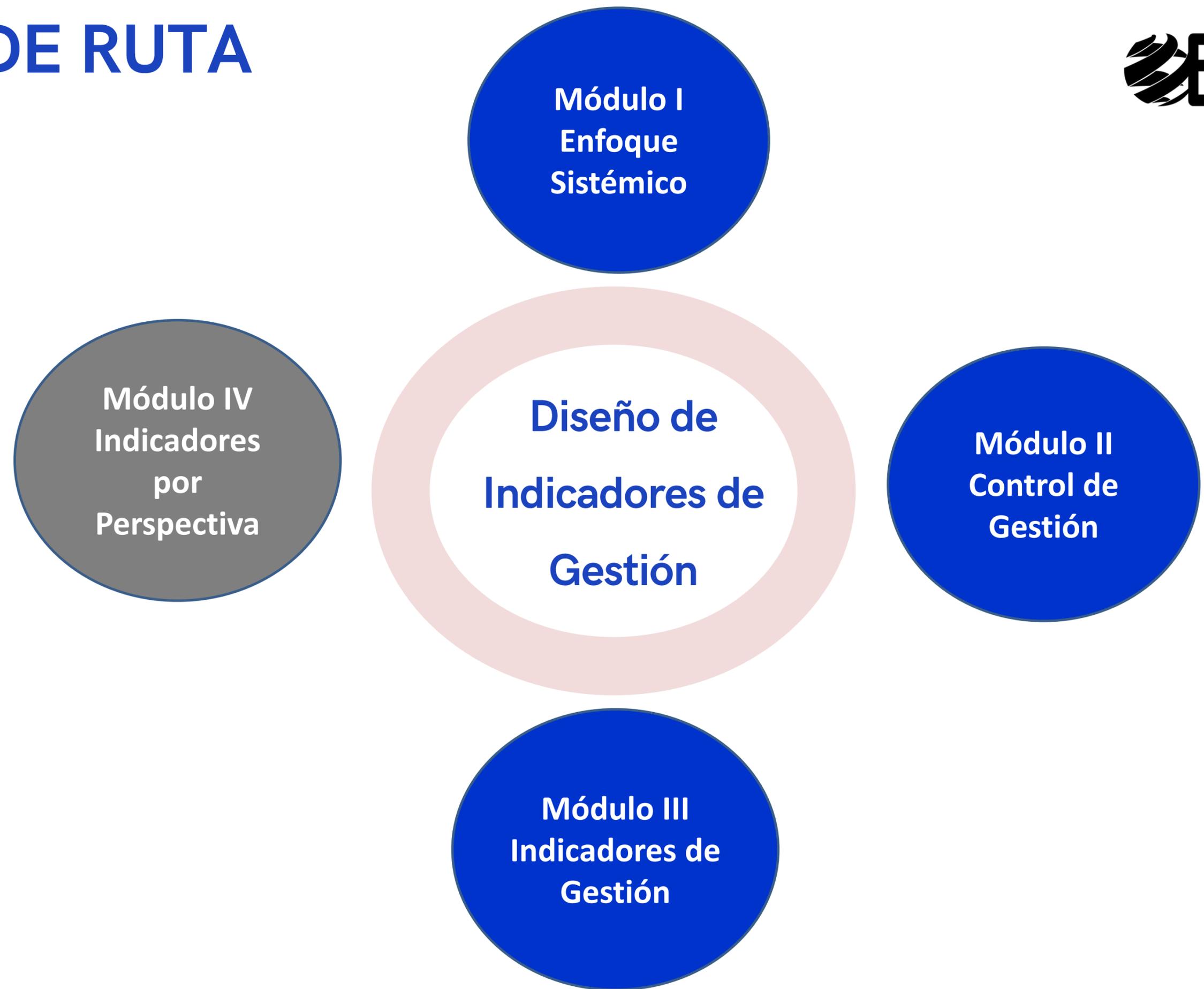
MÓDULO IV

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

Ing. Beatriz Navas Lares



HOJA DE RUTA



**Módulo I
Enfoque
Sistémico**

**Diseño de
Indicadores de
Gestión**

**Módulo II
Control de
Gestión**

**Módulo III
Indicadores de
Gestión**

**Módulo IV
Indicadores
por
Perspectiva**



INDICADORES FINANCIEROS



Los indicadores financieros nos permiten conocer, las tendencias de las diferentes variables que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa. Así como también, evaluar la situación financiera de la organización, es decir, su solvencia, liquidez y capacidad para generar recursos.

BALANCE GENERAL AL DD-MM-AA

Propiedades de la Empresa

ACTIVOS	PATRIMONIO Y PASIVOS
<p>ACTIVO NO CORRIENTES:</p> <p>ACTIVOS INTANGIBLES: Patente de Marca, Derechos de Autor.</p> <p>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</p> <p>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES: Inversión en acciones de otra compañía, Inversión en Bonos.</p> <p>ACTIVO CORRIENTES: Inventario de mercancías Inventario de Materia Prima Inventario de Producto en Proceso Exigible a corto Plazo: Cuentas por cobrar Caja Bancos</p>	<p>PATRIMONIO:</p> <p>Capital emitido Utilidades Retenidas Otras reservas</p> <p>PASIVO NO CORRIENTE: Bonos por Pagar Hipotecas Préstamo Bancario por Pagar a Largo Plazo</p> <p>PASIVO CORRIENTE: Préstamos por pagar Tarjetas de Crédito Corporativas Cuentas por Pagar Gastos por pagar Sueldos y Salarios por pagar</p>
TOTAL ACTIVOS	PATRIMONIO + TOTAL PASIVOS

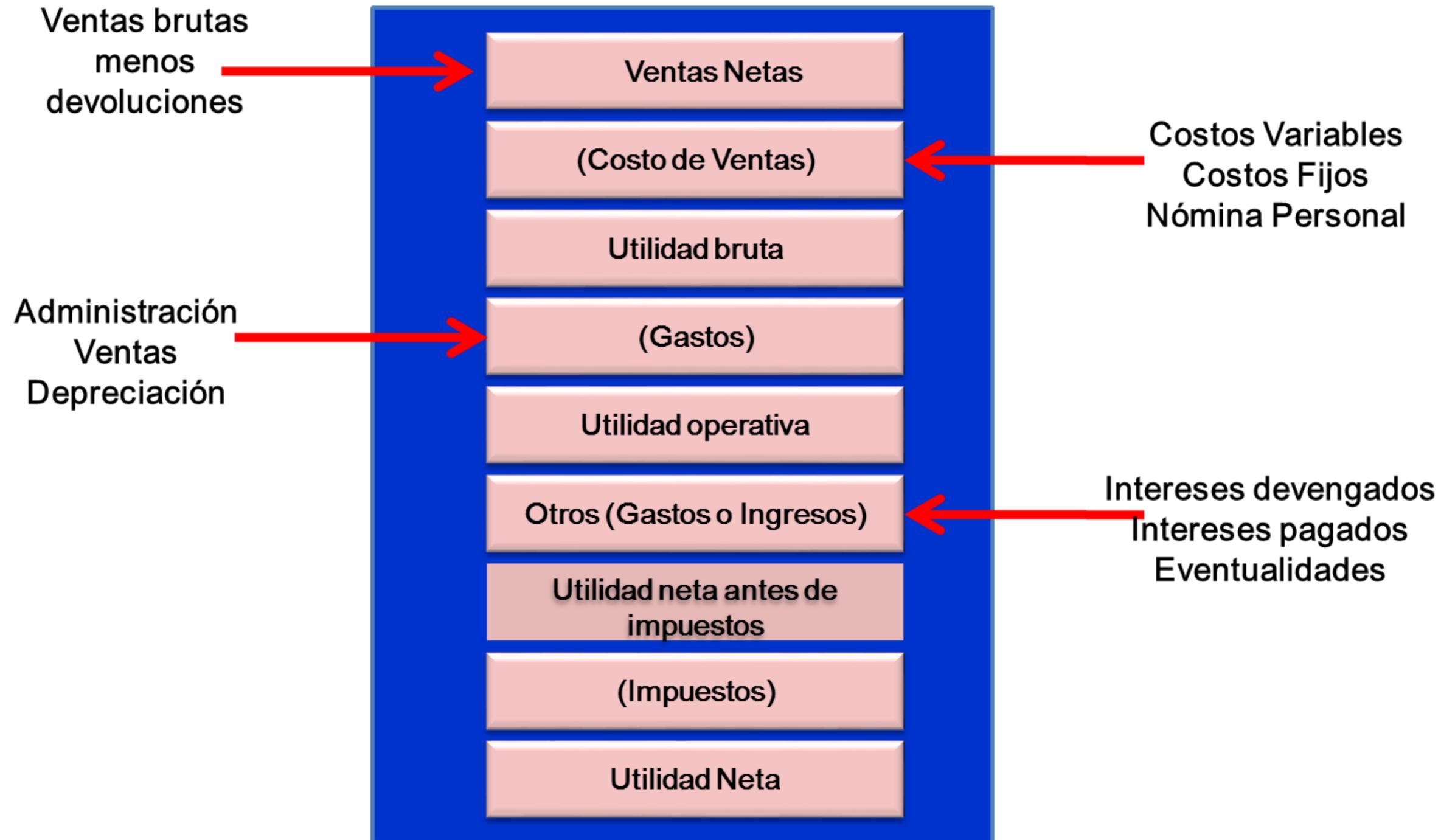
Fuentes de que dieron origen a los Activos

$$\text{TOTAL ACTIVOS} = \text{TOTAL PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Empresas Alpha SA
Balance General
(miles de USD)

	2019	2020		2019	2020
Terrenos	2.450	2.450	Acciones comunes	1.050	1.050
Maquinaria y equipos	13.300	14.000	Utilidades retenidas	<u>6.650</u>	<u>6.300</u>
Depreciación acumulada	<u>-5.600</u>	<u>-6.650</u>	Capital Total	7.700	7.350
Total Activos No Corrientes	10.150	9.800	Préstamo Bancario a Largo Plazo	3.850	4.375
Inventarios	1.750	2.170	Total Pasivo No Corriente	3.850	4.375
Cuentas por cobrar	2.100	2.450	Pasivos acumulados por pagar	1.050	1.400
Inversiones temporales	525	700	Giros por pagar	1.400	1.750
Efectivo	175	630	Cuentas por pagar	700	875
Total Activos Corrientes	4.550	5.950	Total Pasivo Corriente	3.150	4.025
Total Activos	14.700	15.750	Pasivo y Capital	14.700	15.750

EL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS



EL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Empresas Alpha CA
Estado de Ganancias y Pérdidas
(miles de USD)

	2019	2020
Ventas brutas	9.800	11.725
Descuentos y devoluciones	<u>-350</u>	<u>-525</u>
Ventas netas	9.450	11.200
Costo de ventas	<u>-5.950</u>	<u>-7.000</u>
Utilidad Bruta	3.500	4.200
Gastos de venta y administración	-1.050	-1.575
Depreciación	<u>-1.050</u>	<u>-1.050</u>
Utilidad operativa	1.400	1.575
Otros ingresos	385	525
Intereses	<u>-175</u>	<u>-350</u>
Utilidad antes de impuestos	1.610	1.750
Impuestos	<u>-525</u>	<u>-700</u>
Utilidad neta	1.085	1.050

INDICADORES FINANCIEROS



SOLVENCIA A CORTO PLAZO: Capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.		
INDICADOR	OBJETIVO A MEDIR	FORMA DE MEDICIÓN
Razón circulante (Liquidez)	Mide la capacidad para soportar las deudas a corto plazo con el activo circulante.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Prueba ácida	Mide la capacidad para soportar las deudas a corto plazo con el activo circulante deduciendo los inventarios.	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$
ACTIVIDAD: capacidad de la empresa para controlar sus inversiones en activos. Eficiencia en uso de activos.		
Rotación del activo No Corriente (Fijo)	Mide la rotación del activo o rendimiento de la inversión con el volumen de actividad.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo No Corriente}}$
Rotación de Inventario	Relaciona el costo de la mercancía vendida en un periodo con respecto al inventario promedio.	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$

INDICADORES FINANCIEROS



ACTIVIDAD: capacidad de la empresa para controlar sus inversiones en activos. Eficiencia en uso de activos.		
Rotación de Cuentas por Pagar	Conocer cuán eficiente es la empresa en pagar a sus proveedores y las deudas a corto plazo.	$\frac{\text{Total de Compras a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$ $\text{Promedio de cuentas por pagar} = \frac{(\text{Cuentas por pagar al inicio del período} + \text{Cuentas por pagar al final del período})}{2}$
Días de Cuentas por Pagar	Conocer los días promedio de cuentas por pagar a sus proveedores y las deudas a corto plazo.	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras por día}}$
Rotación de Cuentas por Cobrar	El ratio muestra la velocidad en que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en caja.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$ $\text{Promedio de cuentas por cobrar} = \frac{(\text{Cuentas por cobrar al inicio del período} + \text{Cuentas por cobrar al final del período})}{2}$
Días de ventas pendientes de cobro	Se utiliza para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de forma oportuna.	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$

INDICADORES FINANCIEROS

APALANCAMIENTO FINANCIERO: Medida en la cual la empresa recurre al financiamiento mediante deudas.

INDICADOR	OBJETIVO A MEDIR	FORMA DE MEDICIÓN
Razón de endeudamiento	Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores	$\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos totales}}$
Razón de pasivo a capital contable	Mide la relación que existe entre los tipos de financiamiento.	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$
Cobertura de Intereses	Mide la capacidad de la empresa para cubrir los intereses.	$\frac{\text{Utilidad Neta antes de Int. e Imp.}}{\text{Intereses}}$

RENTABILIDAD: Grado en el cual la empresa es rentable

Margen de utilidad Neta	Se relaciona el beneficio obtenido con las ventas.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}}$
Margen de Utilidad Bruta	Se relaciona el margen bruto con las ventas.	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{ventas}}$
Rendimiento de los Activos Totales	Conocer el rendimiento global sobre la inversión ganado por la empresa	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$



INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	OBJETIVO A MEDIR	FORMA DE MEDICIÓN
Tasa de gastos de distribución	Repercusión de los gastos de distribución	$\frac{\text{Gastos de distribución}}{\text{Ventas}}$
Tasa de gastos comerciales	Repercusión de los gastos comerciales	$\frac{\text{Gastos comerciales}}{\text{Ventas}}$
Tasa de gastos generales	Repercusión de los gastos generales	$\frac{\text{Gastos generales}}{\text{Ventas}}$
Costos por venta	Mide el porcentaje de los costos por ventas.	$\frac{\text{Costos} * 100}{\text{Ventas}}$

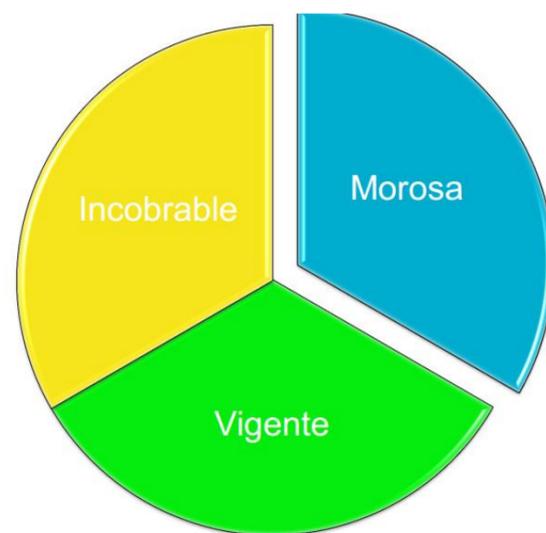


INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	OBJETIVO A MEDIR	FORMA DE MEDICIÓN
Tasa de gastos de distribución	Repercusión de los gastos de distribución	$\frac{\text{Gastos de distribución}}{\text{Ventas}}$
Tasa de gastos comerciales	Repercusión de los gastos comerciales	$\frac{\text{Gastos comerciales}}{\text{Ventas}}$
Tasa de gastos generales	Repercusión de los gastos generales	$\frac{\text{Gastos generales}}{\text{Ventas}}$
Costos por venta	Mide el porcentaje de los costos por ventas.	$\frac{\text{Costos} * 100}{\text{Ventas}}$



CARTERA DE COBRANZAS



Cobranza Efectiva: antes del vencimiento, al menor costo, con calidad de atención

- **Vigente:** facturas dentro del plazo de pago
- **Incobrable:** culminación de acciones de cobro – agencia externa o staff legal
- **Morosa:** Temprana – vencimiento sin cobro, Tardía – Acción de cobro.

Análisis de Deudas Antiguas

Cuentas Clientes en Miles\$		Cuentas Por Cobrar			VENCIDOS						
N°	Clientes	CxC	% of total CxC	No Vencido	0-30	31-60	61-90	91-120	> 120	Total Vencido	Total vencido en % of total
1	CLIENTE 01	65.737	18,2%	55.315	10.419	0	3	0	0	10.422	2,9%
2	CLIENTE 02	42.716	11,8%	0	24.929	16.065	543	1.178	0	42.716	11,8%
3	CLIENTE 03	40.005	11,1%	39.956	0	0	0	0	48	48	0,0%
4	CLIENTE 04	38.727	10,7%	4.424	1.005	24.478	8.820	0	0	34.303	9,5%
5	CLIENTE 05	33.556	9,3%	33.556	0	0	0	0	0	0	0,0%
6	CLIENTE 06	33.543	9,3%	33.543	0	0	0	0	0	0	0,0%
7	CLIENTE 07	27.647	7,6%	25.272	1.466	0	738	0	170	2.375	0,7%
8	CLIENTE 08	20.049	5,5%	20.049	0	0	0	0	0	0	0,0%
9	CLIENTE (OTROS 16%)	60.000	16,6%	15.924	0	0	33	0	39	71	0,0%
	Total	361.980	100,0%	228.040	37.820	40.543	10.136	1.178	258	89.935	24,8%
				63%	10%	11%	3%	0%	0%		

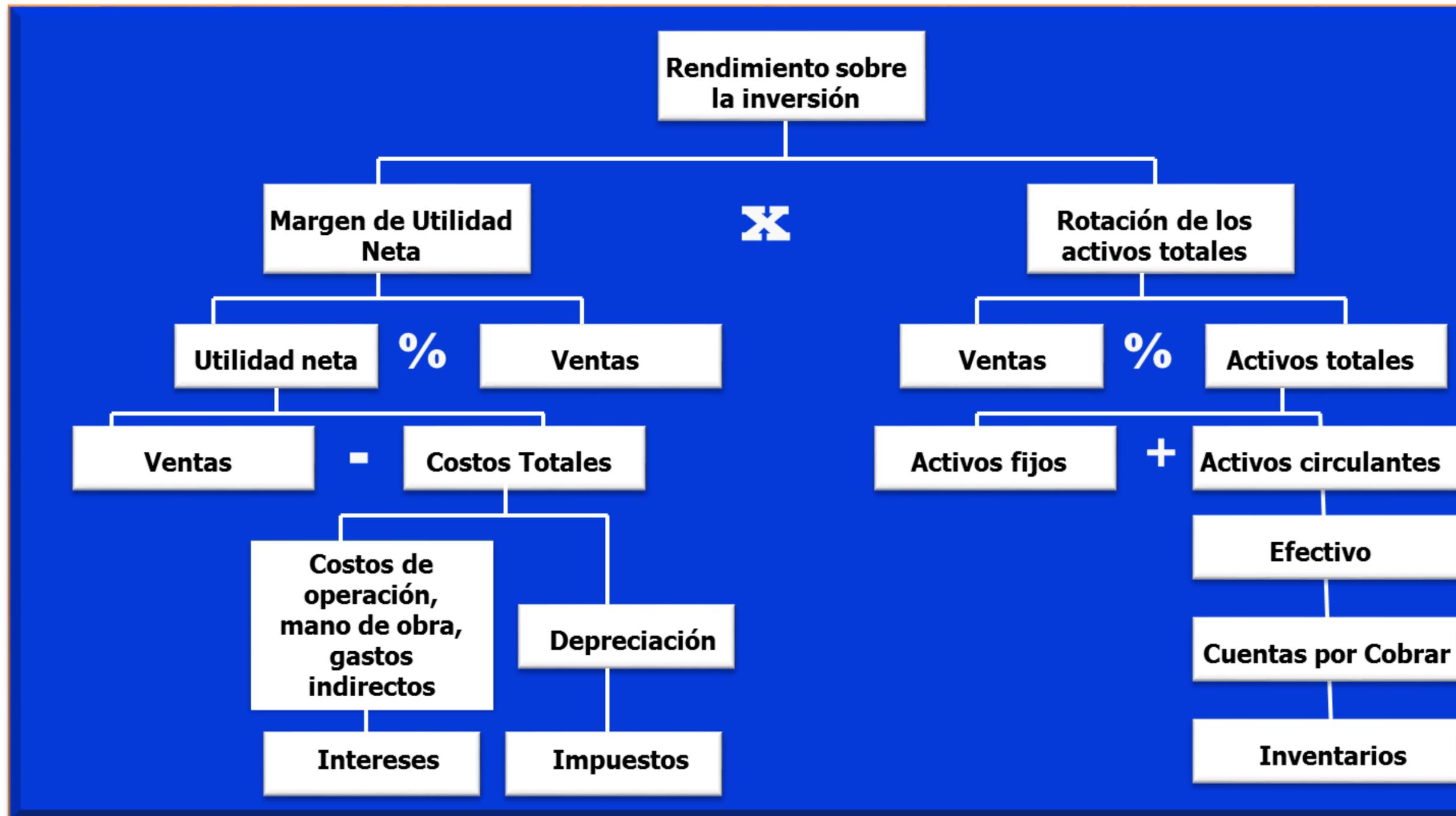
Cobranza Efectiva: antes del vencimiento, al menor costo, con calidad de atención

- Tiempo promedio de cobro
- Costo de cobranza: Horas hombre + alícuota de gasto.
- Eficacia de la Cobranza= $(\text{Cobranzas} / \text{total de facturas}) * 100$
- Cartera por cobrar
- Eficacia de la gestión = $(\text{contactos con éxito} / \text{total de contactos realizados}) * 100$
- Índice de recuperación= $(\text{monto recuperado} / \text{monto total de la deuda})$
- Recuperación de cartera/acciones de cobro
- Días calle: Cantidad de días promedio entre vencimiento y cobranza



GRÁFICA DUPONT

Gráfica diseñada para mostrar la relación que existe entre el rendimiento de la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.



EJEMPLO



¿Qué conceptos han sido
útiles para ti?

¿Consultas?



01:00

Toma nota **AHORA MISMO**
Los aprendizajes se pierden si no se fijan

“Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido”

Kaplan y Norton





GESTIÓN
EMPRESARIAL
INTEGRAL

www.bydgestionempresarial.com