

Presentación N° 14

Tablero de Comando

Se espera que los estudiantes consigan apropiarse de las habilidades relacionadas con los temas siguientes:

1. Contabilidad Gerencial.
2. Análisis de Balance.
3. Números Índices.
4. Índices económicos y financieros.
5. Tablero de comando.

Patrimonio Neto

Resultado Neto

Análisis de Estados Contables



Es el conjunto de técnicas que aportan un mayor conocimiento y comprensión para diagnosticar la situación económica y financiera de una empresa

Condiciones de un buen análisis

- El análisis de los estados contables debe incluir la **comparación con estándares** y también, el estudio de la **tendencia** de los valores obtenidos comparando **varios períodos consecutivos** de la empresa.

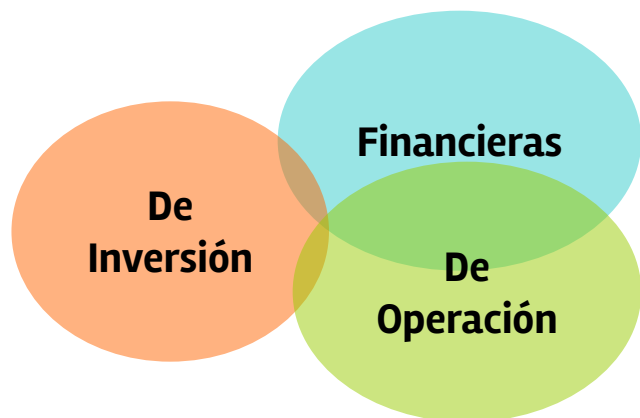
Problemas generales a detectar a través del análisis:

- Inadecuada relación entre Activo Corriente y Pasivo Corriente
- Excesiva inversión en cuentas a cobrar
- Excesiva inversión en Bienes de cambio
- Excesiva inversión en Activo No corriente
- Excesivo endeudamiento
- Insuficiencia de utilidades
- Inadecuada relación del capital de trabajo (A Cte.- P Cte.) con las ventas



Estados Contables Principales Documentos

VISIÓN GLOBAL SOBRE CUESTIONES



Estado de
Resultados

Estado de
Situación Patrimonial
Balance General

Estado de Origen y
Aplicación de Fondos

Estado de Evolución
del
Patrimonio neto

ADEMÁS

Es necesario complementar con información adicional contenida en Cuadros y Anexos, notas a los estados contables, Memoria de la Dirección, Presupuestos Económicos y Financieros, etc.

Estructura del Balance General

ACTIVOS	PASIVOS
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Caja y Bancos	Deudas Comerciales
Inversiones	Préstamos a Corto Plazo
Créditos por Ventas	Otros Pasivos de Corto Plazo
Otros Créditos	TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE
Bienes de Cambio	PASIVO NO CORRIENTE
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	Préstamos a Largo Plazo
ACTIVO NO CORRIENTE	Otros Pasivos de Largo Plazo
Otros Créditos	TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE
Inversiones	TOTAL DEL PASIVO
Bienes de Uso	PATRIMONIO NETO
Activos Intangibles	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	
TOTAL DEL ACTIVO	

Estructura de un Estado de Resultados

Sistema de Costeo Por Absorción

Ventas
-Costo de ventas
Utilidad Bruta
-Gastos Administrativos
-Gastos Comercialización
Utilidad antes de Intereses e Impuesto a las ganancias
-Gastos Financieros
Utilidad antes de Impuesto a las ganancias
Impuesto a las ganancias
Utilidad Neta

Sistema de Costeo Directo

Ventas
-Costo de ventas
-Gastos Comercialización Variables
Contribución Marginal
-Gastos Fijos de Fabricación
-Gastos Fijos de Administración y Comercialización
Utilidad antes de Intereses e Impuesto a las ganancias
-Gastos Financieros
Utilidad antes de Impuesto a las ganancias
Impuesto a las ganancias
Utilidad Neta

Estructura alternativa del Estado de Resultados

+Ventas

- Costo de ventas

- Gastos Comerciales Variables

Contribución Marginal

- Costos fijos

De fabricación

De Comercialización

De Administración y Finanzas

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation y Amortization) = Resultado Operativo

- Amortizaciones

EBIT (Earnings Before Interest, Taxes) = BAI (Beneficios Antes de Intereses e Impuestos)

- Intereses financieros

EBT (Earnings Before Taxes) = BAI (Beneficios Antes de Impuestos)

- Impuesto a las ganancias

NE (Net Earnings) = PAT (Profit After Taxes) = BN (Beneficio Neto o Resultado Neto)

Tipos de Análisis

Tipos de Análisis:

- Análisis **Horizontal** (tendencias)
- Análisis **Vertical** (composición/participación)

- **Índices**. Se busca relacionar varios conceptos para llegar a una valoración de uno o mas aspectos de la realidad.

BALANCE GENERAL

Disponibilidades	50	Deudas de corto plazo	504
Créditos por ventas	49	<i>PASIVO CORRIENTE</i>	504
Bienes de Cambio (Inventarios)	131	Deudas de largo plazo	400
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	230	<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	400
		<i>PASIVO</i>	904
Bienes de Uso	1003	Capital Social mas Reservas	323
		<i>Resultado Neto</i>	6
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	1003	<i>PATRIMONIO NETO</i> <i>(al inicio del ejercicio el valor era de \$323)</i>	329
<i>ACTIVO</i> <i>(al inicio del ejercicio el valor era de \$1243)</i>	1233	<i>PASIVO + PATRIMONIO NETO</i>	1233

Activo Promedio = $(1243 + 1233)/2 = \$ 1238$

Patrimonio Neto Promedio = $(323+329)/2 = \$ 326$

Pasivo Promedio = $(920 + 904)/2 = \$912$

Análisis Vertical

Composición y Participación

BALANCE GENERAL

Disponibilidades	50	4,06%	Deudas de corto plazo	504	40,88%
Créditos por ventas	49	3,97%	<i>PASIVO CORRIENTE</i>	504	40,88%
Bienes de Cambio (Inventarios)	131	10,62%	Deudas de largo plazo	400	32,44%
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	230	18,65%	<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	400	32,44%
			<i>PASIVO</i>	904	73,32%
Bienes de Uso	1003	81,35%	Capital Social mas Reservas	323	26,19%
			<i>Resultado Neto</i>	6	0,49%
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	1003	81,35%	<i>PATRIMONIO NETO (al inicio del ejercicio el valor era de \$323)</i>	329	26,68%
<i>ACTIVO (al inicio del ejercicio el valor era de \$1243)</i>	1233	100,00%	<i>PASIVO + PATRIMONIO NETO</i>	1233	100,00%



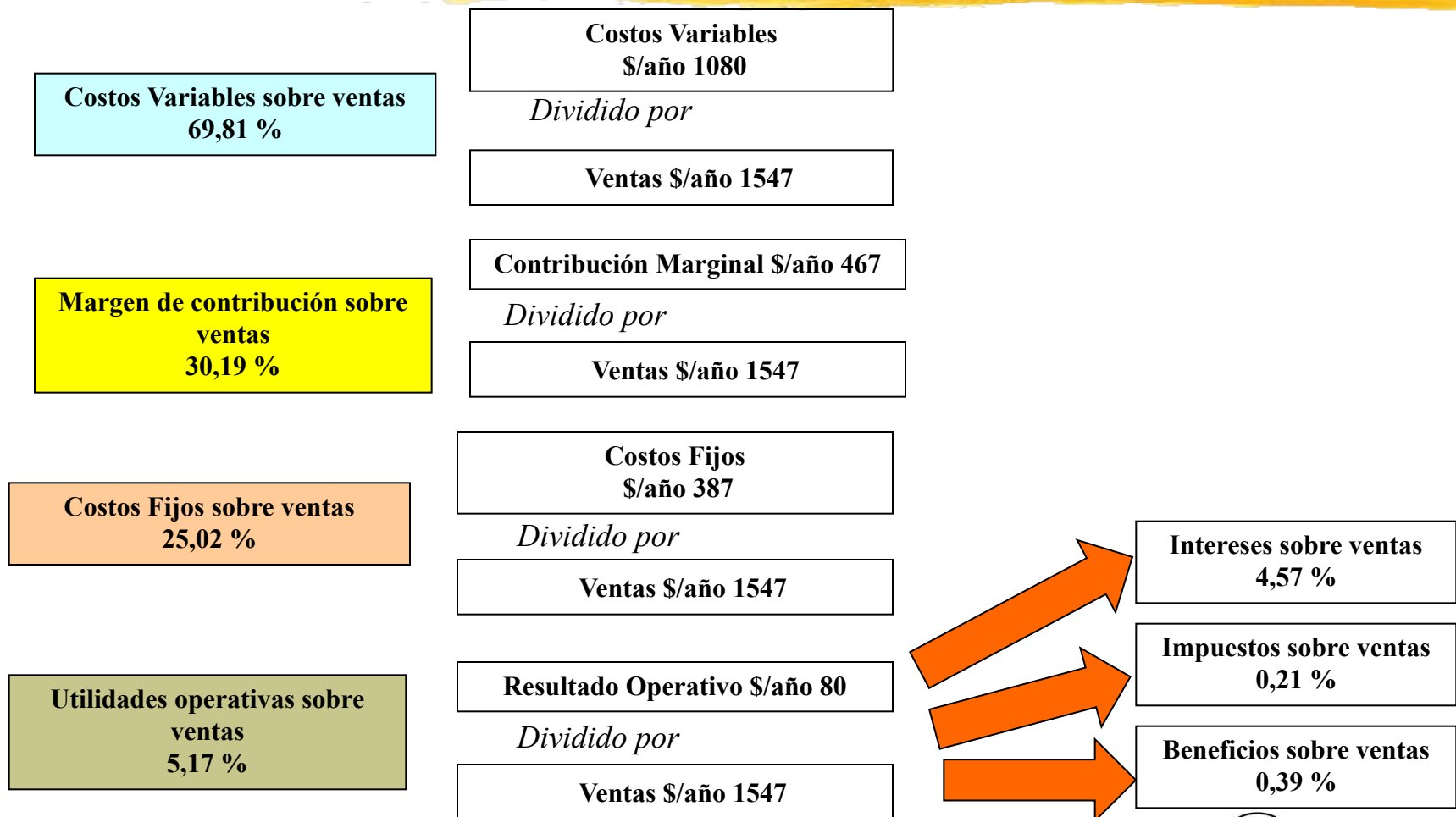
Análisis Vertical

Composición y Participación

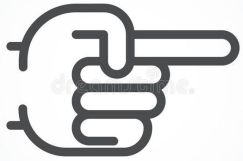
Estructura del Estado de Resultados (sistema de Costeo Directo)

Ventas	1547,00	100,00%
Costo de Ventas	900,00	58,18%
Gastos Comerciales Variables	180,00	11,64%
Contribución Marginal	467,00	30,19%
Costos Fijos (incluye amortizaciones)	387,00	25,02%
Resultado operativo antes de intereses e impuestos	80,00	5,17%
Intereses	70,77	4,57%
Resultado operativo antes de impuestos	9,23	0,60%
Impuesto a las ganancias	3,23	0,21%
Resultado Neto	6,00	0,39%

ANÁLISIS VERTICAL PRECIOS VS COSTOS



NÚMEROS ÍNDICES



Un índice nos muestra si algo anda mal, regular o bien por comparación de dicho índice con índices normales o estándares.

La aceptación de un conjunto adecuado de relaciones cuantitativas y su cotejo con estándares de aceptación generalizada, pone de relieve la estructura económica y financiera de una empresa.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Rentabilidad

La rentabilidad económica es la relación que existe entre la utilidad o beneficio y los recursos necesarios para obtenerla.

- ❖ **Rentabilidad del Activo o ROA (Return On Assets)**
Se calcula dividiendo la Utilidad Neta antes de intereses e impuesto a las ganancias de la entidad y los activos totales promedio de la misma.

$$\frac{\text{Utilidad Neta antes de Intereses e Impuesto a las ganancias}}{\text{Activo Promedio}} \\ \text{UNaII} / A$$

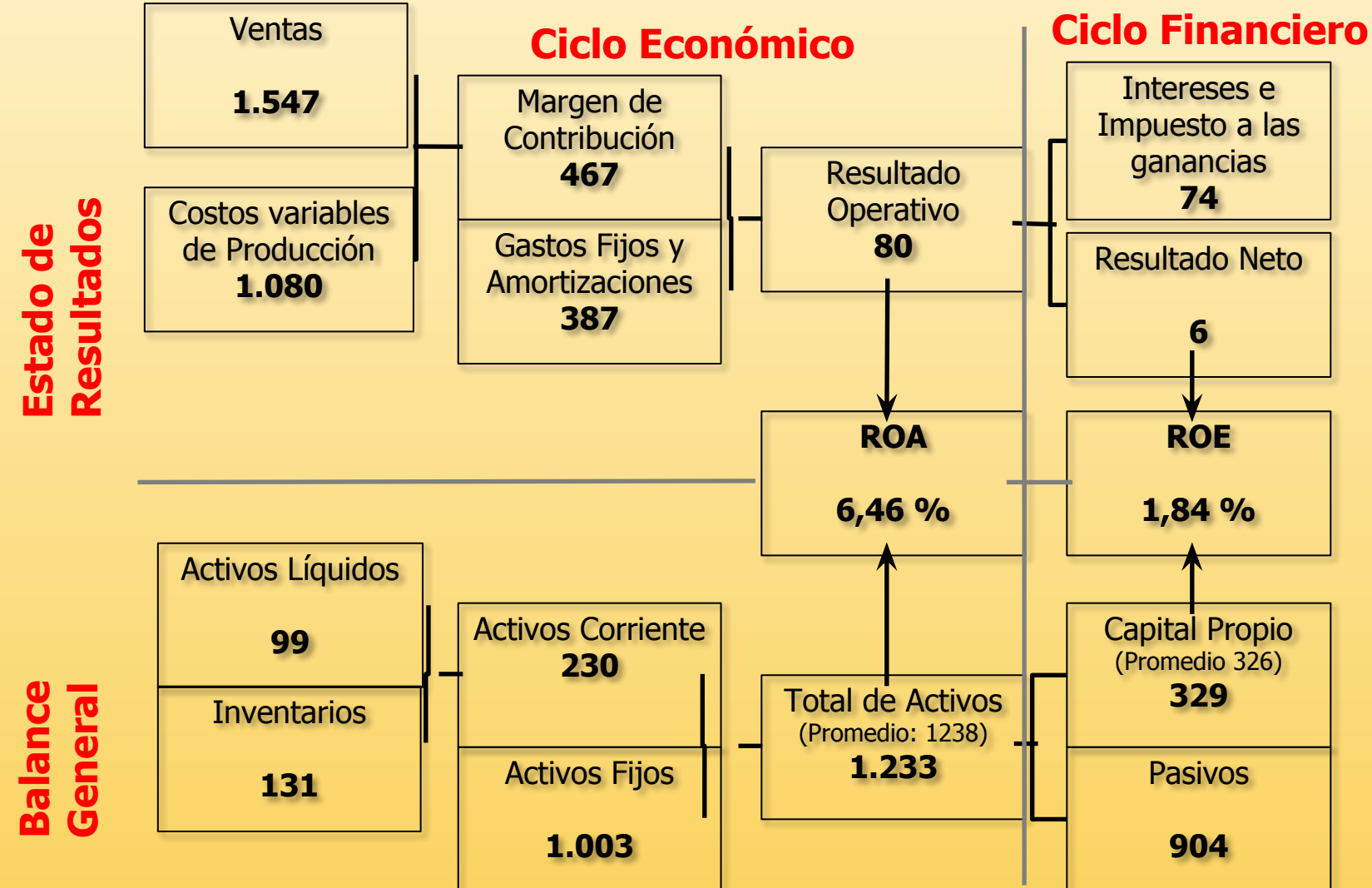
- ❖ **Rentabilidad del Patrimonio Neto o ROE (Return On Equity)**
Muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. Se calcula dividiendo la Utilidad Neta después de impuestos de la entidad y el patrimonio neto promedio de la misma.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto Promedio}} \\ \text{UN} / \text{PN}$$



ANÁLISIS ECONÓMICO

Modelo de Dupont



ANÁLISIS ECONÓMICO

Modelo de Dupont

$$\text{PATRIMONIO NETO PROMEDIO} = (\text{PATRIMONIO NETO INICIAL} + \text{PATRIMONIO NETO FINAL}) / 2$$

- **ROE = RESULTADO NETO DESPUÉS DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS / PATRIMONIO NETO PROMEDIO**

MULTIPLICO Y DIVIDO POR LAS **VENTAS** LO CUAL NO ALTERA EL RESULTADO DE LA ROE

- **ROE = (RESULTADO NETO DESPUÉS DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS * **VENTAS**) / (PATRIMONIO NETO PROMEDIO * **VENTAS**)**

$$\text{MARGEN SOBRE VENTAS} = \text{RESULTADO NETO DESPUÉS DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS (\$/AÑO)} / \text{VENTAS (\$/AÑO)}$$

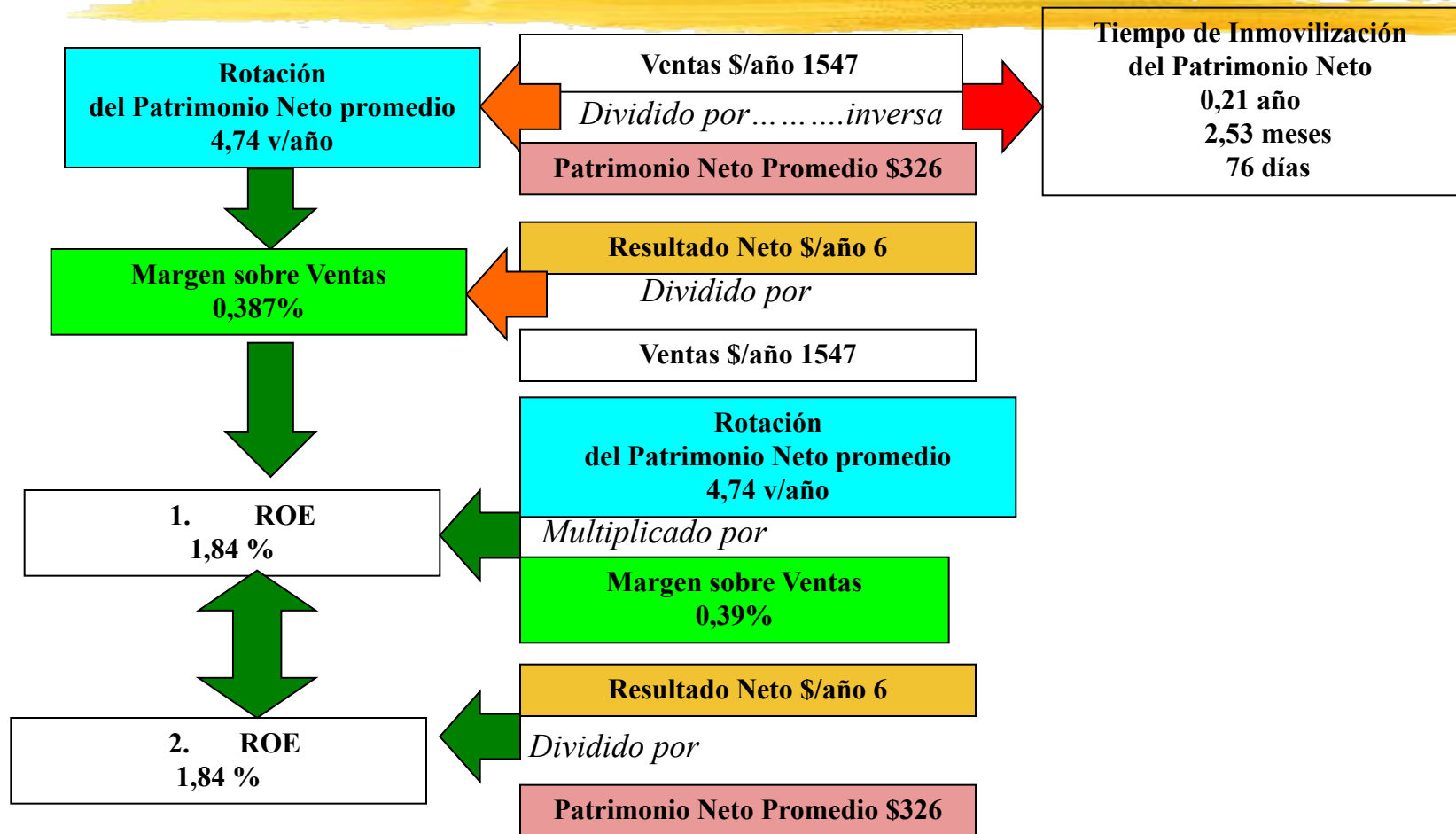
$$\text{ROTACIÓN DEL PATRIMONIO NETO PROMEDIO (VECES/AÑO)} = \text{VENTAS (\$/AÑO)} / \text{PATRIMONIO NETO PROMEDIO (\$)}$$

$$\text{ROE} = \text{MARGEN SOBRE VENTAS} * \text{ROTACIÓN DEL PATRIMONIO NETO PROMEDIO}$$

ANÁLISIS ECONÓMICO

ROE

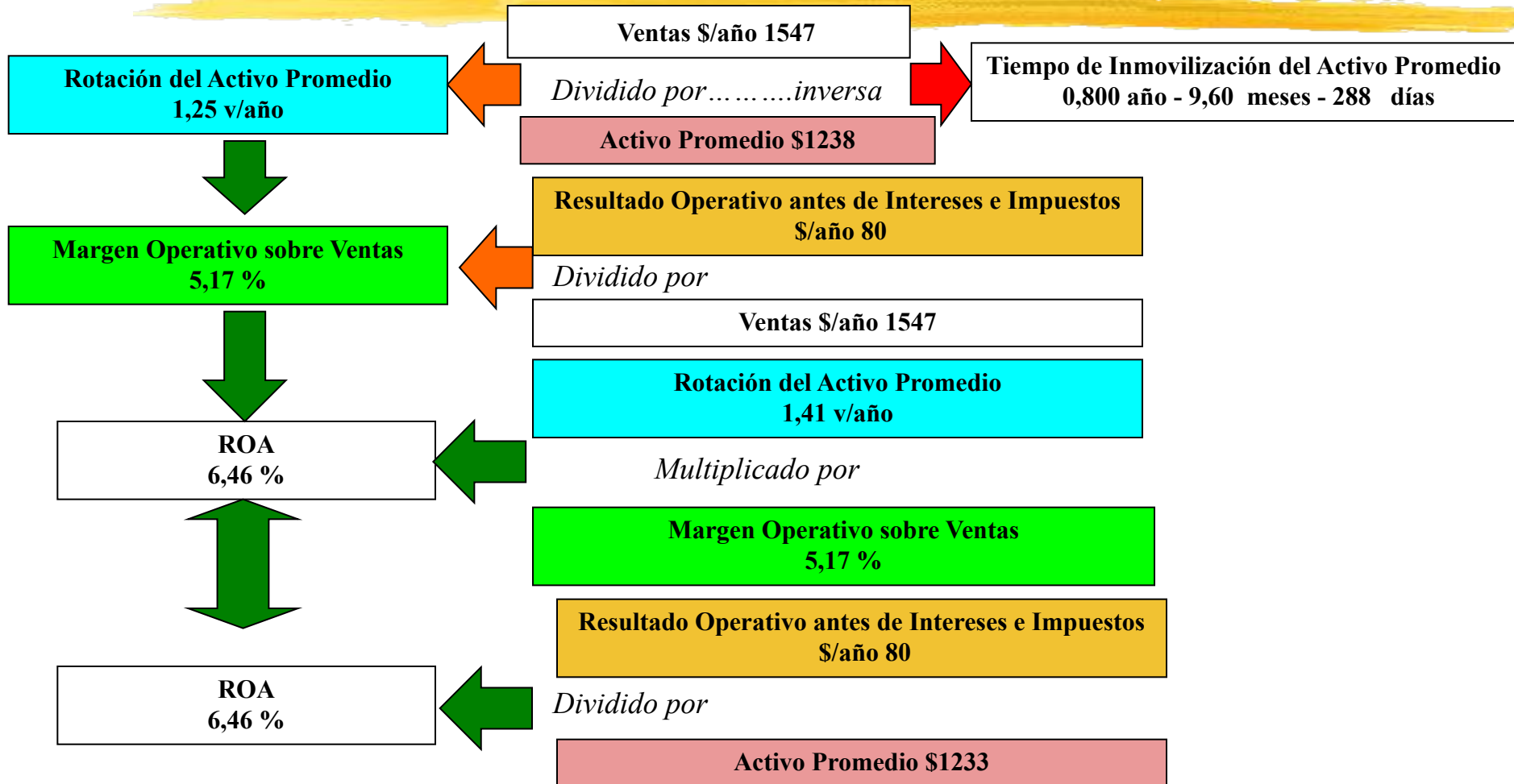
ROTACIONES - MARGEN



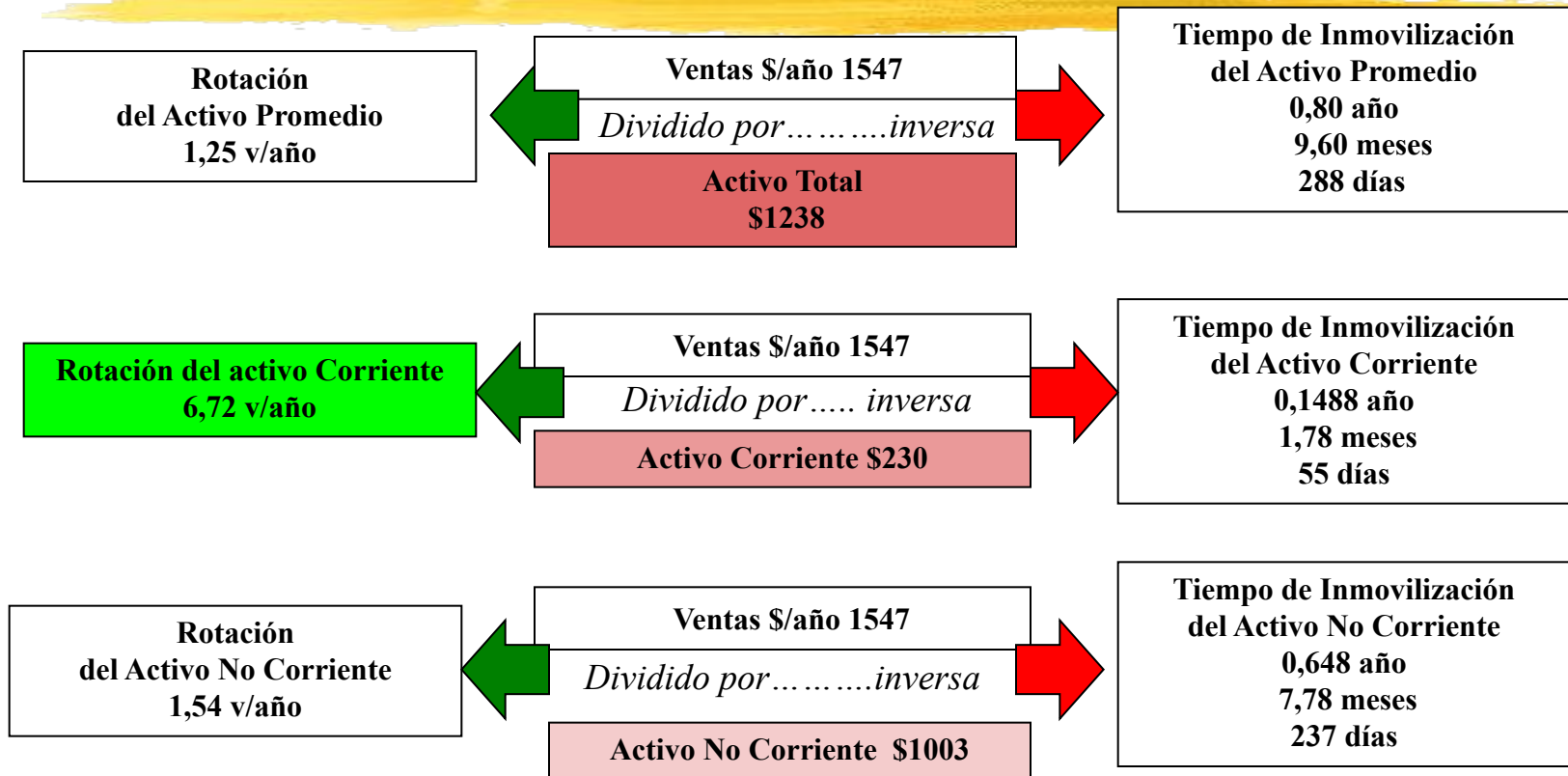
ANÁLISIS ECONÓMICO

ROA

ROTACIONES - MARGEN

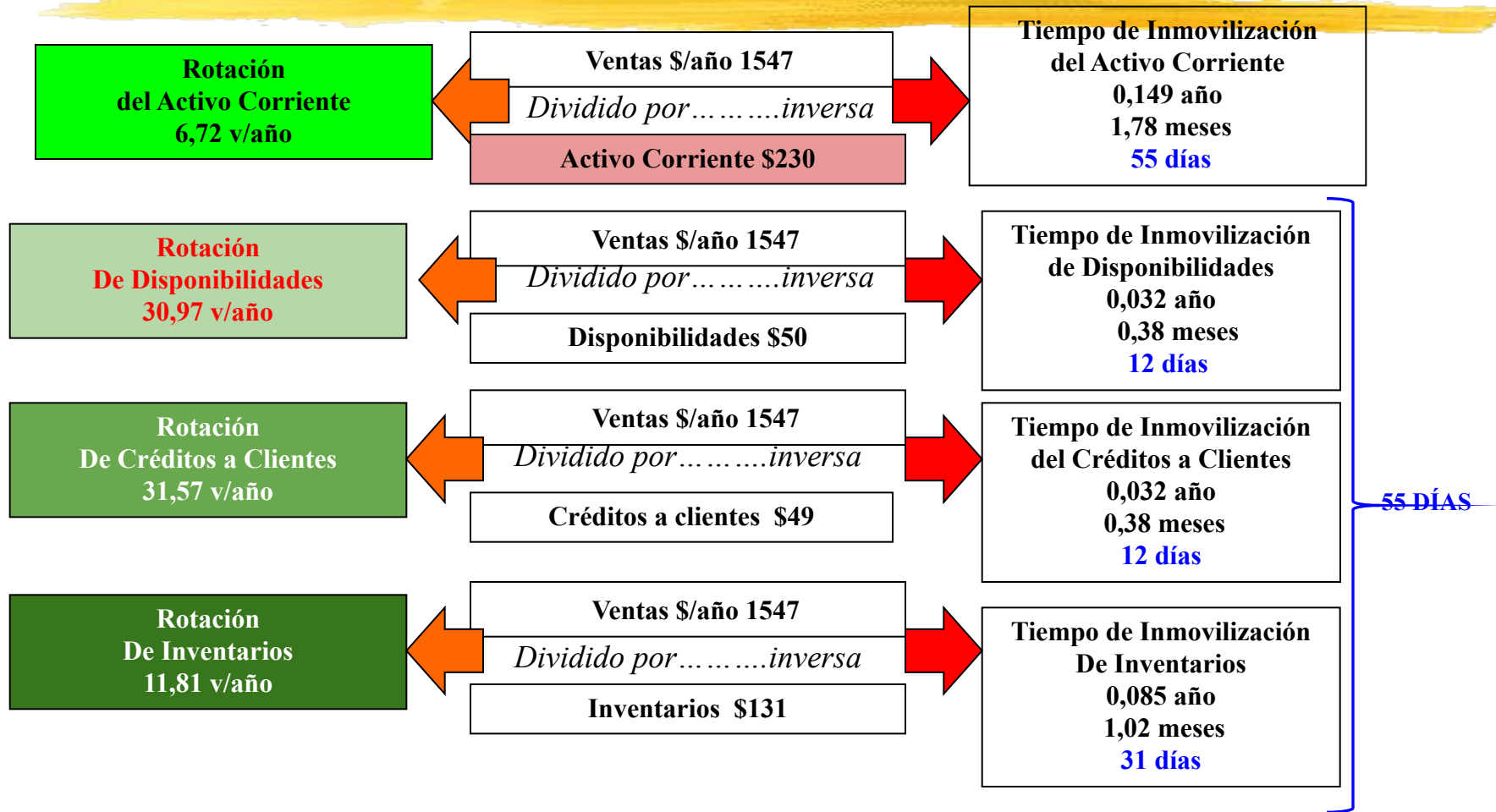


ANÁLISIS ECONÓMICO RIESGO ROTACIONES - INMOVILIZACIONES



ANÁLISIS ECONÓMICO RIESGO

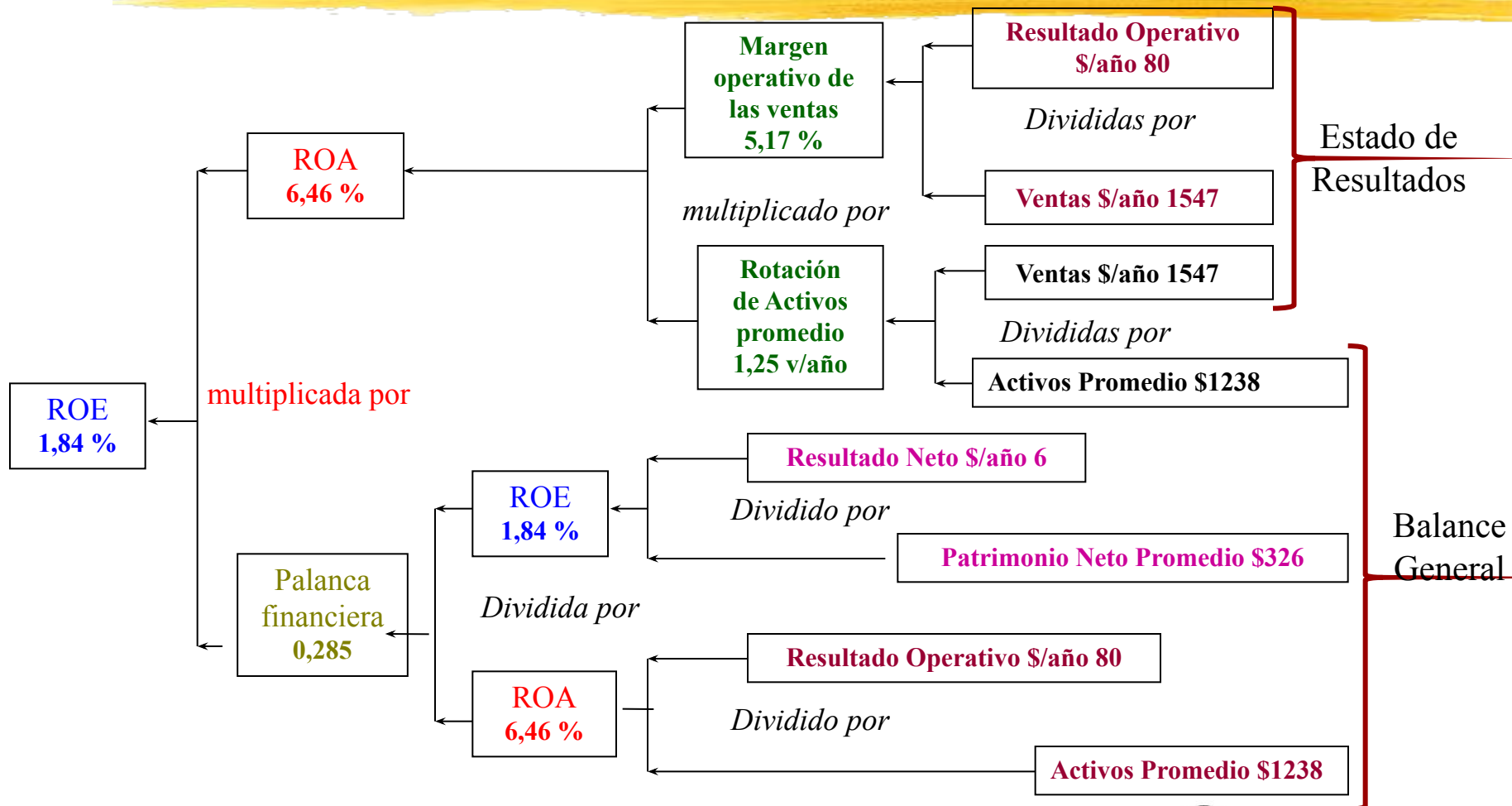
ROTACIONES - INMOVILIZACIONES



ANÁLISIS ECONÓMICO

EFFECTO PALANCA

Método de Dupont



ANÁLISIS ECONÓMICO

EFECTO PALANCA

El **efecto palanca**, “**apalancamiento financiero**” o **leverage effect**, sirve para verificar cual es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios. En el ejemplo anterior se observa que las deudas ejercen sobre la rentabilidad financiera o rentabilidad de los capitales propios (ROE) un efecto similar al de una palanca negativa (leverage effect).

Se mide como el cociente entre la rentabilidad del Patrimonio Neto y la rentabilidad del Activo

$$\text{Efecto palanca} = \text{Rentabilidad del PN} / \text{Rentabilidad del Activo} = \text{ROE/ROA} = 0,329$$

En este caso el financiamiento con pasivos contribuyó a la reducción de la rentabilidad del patrimonio neto. Cuando el cociente resulta menor que 1 (uno), decimos que se ha producido un **efecto palanca negativo**.

LA SITUACIÓN FINANCIERA



La situación financiera plantea la capacidad de cumplimiento que tiene una empresa con los compromisos contraídos.

El marco de referencia es el Balance General, el Activo mide los recursos y el Pasivo exigible los compromisos exigibles, para el corto plazo usaremos los conceptos referidos como circulante o corriente, naturalmente para el largo plazo utilizaremos los totales.

La empresa debe disponer de un nivel de liquidez suficientemente amplio, para poder atender sus pagos sin problemas, disponiendo de una cantidad suficiente para hacer frente a situaciones imprevistas. La liquidez surge de las partidas del activo que se requieren financiación, por lo tanto, mientras mayor sea la liquidez, mayor será su costo de financiación.

EL CAPITAL DE TRABAJO (FONDO DE MANIOBRA)

ACTIVO CIRCULANTE (CORRIENTE) - PASIVO EXIGIBLE CORRIENTE

Capital de trabajo < 0 . Situación de escasa liquidez, ya que la empresa no cubre con su activo circulante las deudas que vencen en el próximo año.

Capital de trabajo $= 0$. Liquidez muy ajustada; el simple retraso en el cobro de un cliente o la caída de las ventas puede hacer que la empresa no pueda atender sus pagos.

Capital de trabajo > 0 . Situación adecuada. El capital de trabajo debe ser positivo y en una cantidad suficiente para que la empresa disponga de un margen de seguridad.

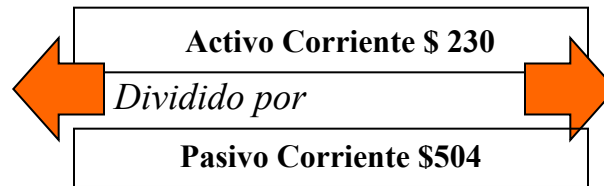
ANÁLISIS FINANCIERO

ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO

No basta únicamente con que el capital de trabajo sea positivo sino que hay que analizar la composición del activo circulante o corriente.

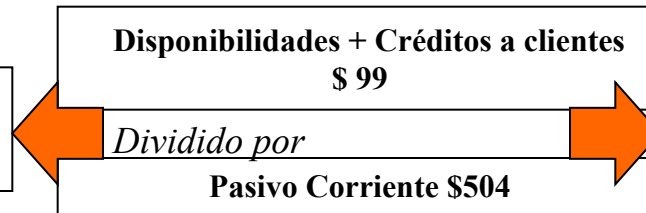
Podría suceder, por ejemplo, que la empresa disponga de un capital de trabajo muy elevado por tener el depósito repleto de productos que no es capaz de vender.

Índice de solvencia (Corto Plazo)
0,4563 \$/\$



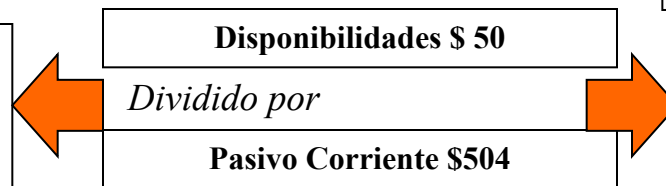
Este índice debe ser mayor que uno (el activo corriente mayor que el pasivo corriente) e incluso, la empresa debe disponer de algún margen de seguridad (valor del índice de 1,5 a 2).

Índice de liquidez (Corto Plazo)
0,1964 \$/\$



La liquidez de esta parte del activo corriente determina la capacidad que tiene la empresa de poder atender sus pagos, independientemente de su nivel de existencias, este índice debería tener valores cercanos a 1(uno), naturalmente tiene dimensiones menores al anterior

Índice de liquidez Seco o Absoluto
(Prueba Ácida)
0,0992 \$/\$



La liquidez absoluta determina la capacidad fehaciente que tiene la empresa de poder atender sus pagos, en el corto plazo.

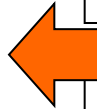
ANÁLISIS FINANCIERO

Índice de Endeudamiento
0,7332 \$/\$

Pasivo \$ 904

Dividido por

Activo \$1233



El índice toma valores positivos menores a 1 (uno), mientras más elevado sea este ratio más inestable es la estructura financiera de la empresa.

Índice de Solvencia Total
0,2668 \$/\$

Patrimonio Neto Total \$ 329

Dividido por

Activo \$1233



Este índice toma valores entre 0 (cero) y 1 (uno), mientras más elevado sea este ratio mayor es la solvencia de la empresa, por tanto, más preparada está para poder atravesar situaciones de dificultad sin comprometer su viabilidad.

Fondos propios excesivamente elevados penalizan sus ratios de rentabilidad

El Tablero de Comando



El Tablero de Comando

Robert Kaplan y David Norton en "The Balanced Scorecard" en Harvard Business Review (1993), dicen: Imagínese que usted sube a un Boeing 747, entra a la cabina y para su sorpresa el tablero de instrumentos tiene solo un indicador.

Le pregunta al piloto porqué, y éste le responde : *Este indicador mide la velocidad del viento, y eso es lo que queremos controlar en este vuelo.*

Al preguntar usted por el resto de indicadores, de nuevo el piloto le indica: *Si, es cierto, hay muchas otras cosas que medir, tales como la altitud, el rumbo, el combustible disponible, etc. Por ejemplo, en el vuelo pasado nos concentramos en la altitud y lo hicimos muy bien. Ahora debemos concentrarnos en la velocidad del viento.*

¿Tomaría usted ese vuelo?

El Tablero de Comando

Con seguridad el manejo de un Boeing 747 es sumamente complejo y requiere una tripulación experimentada y muchos indicadores diferentes para poder controlar el vuelo.

Una empresa, de tamaño mediano o grande, es dirigida muchas veces mediante un número pequeño de indicadores. La medición eficaz es parte del proceso gerencial.

El BSC (Balanced Scorecard o Tablero de Comando) es un método que le proporciona a los ejecutivos un marco completo que traduce los objetivos estratégicos de la empresa en un conjunto coherente de medidas de ejecución. Además de los indicadores financieros, se desarrollan medidas de ejecución en cuatro dimensiones : clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

El Tablero de Comando



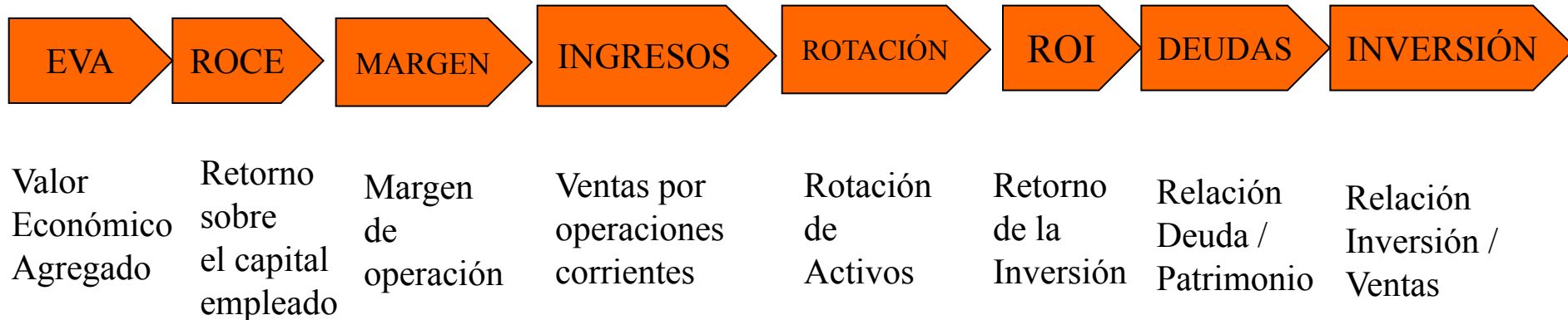
El Tablero de Comando



El Tablero de Comando

PERSPECTIVA FINANCIERA

Respondiendo a las expectativas del socio (accionista)



El Tablero de Comando

CLIENTES

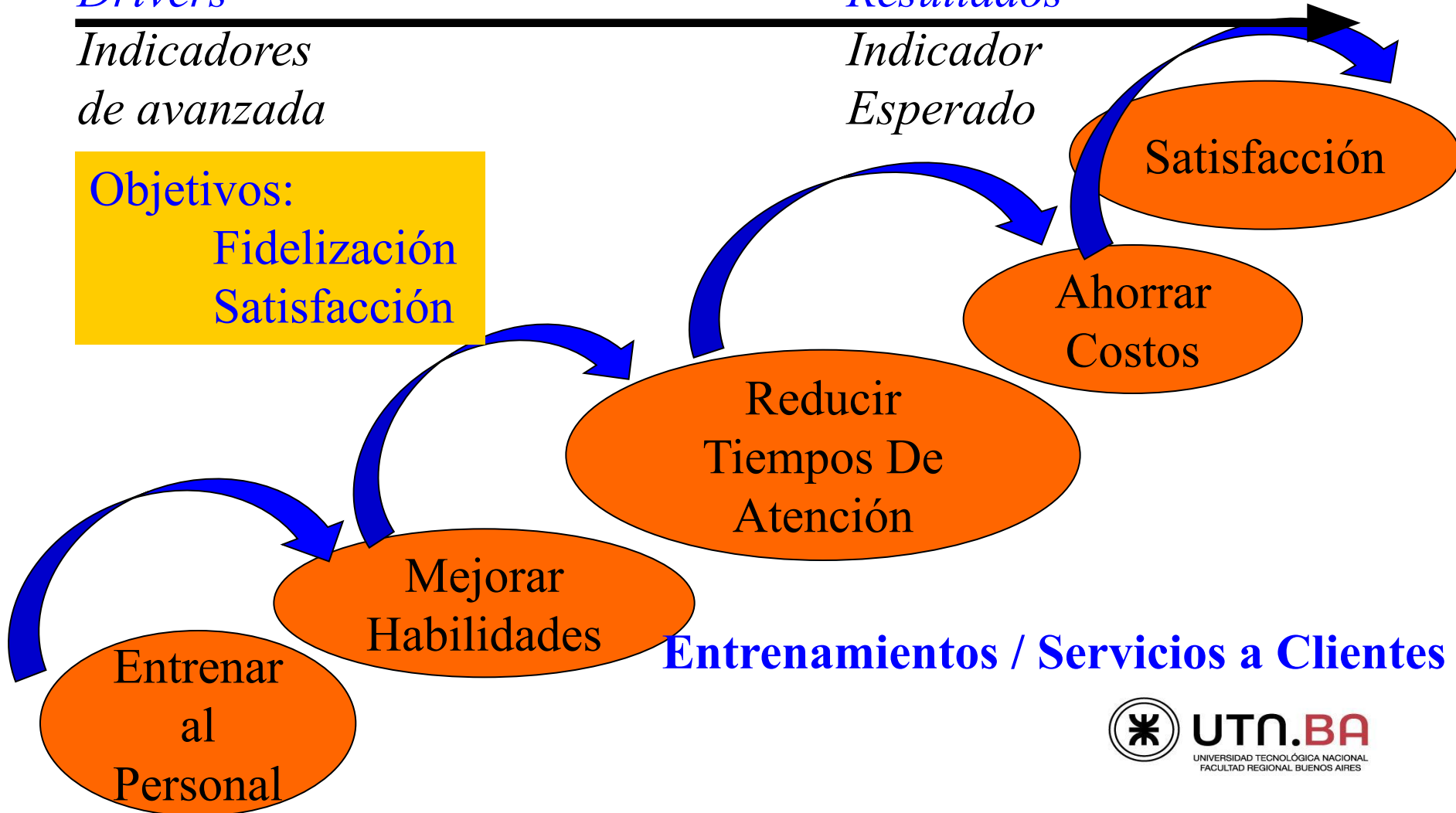
Drivers

*Indicadores
de avanzada*

Objetivos:
Fidelización
Satisfacción

Resultados

*Indicador
Esperado*



Entrenamientos / Servicios a Clientes



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

El Tablero de Comando

PROCESOS INTERNOS

Permite enfocar la atención sobre los principales aspectos que determinan la mejora de los diferentes procesos de la empresa.

Objetivos:

Asegurar calidad de producto /servicio

Mejorar la capacidad de respuesta

- Número de reprocesos.
- Tiempo de procesamiento.
- Flexibilidad de los procesos.
- Calidad de información.
- Oportunidad de entrega de información.



El Tablero de Comando

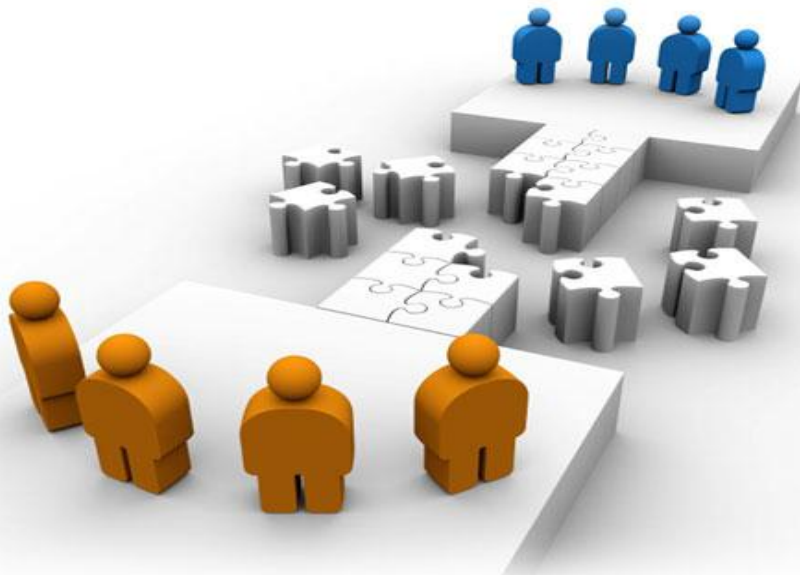
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Objetivos:

Retener y potenciar el talento.



Asegurar la eficiencia de los procesos por medio del desarrollo del personal e innovación



- Satisfacción y motivación
- Formación y retención de empleados.
- Productividad.
- Clima social.
- Innovación.
- Incentivos.