



la red
de
soluciones
empresariales

SEMINARIO “ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA”

ORGANIZADO Y PATROCINADO POR C.E.S.DA-DAVINCI
PONENTES :

1. Don Francisco Moro Ncogo
- 2.- SEBASTIAN SIMA
- 3.- AGUSTIN MBONO. DIOSDADO MAYE.

¿ COMO CREAR UNA EMPRESA?



La idea, la oportunidad y el modelo de negocio



Añadir valor

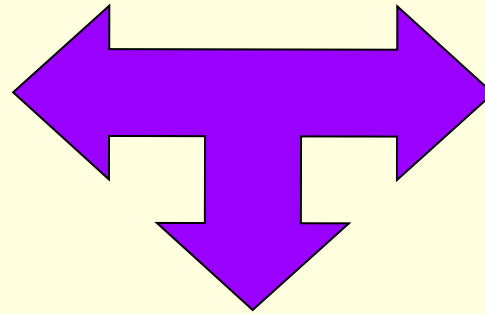
Costes:

- Precio
- Distancia
- Peso
- Dimensión
- Gestión/Tramitación

Beneficios:

- Función
- Utilidad
- Calidad
- Garantía
- Diseño
- Facilidades de pago

Idea



Oportunidad

Modelo de negocio

Generación de la idea y alternativas

A partir de...

–Cambios perceptibles del entorno

- Estructura demográfica
- Poder adquisitivo
- Cambios en los valores
- Mercados internacionales
- Mercado de trabajo
- Desarrollo de tecnologías
- Sociedad del conocimiento
- Privatización servicios públicos
- Externalización de actividades
- Ecología-medio ambiente.

–Experiencia laboral previa.

- Conocer un proceso
- Conocer un mercado, segmento
- Conocer deficiencias de gestión
- Búsqueda de soluciones a problemas específicos
- Empleados de otras empresas
- Coincidencias

–Informaciones personales

- Aficiones, viajes,...
- Formación
- Relaciones

Mediante...

–Copia/importación

–Innovación

–Aplicación de habilidades personales

Para...

–Satisfacer una necesidad no satisfecha

Alternativas...

–Convertir en negocio una parte de la cadena de valor.

–Adquirir una franquicia.

–Proponer una red y gestionarla.

–Asumir una empresa mal gestionada. Comprar una empresa (MBO).

–**Corporate entrepreneurship: gestión y desarrollo de nuevos proyectos innovadores**

CRITERIOS PARA EL ANALISIS DE OPORTUNIDADES

**Atractivo de
la
oportunidad**

CRITERIO	RAZONAMIENTO
Atractivo del mercado	¿Cuántos clientes potenciales? ¿Qué capacidad de compra tienen?
Competencia	¿Quiénes son los competidores actuales/potenciales?
Necesidad no cumplida	¿Hay necesidades no satisfechas? ¿Qué proponen los competidores para satisfacerlas?
Barreras de entrada	¿Si existen, puedo superarlas? ¿Puedo crear barreras?



CRITERIOS PARA EL ANALISIS DE OPORTUNIDADES

CRITERIO

RAZONAMIENTO

**Derecho a
dominar la
oportunidad**

Capacidades, relaciones,
activos

¿Somos los dueños naturales de la
oportunidad?

Clientes

¿Son los nuevos clientes atractivos?

Marca

¿Las marca/s actuales pueden ser una ventaja?

**Viabilidad del
negocio**

Value proposition

¿Podemos ofrecer una propuesta de valor
ganadora?

Economics

¿Cuál es el valor del nuevo negocio?
¿El mercado reconocerá este nuevo valor?

Proceso de creación de una empresa

Tiempo →

Variable ↓

	1-2 años	1-2 años	2-5 años
<u>FASE 1 GESTACIÓN</u>	<u>FASE 2 CREACIÓN</u>	<u>FASE 3 LANZAMIENTO</u>	<u>FASE 4 CONSOLIDACION</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infancia ▪ Antecedentes y preparación profesional ▪ Organización incubadora ▪ Suceso disparador / deterioro del rol ▪ Decisión de crear una empresa propia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda e identificación de una oportunidad empresarial ▪ Creación de la solución: configuración de la idea o proyecto empresarial ▪ Evaluación de la oportunidad ▪ Elaboración del plan de empresa ▪ Creación formal o legal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación del equipo ▪ Adquisición y organización de los medios ▪ Desarrollo del producto/servicio ▪ Búsqueda de financiamiento ▪ Lanzamiento del producto/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucumbir o vencer ▪ Deshacerse de socios “indecesables” ▪ Por fin “todo bajo mi control”

Errores más frecuentes en la creación de una nueva empresa

- LA FIEBRE DEL FUNDADOR
- ESCOGER MAL A LOS “COMPAÑEROS DE VIAJE”
- DESCONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
- FALTA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO
- DESPRECIAR A LA COMPETENCIA
- CARECER DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
- EMPEZAR CON RECURSOS INADECUADOS
- “EL MAL DE PIEDRA”
- ADQUISICIÓN DE EXPERIENCIA
- SER EMPRESARIALMENTE COHERENTE

Función directiva: Adjetivos que mejor definen a un buen directivo

	Actualidad	Futuro
1- Emprendedor	52.6	55.3
2- Responsable	50.0	52.6
3- Organizado	42.1	42.1
4- Creativo/Intuitivo	36.8	60.5
5- Ético	36.8	39.5
6- Comunicativo	34.2	47.4
7- Participativo	28.9	26.3
8- Analítico	28.9	34.2

PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER

¿Cuál es la visión estratégica?

Oportunidad de negocio
Propuesta de valor
Modelo de negocio

¿Qué productos ofrecemos,
en qué mercados?

¿Qué productos/mercados son atractivos?
Barreras de entrada
Estrategia de marca
Posicionamiento y precio

¿Cuál es segmento objetivo?

Segmentación
Propuesta de valor por segmento

¿Qué papel queremos jugar en
cada parte de la cadena de valor?

¿Qué parte de la cadena crea más valor?
¿Qué papel queremos jugar?

¿Cuál es el modelo económico y el
potencial de creación de valor?

¿Cómo se generan los ingresos?
Inversiones
¿Cuáles son las variables que
determinan el valor?
¿Cómo convencemos a los inversores?

EMPRESAS COMERCIALES

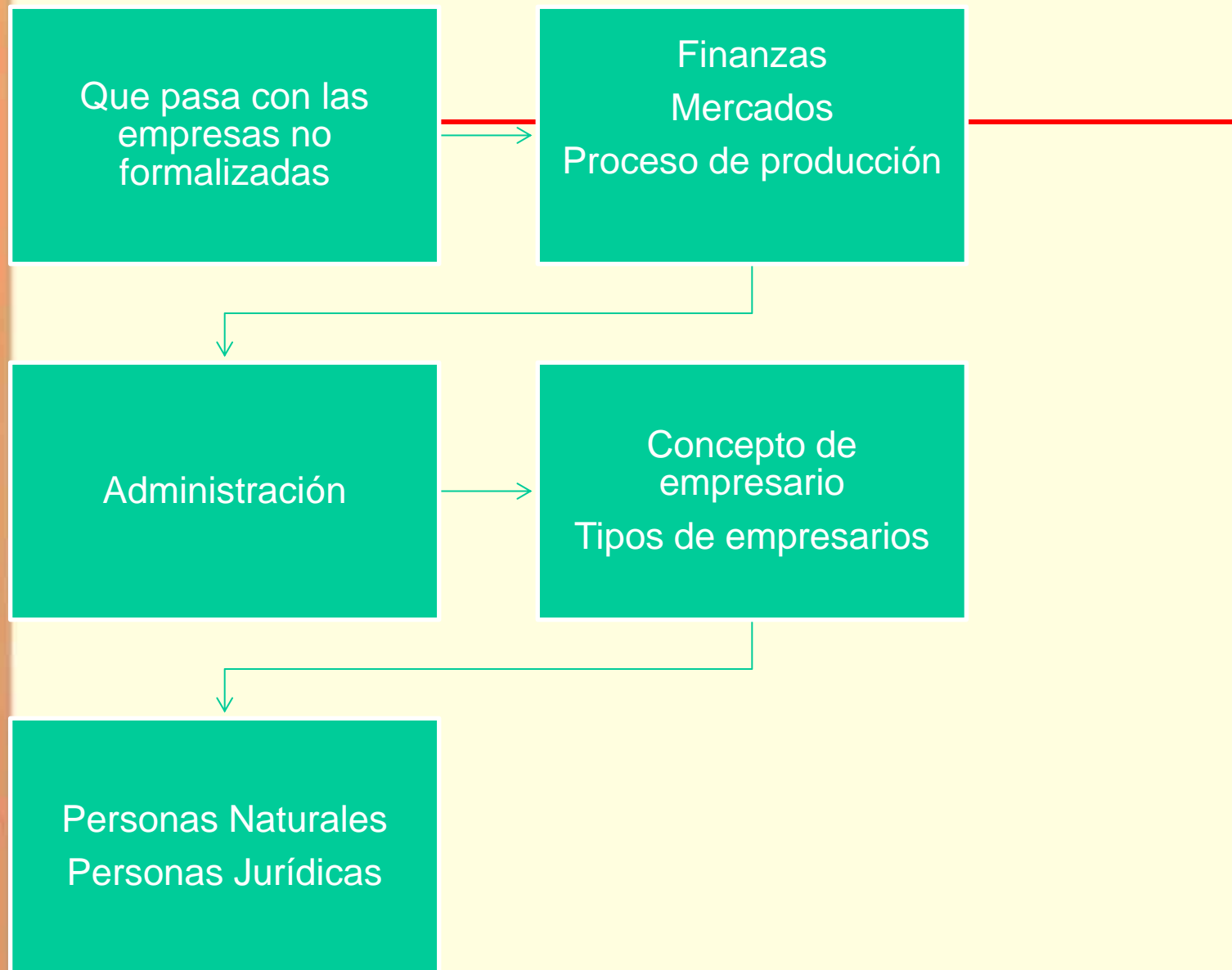
FORMALIZACION DE LA DE EMPRESA

FORMALIZACION
COMERCIAL

FORMALIZACION
TRIBUTARIA

LICENCIAS

FORMALIZACION
LABORAL





Establecimiento de Comercio

ARTICULO 515 DEL CODIGO DE COMERCIO

El establecimiento de comercio se define como un conjunto de bienes organizados por el empresario

Para realizar fines de la empresa : INPUT-
OUTPUT-BENEFICIO

CREACION DE UNA EMPRESA



1. Constitución

- a. Escritura Pública
- b. Copia de Escritura de Constitución
- c. Escritura Social reg. en Inst Pub
- d. Aportes de socios
- e. Reparto de utilidad o beneficios
- f. Reformas en esc. Publica
- g. Asamblea (* año mínimo)
- h. Revisor Fiscal

DISOLUCION DE UNA
SOCIEDAD, CAUSAS:

REDUCCION DE SOCIOS
LIQUIDACION
FIN CONTRATO
DECISION
CAUSAS LEGALES
CONCURSO DE ACREEDORES

CONTENIDO DE LA ESCRITURA
DE CONSTITUCION :

-NOMBRE DE LA SOCIEDAD
-DOMICILIO SOCIAL
-OBJETO SOCIAL
-CAPITAL
-FORMA DE ADMINISTRACION
-FECHAS CUENTAS ANUALES
-ASAMBLEAS
JUNTAS DE ACCIONISTAS

Clases de Sociedades Comerciales

Sociedades de Personas:

Sociedades Colectivas

Sociedades en Comandita Simple

Sociedades de Capital

Sociedades Anónimas

Sociedades en comandita por
acciones

Sociedades Mixtas

Sociedad de Responsabilidad
Limitada

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Se identifican con la razón social seguida de las expresiones “& Compañía”, “Hermanos”, “e Hijos” u otras análogas adicionando la palabra “Limitada” o “Ltda.”. La responsabilidad de los socios depende del monto de los respectivos aportes.

FUNDES 

Clases de Sociedades Comerciales

- **Sociedades Anónimas**

Se denomina con las actividades que constituyen el objeto de la compañía, seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o "S.A."

Toda sociedad Anónima debe tener una asamblea general de accionistas, junta directiva, revisor fiscal y un representante legal.

- **Entidades Sin Ánimo De Lucro Y Asimiladas**

- Son personas jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las normas legales y a sus propios estatutos.

- No existe el reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos.

- **Empresa Unipersonal**

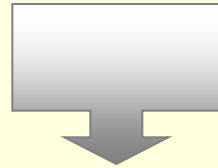
Es la que se conforma con presencia de una sola persona natural o jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter empresarial.

- Son sociedades para explotar una actividad comercial, con el ánimo de repartir utilidades entre sí, pero sin haberse constituido por escritura pública.
- No es persona jurídica.

SISTEMA FINANCIERO DE LA EMPRESA .

LA FINANCIACIÓN

OBJETIVOS



- 1.- CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FINANCIACIÓN.
- 2.- LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA.
- 3.- LA FINANCIACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA.
- 4.- LA FINANCIACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.
- 5.- LA FINANCIACIÓN AJENA DE LA EMPRESA.

Mapa de conocimiento del sistema financiero de la empresa

Sistema financiero de la empresa

tiene como funciones básicas...

El conocimiento y elección de las diversas fuentes de financiación

El conocimiento y elección sobre los activos en los que se debe invertir

para lo cual es necesario...

para lo cual es necesario...

El análisis de la estructura y tipología existente en los mercados financieros

La clasificación de las inversiones

lo que nos llevará al estudio de...

Las diferentes fuentes de financiación

Inversiones de ciclo corto (de explotación)

Inversiones de ciclo largo (de capital)

entre las que se encuentran ...

su determinación se realiza mediante el cálculo de ...

la elección se realiza sobre la base de ...

Las fuentes propias

Las fuentes ajenas

- el período medio de maduración
- el fondo de maniobra o capital circulante

Unos criterios de selección de inversiones

Internas

Externas

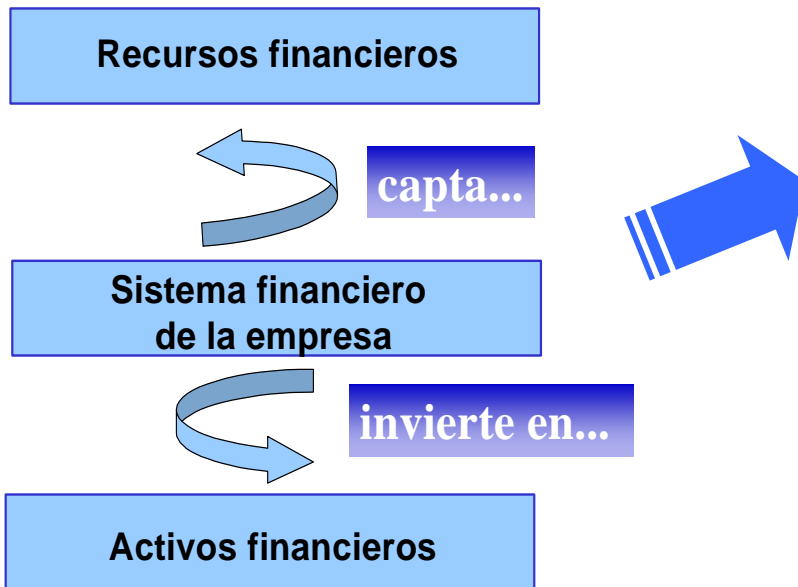
De corto plazo

De largo plazo

VAN - TIR - TASAS CONTABLES

7.1 CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FINANCIACIÓN

Esquema de funcionamiento del sistema financiero de la empresa



La función financiera en la empresa consiste en obtener recursos financieros al menor coste posible y, posteriormente, asignarlos en activos financieros que proporcionen la máxima rentabilidad con el menor riesgo; además, la función financiera debe encargarse de establecer una estructura de capital adecuada que incremente los recursos financieros ya disponibles.

Por último, pero no por ello menos importante, la función financiera debe ocuparse de que la empresa sea capaz de atender sus pagos, tanto a corto como medio y largo plazo, sin ningún tipo de dificultades.

7.1 CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FINANCIACIÓN

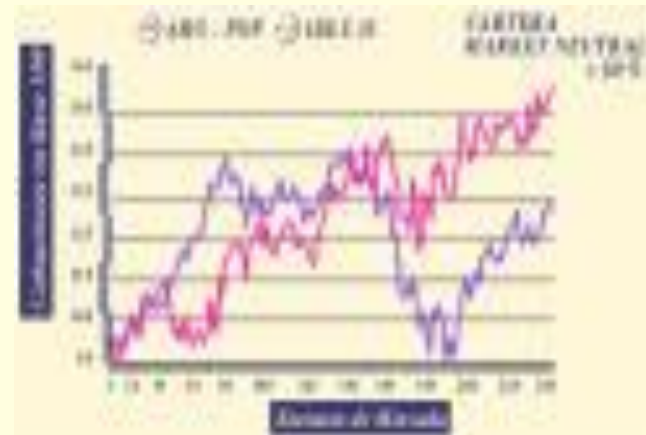
La función financiera es tan importante que sus efectos se dejan sentir incluso desde antes de que la empresa esté puesta en marcha.

1. ¿Cuánto costará poner en marcha nuestra empresa?
2. ¿Cuánto costará mantener mensualmente nuestra empresa en funcionamiento?
3. ¿De dónde se obtendrán los recursos necesarios para mantener nuestra empresa en marcha?
4. Una vez estabilizada y conseguidos los primeros beneficios, ¿de dónde se obtendrán los recursos necesarios para plantear un crecimiento de la misma?
5. ¿Qué beneficio obtendrán los inversores que pusieron los recursos necesarios para su creación y posterior mantenimiento y crecimiento?, es decir, ¿qué coste tendrán dichos recursos?
6. ¿Cuáles serán los activos más adecuados en los que invertir los recursos financieros?

7.1 CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE FINANCIACIÓN

características de un activo financiero:

1. La liquidez: es la mayor o menor facilidad de conversión en dinero que tiene un activo antes de que expire el plazo de su vencimiento.
2. El riesgo: es la probabilidad de devolución del montante de dicho activo en el plazo pactado.
3. La rentabilidad: es el rendimiento directo que genera dicho activo.



7.2 LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA. Alternativas de financiación

*¿Qué ventajas y desventajas tienen unas y otras alternativas de financiación?
¿En qué momento del tiempo es más interesante la utilización de cada categoría?.*

A) F. PROPIAS

Externas

- Capital social
- Subvenciones
- Primas de emisión de acciones

Internas

- Reservas
- Remanentes
- Resultados

B) F. AJENAS

Financiación a medio y largo plazo

- Empréstitos de obligaciones
- Letras y pagarés de empresas
- Créditos y préstamos
- Leasing*

Financiación a corto plazo

- Créditos y préstamos
- Descuentos comerciales
- Factoring*
- Créditos de proveedores

7.3 LA FINANCIACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA. Cálculo del coste de capital

Coste del conjunto de capitales que utiliza la empresa

$$k = k_d (1 - t) \frac{D}{A + D} + k_a \frac{A}{A + D}$$

donde k = coste medio de capital.

k_d = coste medio de la deuda ajena a medio y largo plazo.

k_a = tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de dividendos esperados al precio de la acción.

t = tasa impositiva sobre los beneficios.

D = principal de la deuda.

A = capital propio de la empresa.

7.4 LA FINANCIACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.

CONSIDERACIONES
PREVIAS



La financiación interna representa el conjunto de recursos autogenerados por la empresa: reservas, remanentes y resultados.

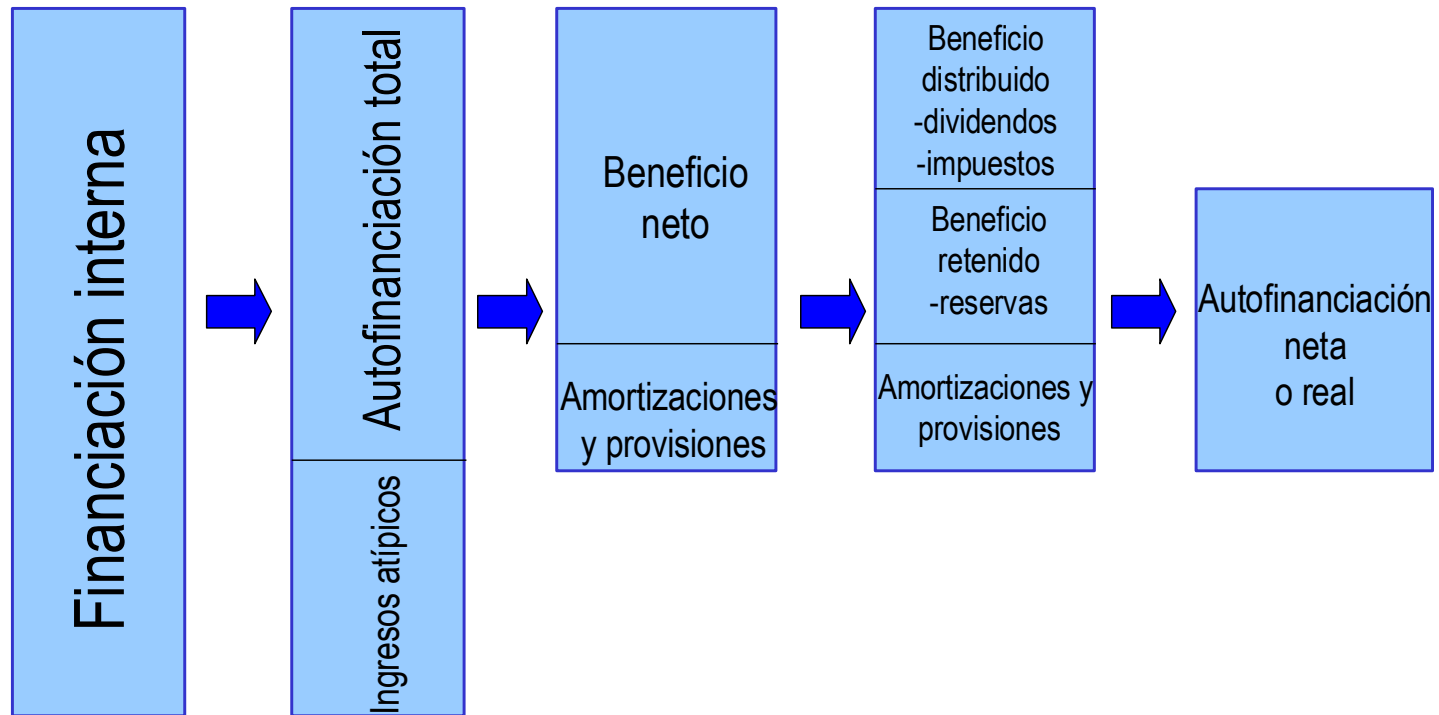
NOTA: Proviene básicamente de la actividad normal de la misma (ingresos de explotación), si bien, también determinados ingresos no ligados a dicha actividad habitual (ingresos atípicos) pueden generar financiación interna.

No obstante, sólo la parte no distribuible de dichos recursos será la que pueda ser utilizada para autofinanciar las actividades de la empresa. La autofinanciación de la empresa estará constituida por el beneficio no distribuido más las amortizaciones y provisiones que haya ido dotando la empresa.

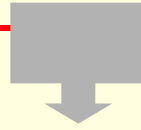
NOTA: Quedan fuera de este concepto los ingresos derivados de operaciones atípicas, pues no representan una imagen real de la capacidad de generación de recursos que posee la empresa a través de su actividad regular.

7.4 LA FINANCIACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA. Concepto y clases de autofinanciación

Clases de autofinanciación en la empresa



7.5 LA FINANCIACIÓN AJENA DE LA EMPRESA.



Las fuentes de financiación ajenas son recursos que habrán de ser devueltos en el corto o en el largo plazo.

NOTA: Los proveedores de dichos recursos exigirán, por ello, a las organizaciones, unas ciertas garantías de que dicha devolución se producirá, es decir, evaluarán de una u otra forma el riesgo que supone “inyectar” recursos en una determinada organización. La evaluación de dicho riesgo se puede llevar a cabo de muy diversas formas.

7.5 LA FINANCIACIÓN AJENA DE LA EMPRESA.

Financiación a medio y largo plazo



EMPRÉSTITOS: Emisiones de deuda de empresas, tanto públicas como privadas, a largo plazo.

LETRAS Y PAGARÉS: **PAGARÉ**: documento que contiene un compromiso escrito de pago de una cierta cantidad de dinero en un plazo determinado (puede ser corto o largo). **LETRAS** Documento cambiario donde se contiene un mandato de pago hecho por el librador al librado a favor del tenedor. Tiene la condición procesal de documento ejecutivo.

CRÉDITOS Y PRÉSTAMOS: **CRÉDITOS**: recursos obtenidos de entidades financieras que presentan un coste para los montantes efectivamente dispuestos y otro diferente para aquellos que aún permanecen disponibles. **PRÉSTAMO**: contrato por el que el emisor cede unos recursos financieros que posteriormente irá recuperando de forma periódica en función de un determinado tipo de interés y plazo.

LEASING: Contrato por el que una empresa (arrendador) cede a otra (arrendatario) el uso de un determinado bien, a medio o largo plazo, con una opción de compra a su vencimiento, a cambio del pago de unas cuotas periódicas, suma de la amortización del bien, el interés de la operación y los gastos correspondientes de la operación.

7.5 LA FINANCIACIÓN AJENA DE LA EMPRESA.

Financiación a medio y largo plazo

Factores esenciales del *leasing*

- Participación de un tercero diferente del productor del bien.
- Completa amortización del objeto arrendado con un solo arrendatario en un período más largo del habitual.

Tipos de *leasing*

- **FINANCIERO:** Implica una decisión irreversible. El riesgo de obsolescencia corre a cargo del arrendatario.

OPERATIVO: La decisión es susceptible de ser modificada. El riesgo de obsolescencia corre a cargo del arrendador.

LA FINANCIACIÓN AJENA DE LA EMPRESA.

Financiación a corto plazo



CRÉDITOS COMERCIALES: Importe de aquellas deudas derivadas de las compras necesarias para el ciclo de explotación que aún no han sido abonadas a los proveedores.

FACTORING: Cesión a un factor o intermediario los derechos de cobro a clientes a un determinado precio. En la cesión se traslada el riesgo.

DESCUENTO COMERCIAL Y FINANCIERO: **COMERCIAL**: operación de anticipo de fondos por parte de una entidad financiera a su cliente por la entrega de éste de efectos comerciales - letras de cambio, pagarés, etc.-para su descuento. **FINANCIERO**: contrato mediante el cual el Banco, previa deducción del interés, anticipa al cliente el importe de un crédito no vencido contra tercero, mediante la cesión, salvo buen fin, del crédito mismo.

PÓLIZA DE CRÉDITO: Recursos obtenidos de entidades financieras que presentan un coste para los montantes efectivamente dispuestos y otro diferente para aquellos que aún permanecen disponibles.

TECNICAS DE DIRECCION FINANCIERA



1 ANALISIS FINANCIERO
-CONJUNTO DE PRINCIPIOS
-FINALIDAD:
EVALUAR EL PRESENTE Y PASADO DE LA EMPRESA

2 EVALUAR :
-RESULTADOS DE SUS OPERACIONES
-TOMAR RESULTADOS ACTUALES COMO
-REFERENCIA PARA EVALUAR LOS FUTUROS

3 ANALIZAR CONSECUENCIAS DE NEGOCIOS
-APLICACIÓN DE TECNICAS
-INTERPRETAR INFORMACION
-REALIZAR INFORMES

AREAS PRINCIPALES DE INTERES FINANCIERO: 5 AREAS

1. ESTRUCTURA PATRIMONIAL DE LA EMPRESA
2. FONDO DE MANIOBRA Y LA LIQUIDEZ A C/P

3. FLUJO DE FONDOS O EFECTIVO
4. RESULTADO ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

5. RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD

TECNICAS DE DIRECCION FINANCIERA



EL ANALISIS FINANCIERO REQUIERE DE UNA SERIE DE HERRAMIENTAS

-QUE PERMITEN EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

4 TIPOS DE TECNICAS O HERRAMIENTAS:

-TECNICAS DE INTERPRETACION DE DATOS DE LA EMPRESA Y MERCADOS

-TECNICAS DE EVALUACION COMPETITIVA VS ESTRATEGIAS

-TECNICAS DE PRONOSTICO Y PROYECCION

-TECNICAS DE CALCULO FINANCIERO

SITUACIONES DE ANALISIS FINANCIERO

-INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA (diagnostico de la empresa)

-PROYECCION DE LOS RESULTADOS ESPERADOS (consideraciones de situaciones alternativas)

TECNICAS DE DIRECCION FINANCIERA

- El análisis financiero permite determinar las consecuencias financieras de cualquier negocio.
- Puede tener dos usos principales:
 1. Por parte de un tercero que va a relacionarse con la empresa
 2. Por parte de la dirección de la empresa, para la toma de decisiones en la adquisición o gestión de sus recursos.



TECNICAS DE DIRECCION FINANCIERA

✓ Las *fuentes de información* para el análisis financiero de una empresa son las siguientes:

1. La contabilidad de la empresa
2. Las estadísticas comerciales y operativas de la empresa (composición de ventas y costes, medidas de productividad)
3. El relevamiento de precios y composición de los mercados y sectores pertinentes (mercados de insumos y de productos)
4. Los pronósticos acerca del desenvolvimiento de los mercados y los sectores
5. El relevamiento y las perspectivas de la tecnología (de procesos y productos) aplicable en la empresa y en el sector en que compete
6. Las condiciones legales, impositivas y de regulación de la empresa y el sector

✓ La selección de la información depende del análisis que se requiere y de la posición del analista.





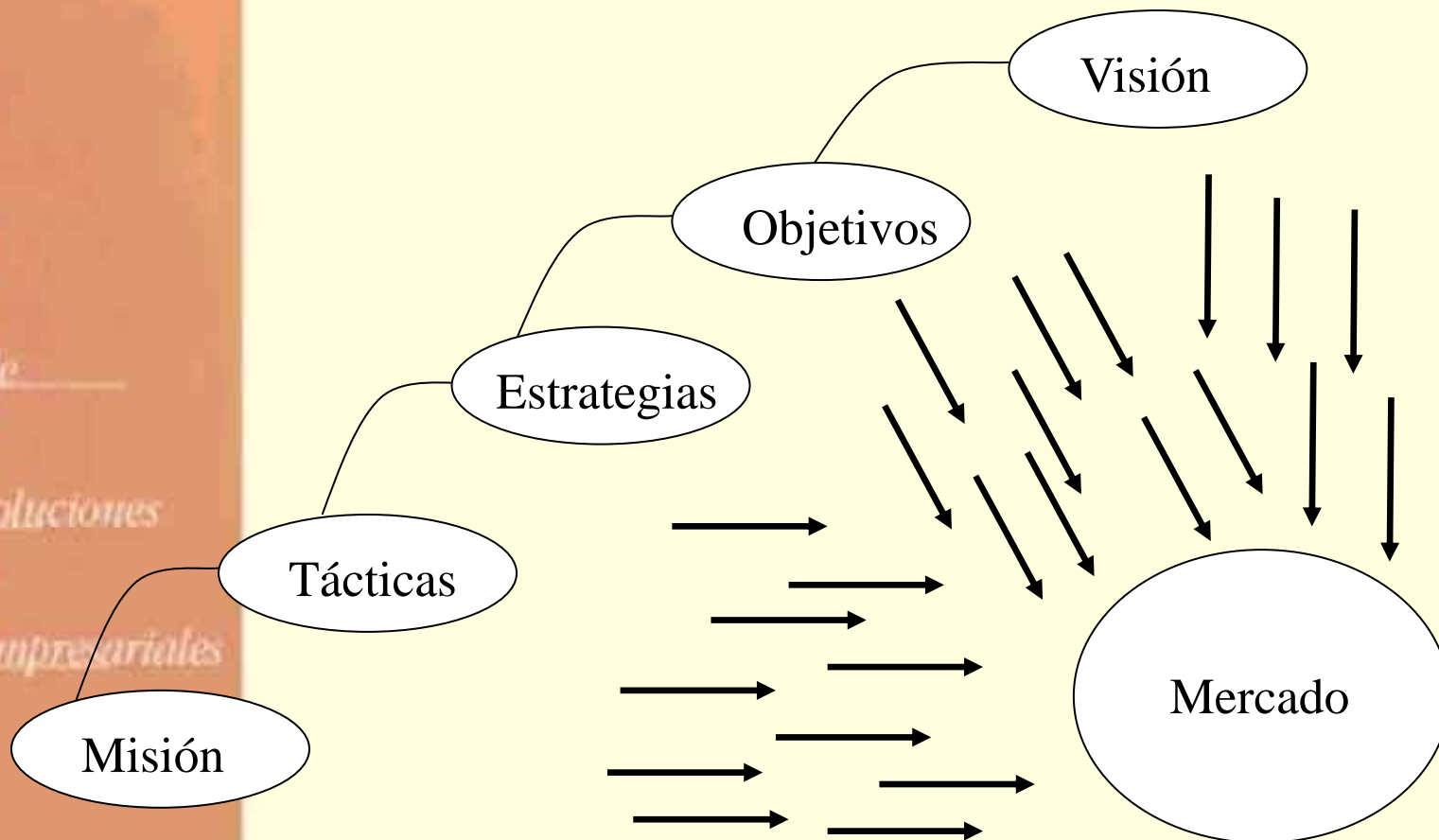
Conceptos de Estrategia de Negocios

soluciones

empresariales

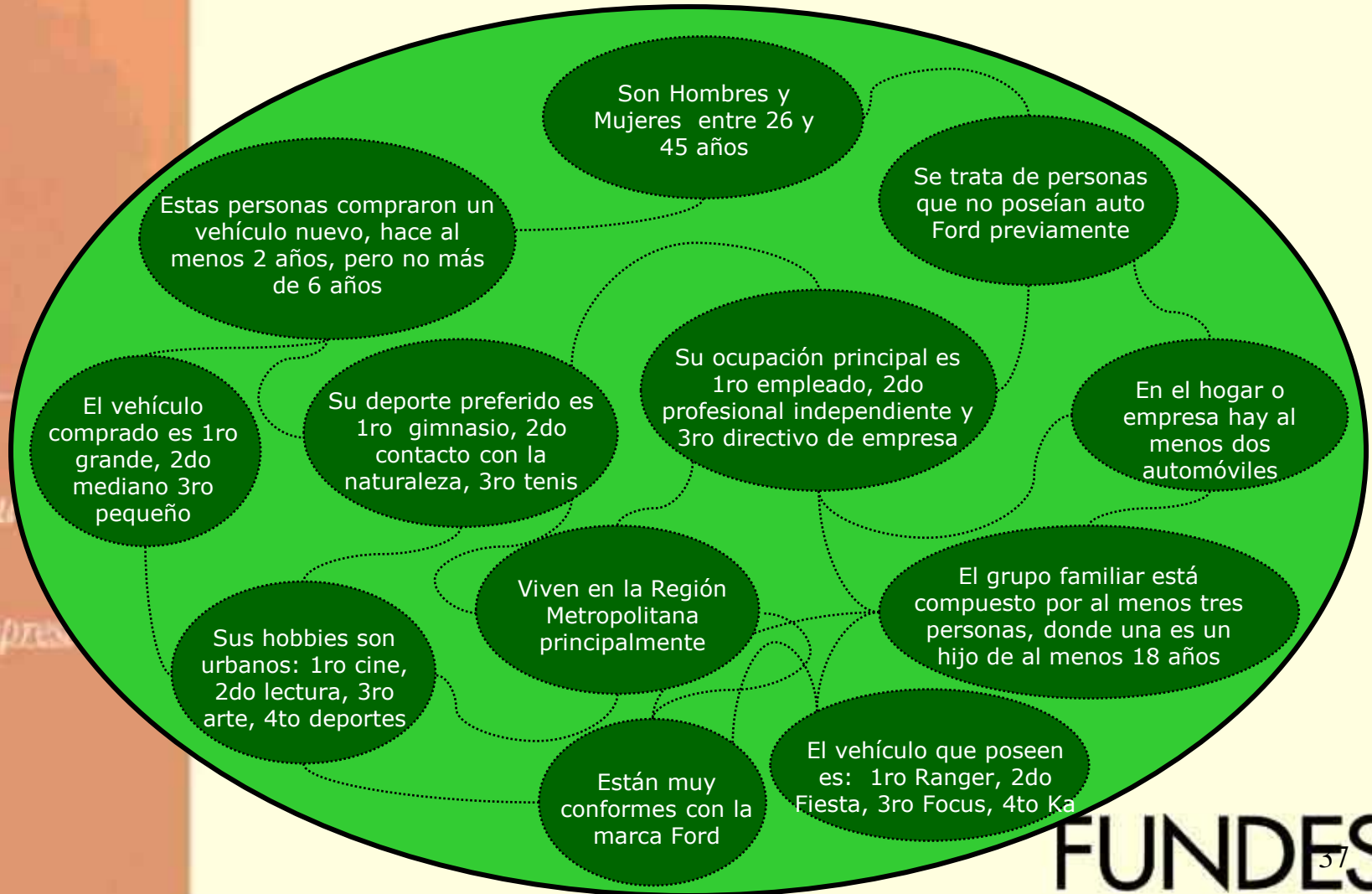
FUNDES 

Conceptos Estratégicos



¿Qué significa conocer el Mercado?

(el ejemplo está referido a sólo una parte de “El Mercado”)



Visión

- ¿ Que queremos ser?
- Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar.
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro.
- Debe ser conocida por todos.
- Debe tener alcance geográfico.

Misión

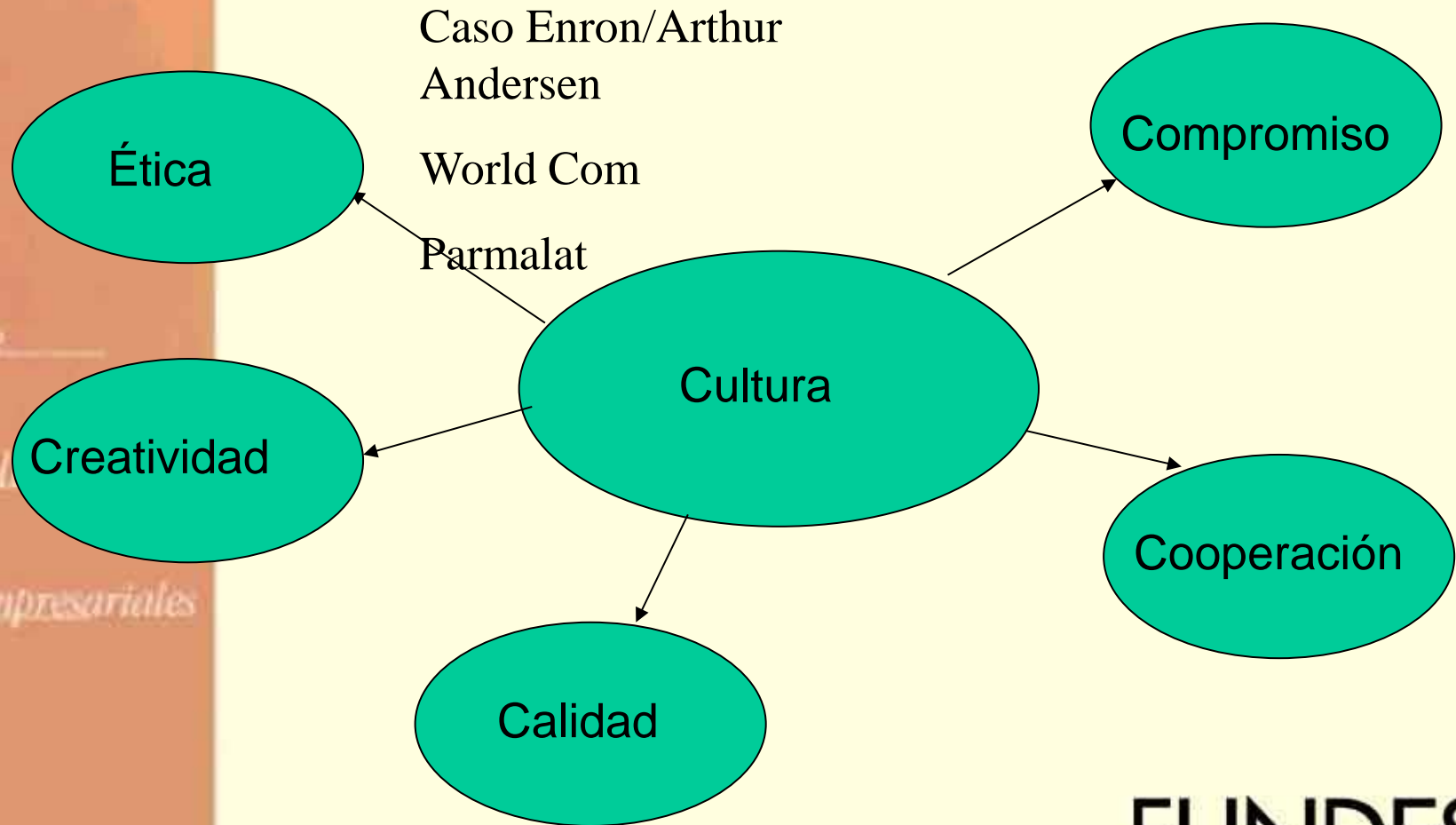
- Debe contestar :¿Cuál es nuestro negocio?
- Sobre la base de estas 3 sub-preguntas:
 - A quien?
 - Que?
 - Como?
- Es una declaración de la razón de ser.

Valores



- Honestidad
- Capacidad de innovar
- Precisión
- Síntesis
- Comunicación

Valores



Estrategia

¿Por qué algunas organizaciones son ***consistentemente más competitivas*** que otras y por qué otras **fallan** ***constantemente*** en lograr esto?

Responsabilidad



Competitividad
Estratégica

Estrategia

Ventaja Competitiva
Sostenible (VCS)

Valor superior

Empresa
Consumidores



Desafío: CAMBIO



¿Qué es estrategia?

**Ser
DIFERENTES**

**Conjunto
único de
ACTIVIDADES**

diferentes

diferente manera

Encaje

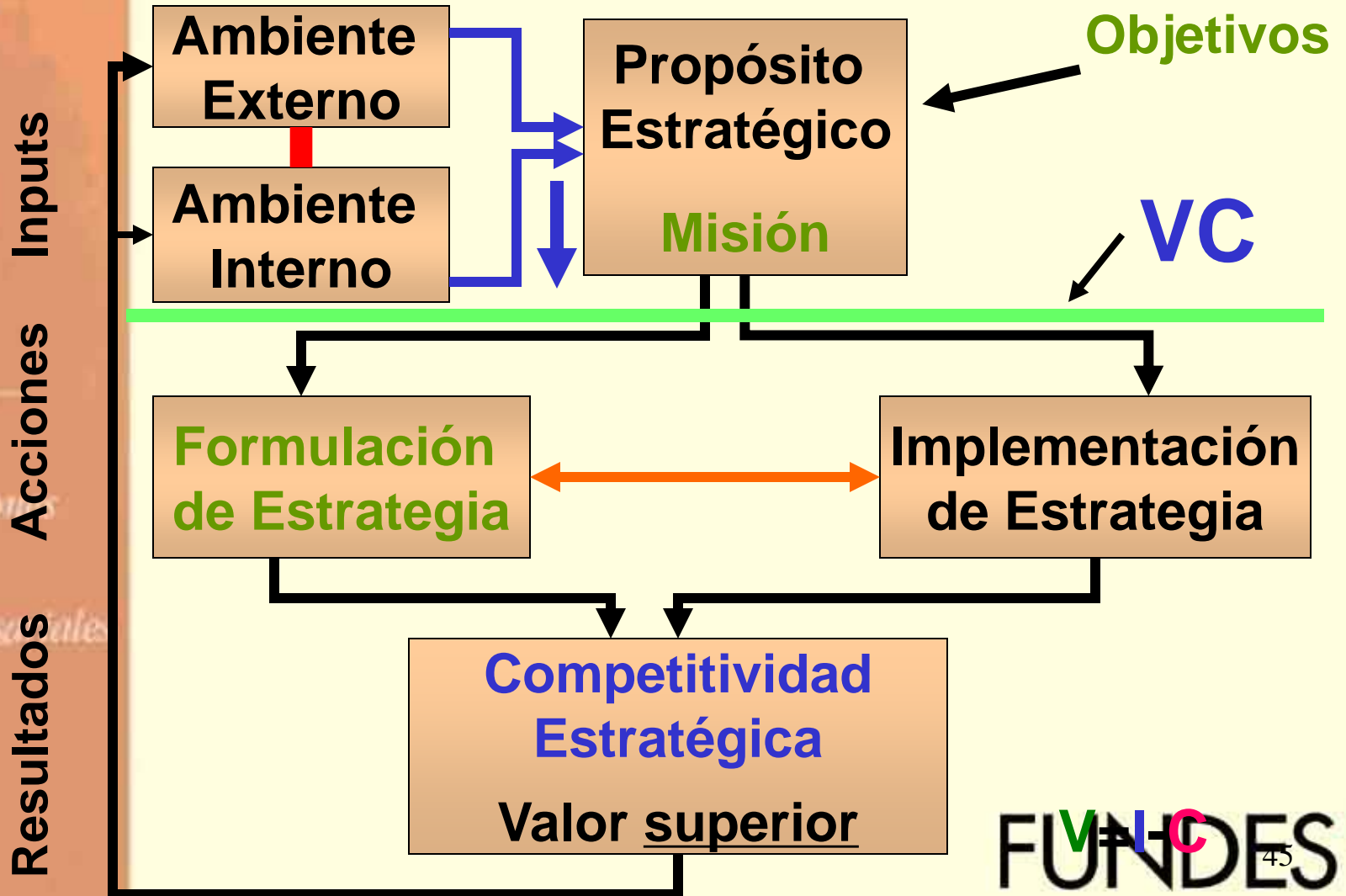
**Compromisos!
(qué NO hacer!)**

**POSICIÓN
Única**

VCS!

**Valor
Superior**

Proceso de Administración Estratégica



Estrategia artesanal

- Plan (futuro) y Patrón (pasado)
- Formulación e implementación: **aprendizaje** estratégico

Deliberadas

(~~aprendizaje~~)

Emergentes

(~~control~~)



¿Quién es responsable?

El **plan estratégico** de una organización es un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles

- CEO: establece prioridades
- Directores funcionales: trabajan con el CEO
- **NO restringido a estos pocos ejecutivos de alto nivel**

Planificadores estratégicos

- La formulación de la estrategia NO es una función propia de los planificadores estratégicos. **¿Por qué?**
- *Falta de recursos:* perspectiva, implementación, poder
- *Falta de credibilidad y apoyo* de la alta gerencia
- **Valor:**
 - recopilar, analizar, y distribuir información,
 - coordinar revisión.
 - ayudar a definir asuntos estratégicos claves

Desarrollo de la misión

“Quiénes **somos**, qué **hacemos**, y hacia adónde nos **dirigimos**”.

Fundamental: el liderazgo estratégico comienza con un concepto de lo que debe y no debe **hacer** una organización, y la **visión** de hacia dónde se debe dirigir

- Comprensión y definición del negocio
- Cambio de la misión y alteración del rumbo estratégico
- Comunicar la misión

Definición del negocio

¿En qué negocio se encuentra la compañía?

• **Necesidades** que trata de satisfacer (*vs. productos o servicios!*)

• **A quiénes** se está satisfaciendo

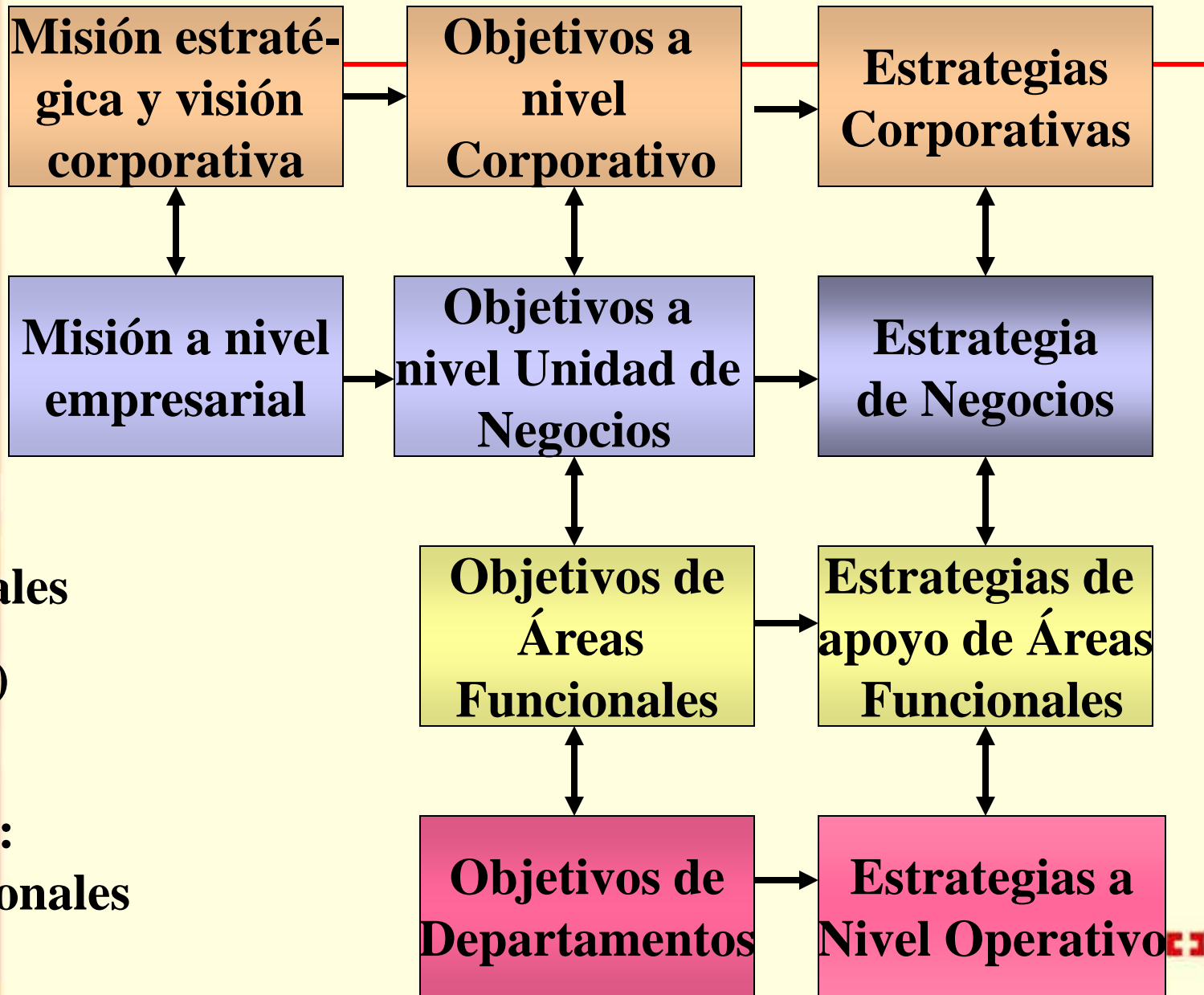
• **Cómo se están satisfaciendo** las necesidades de los consumidores (tecnología y funciones usadas, productos, etc.)

D. nivel Corporativo

D. Nivel UEN

D. Funcionales (en UEN)

Supervisores: planta, funcionales



Tipos de objetivos



FINANCIEROS: esencial para la supervivencia

ESTRATÉGICOS: esencial para la supervivencia

Tienden a centrarse en el competidor y, con frecuencia, tratan de desbancar al competidor que es considerado el mejor en una categoría particular

Tipos de objetivos

FINANCIEROS

- Crecimiento más rápido de ingresos y ganancias
- Dividendos más altos
- Mayores márgenes
- Mayores flujos de efectivo

ESTRATÉGICOS

- Mayor participación en el mercado
- Mayor calidad de productos
- Línea de productos más amplia
- Servicio superior a los clientes

Objvs. Financieros vs. Estratégicos

- ¿Prioridad?
- Corto vs. Largo plazo

Un líder en el mercado puede ser un **exlíder** si pone más y continuo énfasis en los objetivos financieros a corto plazo que en el objetivo estratégico de fortalecer su posición en el mercado a **largo plazo**.

Propósito estratégico

- Los objetivos estratégicos delimitan su propósito estratégico.
- **Obsesión** con lograr un objetivo estratégico a **largo plazo** (10-20 años) y concentra sus acciones en lograrlo. Ejemplo: compañías japonesas.

Ambiciones fuera de toda proporción con sus recursos

Propósito estratégico

- Proceso de gerencia activo:
centrar la atención en la importancia de ganar, motivar al personal, comunicando el valor del objetivo, fomentar las contribuciones individuales y de equipo, utilizar el PE en forma consistente para distribuir recursos.
- *Desafíos* surgen del análisis de competidores y del patrón predecible de evolución de la industria.
- Revelan las **aperturas competitivas potenciales** e **identifican las nuevas habilidades** que la organización **necesitará** para eliminar la iniciativa de competidores con mejores posiciones.

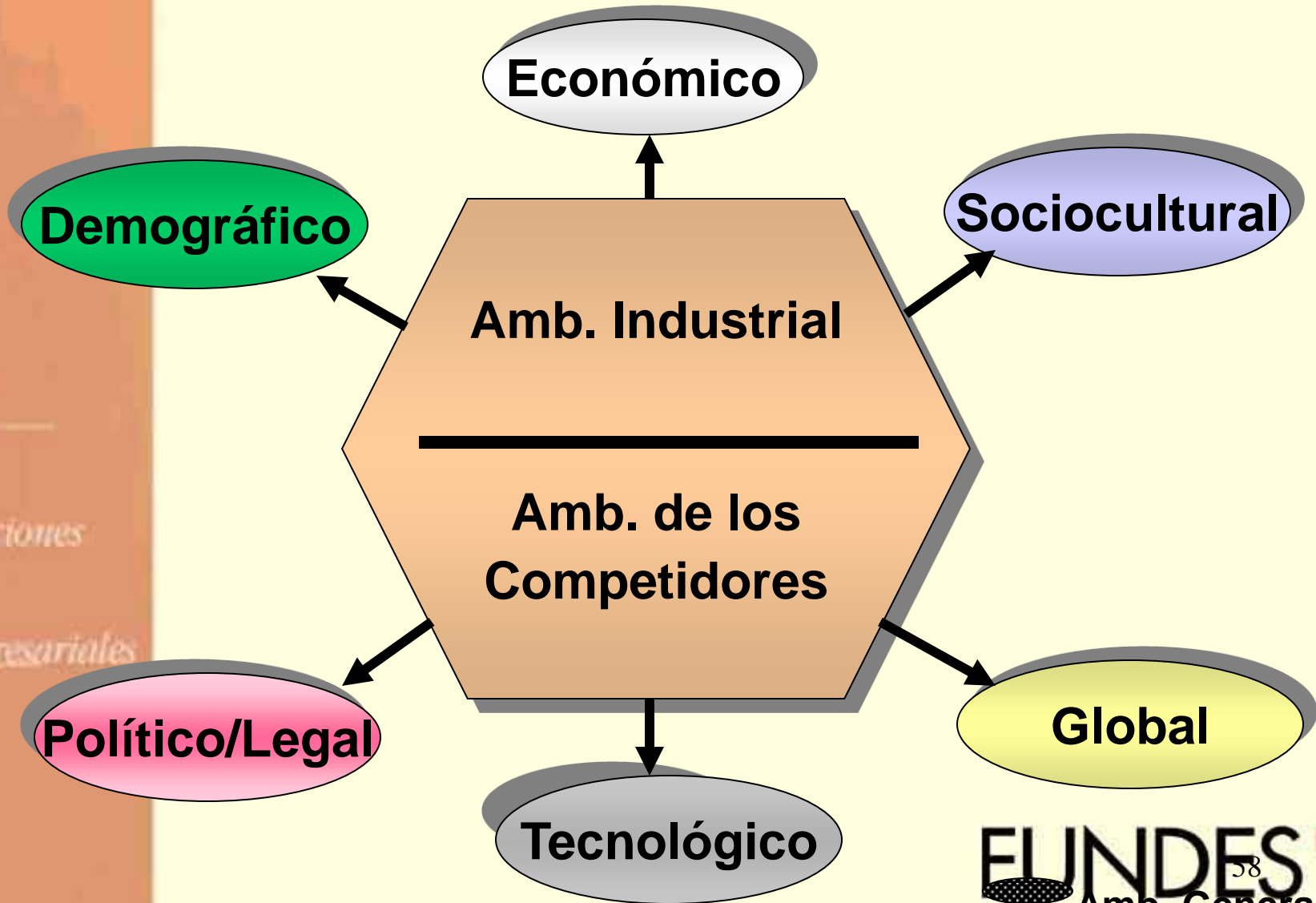
Propósito estratégico



- Análisis competitivo orientado hacia los recursos existentes del competidor. ¿Problemas?

La **dotación inicial de recursos** de una empresa (sea abundante o escasa) es un factor de predicción poco confiable del éxito futuro.

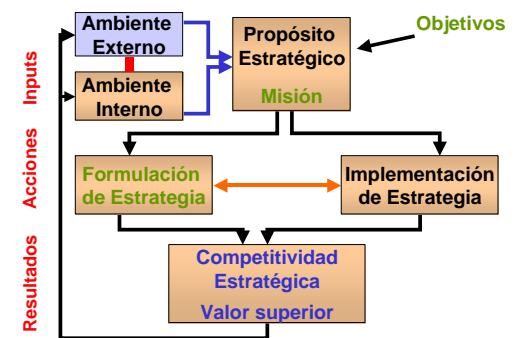
Ambiente Externo



Análisis del Ambiente Externo

- Influencia el desarrollo del:
 - Objetivos y Propósito estratégico
 - Misión estratégica
 - Acciones estratégicas

Proceso de Administración Estratégica



- 3 análisis **INTEGRADOS** y **COMPLEMENTARIOS**
- Énfasis en el **FUTURO**: oportunidades-amenazas

Análisis de los grupos estratégicos

- Con frecuencia las fuerzas motrices y las fuerzas competitivas **favorecen** a algunos grupos estratégicos y **dañan** a otros. *¿Posibles movimientos?*
- El potencial de rentabilidad de los distintos grupos estratégicos **puede variar** debido a los puntos fuertes y débiles en la posición en el mercado de cada grupo (**5 fuerzas**).
- Cuanto más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad competitiva entre las compañías miembros (aunque la mayor rivalidad es dentro de un mismo grupo)

Análisis de los competidores

¿Quién se moverá competitivamente pronto? ¿Cómo?

- Los estrategas ponen mucho cuidado en entender las estrategias de los competidores, medir sus puntos fuertes y débiles, y tratar de predecir sus movimientos

¿Q-IPIME?

V=I-C FUNDES 
01

Análisis de los competidores

1) Identificación de las estrategias de los competidores

- Propósito estratégico
- Objetivos estratégicos (acciones recientes)
- Posición / situación competitiva (**Mapa gr. estratégicos**)
- Estrategia competitiva

Matriz DAFO

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA

Estrategias de Bajo Costo

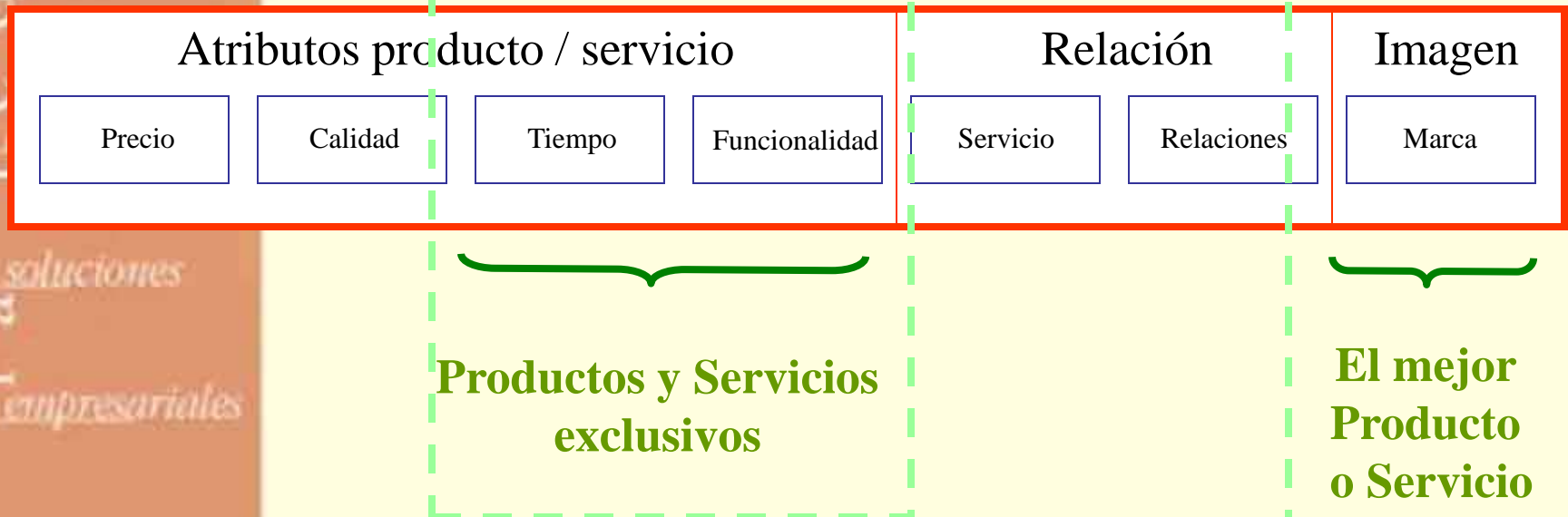
Estrategia de excelencia operativa (costos)



**Calidad y selección en categorías clave
con precios sin competencia**

Estrategia de Liderazgo de Producto

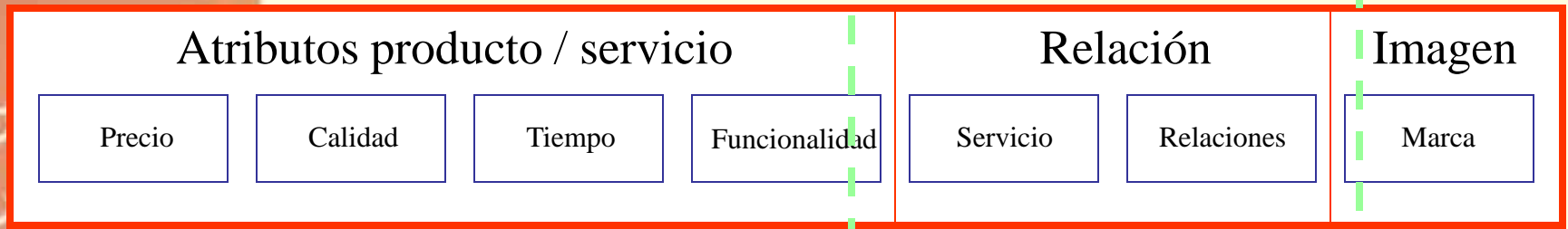
Estrategia de liderazgo de producto



Estrategia de acercamiento al Cliente



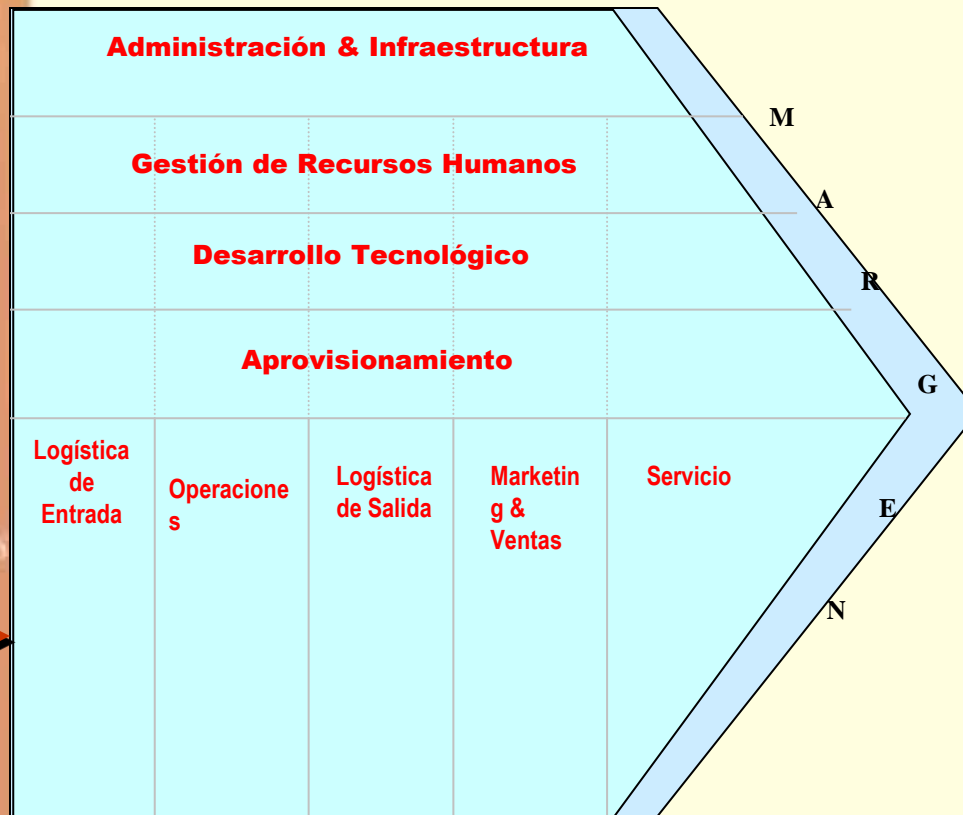
Estrategia de solución al Cliente



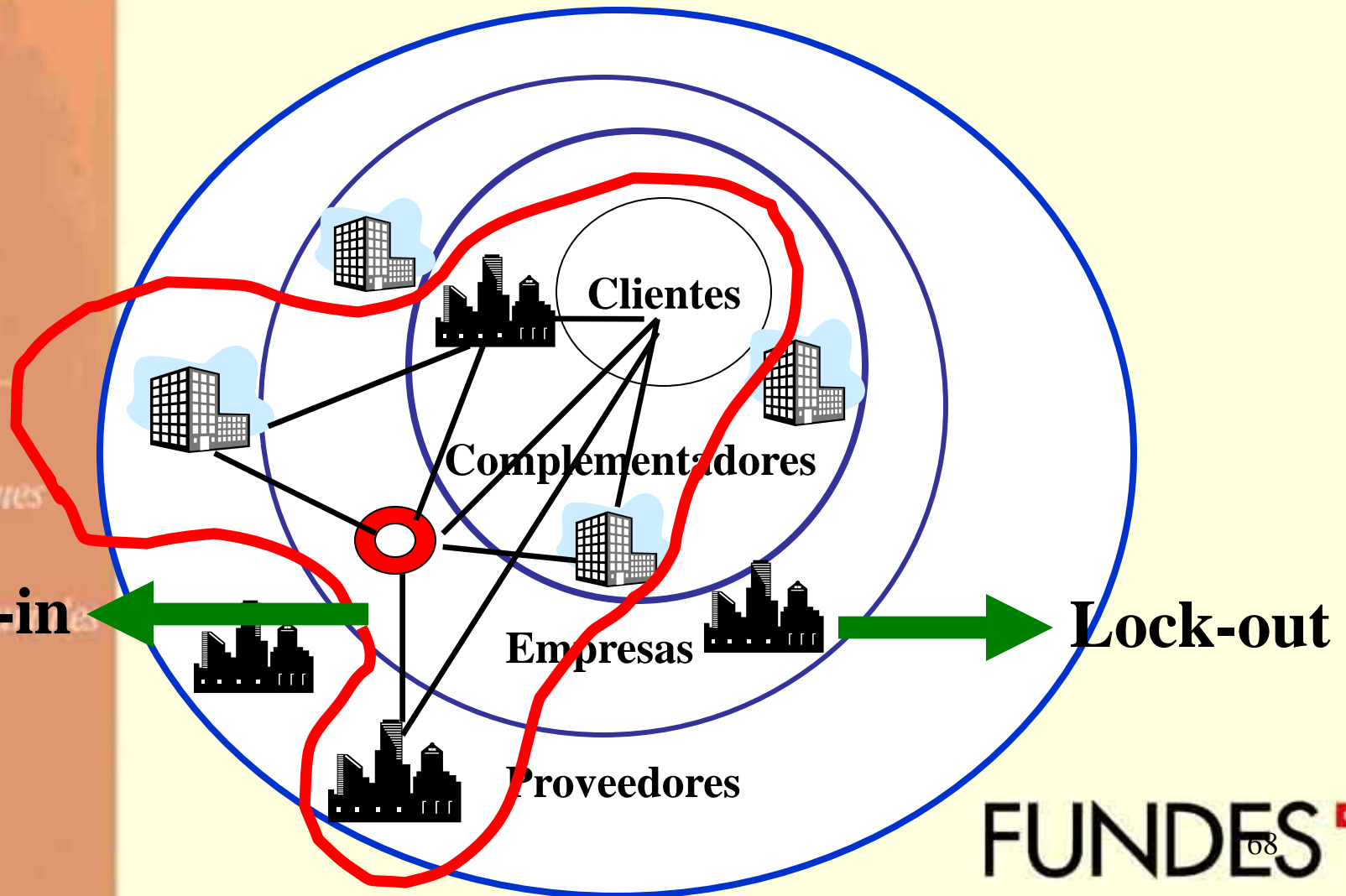
**Servicio personal
hecho a la medida
para obtener resultados
con Valor Agregado
para el Cliente y construir
relaciones de larga
duración**

Estrategia de acercamiento al Cliente

Información sobre las Necesidades del Cliente a partir del conocimiento de su Cadena de Valor



Estrategia de "Lock in"



ANÁLISIS

ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA



Objetivos de transferencia

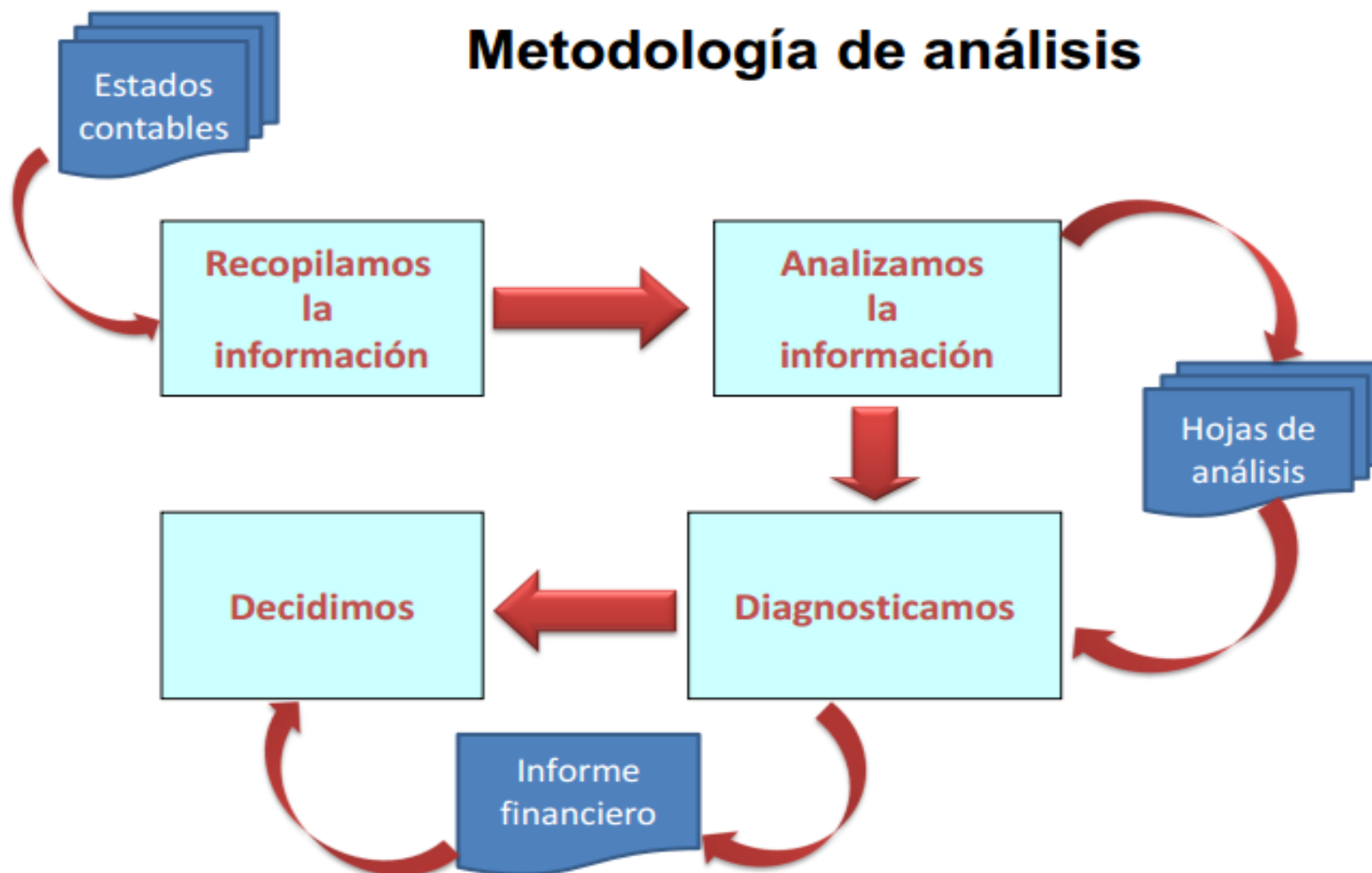
- © Conocer los alcances y las limitaciones de la información suministrada por los estados contables para analizarlos desde distintas perspectivas de usuarios y transferir la información necesaria para cada uno de ellos.
- © Incorporar los conocimientos necesarios que permitan abordar el análisis y diagnóstico integral de la situación económica, patrimonial y financiera.
- © Aprender a usar ratios financieros, patrimoniales y económicos para que los ejecutivos puedan tomar decisiones fundamentadas en un sólido diagnóstico económico-financiero de la empresa.
- © Potenciar las competencias profesionales de los participantes, aportando herramientas y conocimientos necesarios, para que realicen una exitosa gestión en el área que controlan.

Contenidos

- El valor de la información contable para los usuarios
- Cómo leer e interpretar la información contenida en los estados contables
- Herramientas de análisis
- El perfil de la inversión
- La estructura de financiamiento
- El equilibrio entre inversión y financiamiento
- La potencialidad de generar utilidades
- Análisis del resultado empresarial
- Conclusiones finales

El valor de la información contable para los usuarios

Metodología de análisis

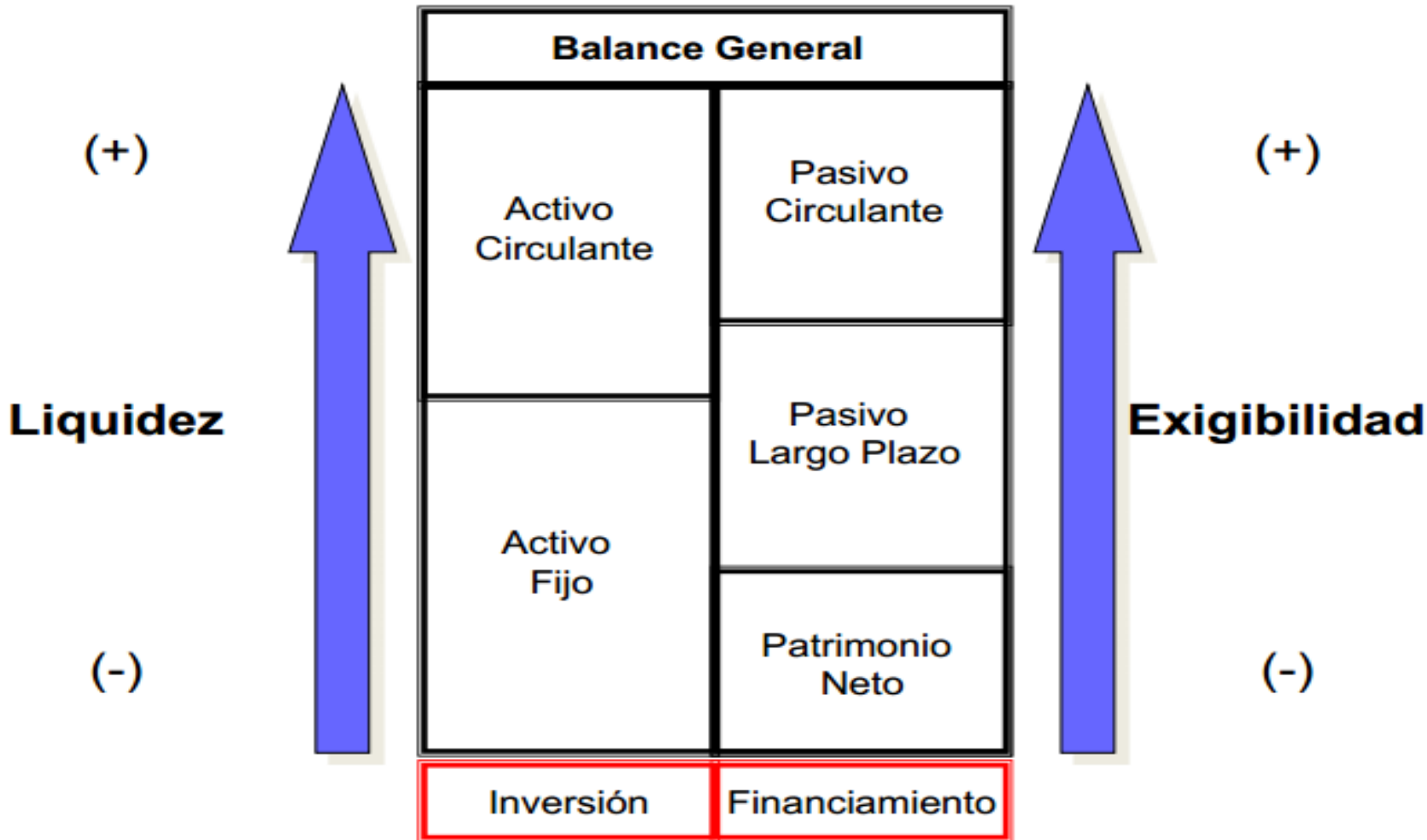


Qué necesitan conocer los ejecutivos

- **¿Es adecuada la inversión al contexto? ¿Se requieren inversiones adicionales? ¿Hay inversiones innecesarias?**
- *¿El nivel de endeudamiento es adecuado? ¿Es conveniente tomar más deuda o por el contrario debe disminuirse? ¿Es elevado el costo de la deuda? ¿Genera la empresa fondos suficientes?*
- **¿Está la deuda correctamente garantizada? ¿Tendremos problemas para pagar las deudas? ¿Es el ciclo de producción, venta y cobranzas el correcto?**
- *¿Necesitamos nuevo financiamiento? ¿A quién deberíamos solicitarle el dinero?*
- *¿Es la empresa lo suficientemente rentable, cómo podemos mejorarla? ¿Los márgenes son adecuados? ¿Es buena la rotación de los activos?*
- **¿Es necesario apalancarse mejor? ¿Es buena la rentabilidad de los accionistas? ¿Cómo podemos mejorarla?**
- *¿Tienen relación los gastos y costos con el nivel de ingresos? ¿Cómo podemos optimizarlos?*
- **¿Estamos siendo competitivos? ¿Cómo lograr un futuro mejor?**

Recopilando Información

Cómo leer e interpretar la información contenida en los estados contables



Estado de Resultados

Ventas Totales
(Costo de Venta)

Utilidad Bruta
(Gastos Operativos)
➤ *Gastos de Ventas*
➤ *Gastos de Administración*

EBITDA

Resultado antes de Intereses, Imp., D y A
(Depreciaciones y Amortizaciones)

BAITDA

EBIT

Resultado antes de Intereses e Impuestos
(Intereses)

BAIT

EBT

Resultado antes de Impuestos
(Impuesto a la Renta)

BAT

Net Income

Resultado después de Impuestos

BDT

Preparándose para el Análisis

Herramientas de Análisis

Herramientas de análisis

Por Composición



% Verticales

Por Evolución



% Horizontales

Por Relaciones



Ratios

Análisis de la información

- El perfil de la inversión
- La estructura de financiamiento
- El equilibrio entre inversión y financiamiento
- La potencialidad de generar utilidades
- Análisis del resultado empresarial

El Perfil de la Inversión

La Inversión

Características

Liquidez: cercanía de los activos a transformarse en efectivo

Flexibilidad: Posibilidad de rápida desinversión

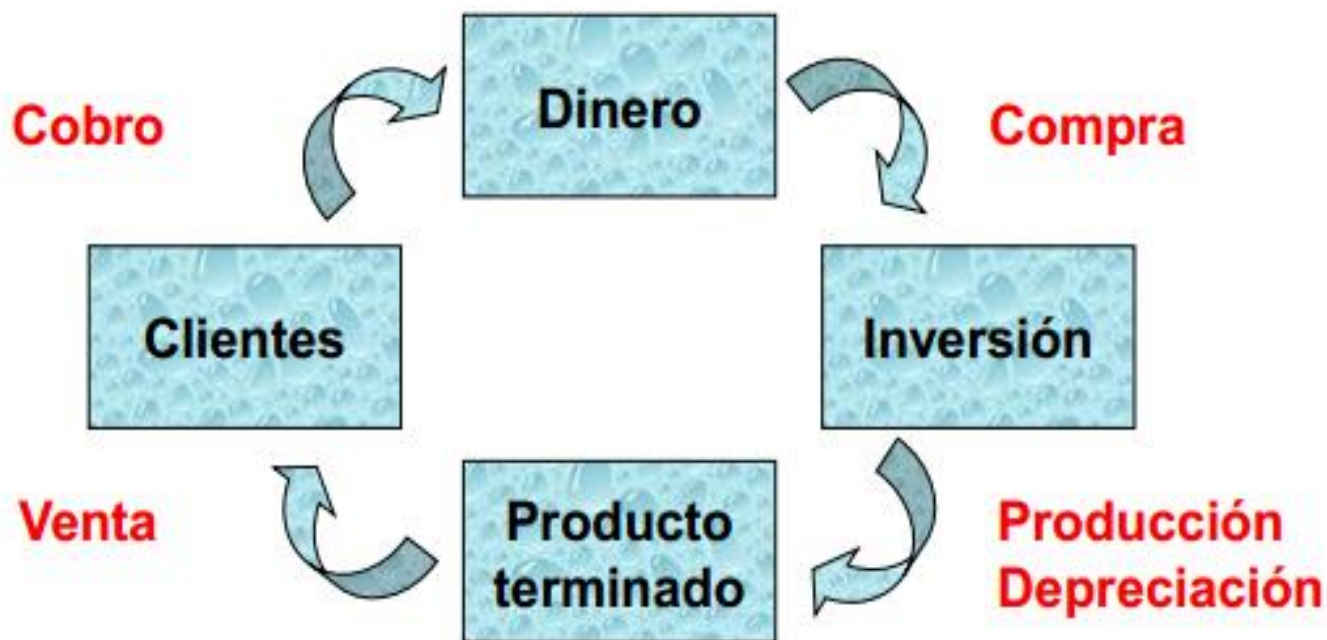
Balance General	
Activo Circulante	
Activo Fijo	



Características de la inversión

LIQUIDEZ

Toda inversión tiende a transformarse en \$



Características de la inversión

FLEXIBILIDAD

Facilidad de desinversión de los activos

¿de qué depende?

Sector Industrial

Estrategia empresarial

¿Qué debemos analizar?

- **Congruencia con la actividad y el sector industrial**
- **Relación entre la inversión y el ciclo de vida: crecimiento – madurez**
- **Debilidades y fortalezas según el contexto PEST: estable - volátil**
- **Armonía de la Inversión según la competencia**

Estructura de la inversión según la actividad

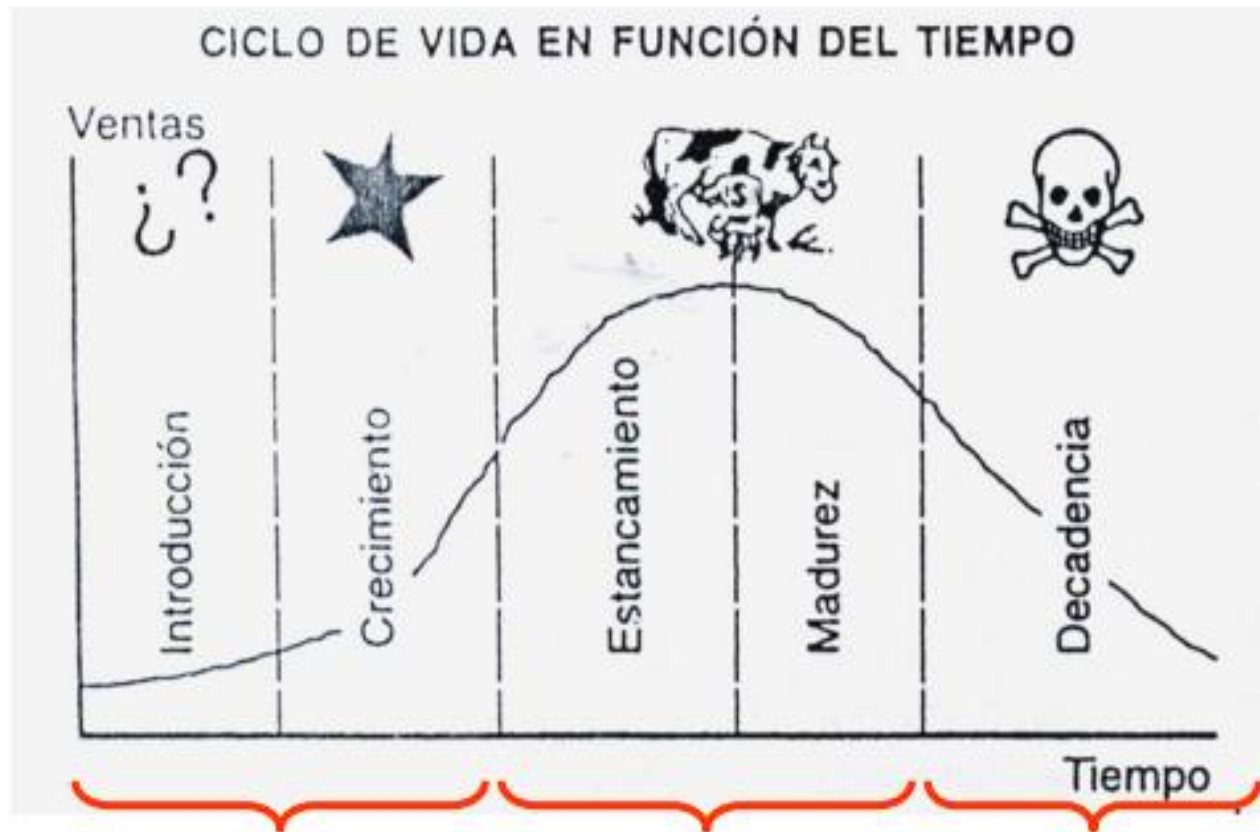


100 %

Objetivo: determinar su composición

Herramienta: % verticales

Inversión y ciclo de vida



**Inversión
creciente**

**Inversión de
reposición**

Desinversión

Objetivo: determinar su evolución

Herramienta: % horizontales

Inversión y contexto PEST

- 1º Contexto político: ¿estable o volátil?
- 2º Contexto económico: ¿estable o volátil?
- 3º Contexto sociocultural: ¿hay cambios que nos afecten la composición de los activos? (ej. hábitos de consumo)
- 4º Contexto tecnológico: ¿hay cambios tecnológicos en el mercado que afecten nuestra actividad?

Objetivo: Identificar cómo debería evolucionar nuestra inversión

Herramienta: % horizontales

Armonía de la inversión con la competencia

- 1º Identifique a los principales competidores
- 2º Compare la composición de la inversión de estos con la suya
- 3º Identifique las estrategias del competidor respecto de la inversión (creciente, de reposición, desinversión) y compárelos con las suyas

Objetivo: Identificar estrategias diferentes
Herramienta: % verticales - % horizontales

Ratios de liquidez

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Nivel de Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo Total}}$$

La estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento

Balance General	
	Pasivo Circulante
	Pasivo Largo Plazo
	Patrimonio Neto

Tres fuentes de financiamiento

- ✓ Financiamiento por terceros acreedores
 - ✓ Comerciales
 - ✓ Fiscales y laborales
 - ✓ Financieros

- ✓ Financiamiento por accionistas
- ✓ Autofinanciación
 - ✓ De enriquecimiento: resultados
 - ✓ De mantenimiento: amortizaciones



Análisis del Financiamiento

- Nivel de endeudamiento
- Calidad de la deuda
- Autofinanciación
- Costo del financiamiento

Nivel de endeudamiento

Balance General	
	Pasivo Circulante
	Pasivo Largo Plazo
	Patrimonio Neto

Participación de acreedores y accionistas en el financiamiento

Exigible

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

No Exigible

Calidad de endeudamiento

Balance General	
	Pasivo Circulante
	Pasivo Largo Plazo

Exigibilidad del financiamiento

a) Exigibilidad = $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Largo Plazo}}$

Corto Plazo y Largo Plazo

b) Naturaleza de los acreedores

Comerciales – Financieros – Sociales y Fiscales

% vertical sobre total del pasivo

c) Garantías

Comunes – Prendarios - Hipotecarios

% vertical sobre total del pasivo

Aportes de los accionistas y Autofinanciación

Balance General	
	Patrimonio Neto

Patrimonio Neto

Aportes de Accionistas

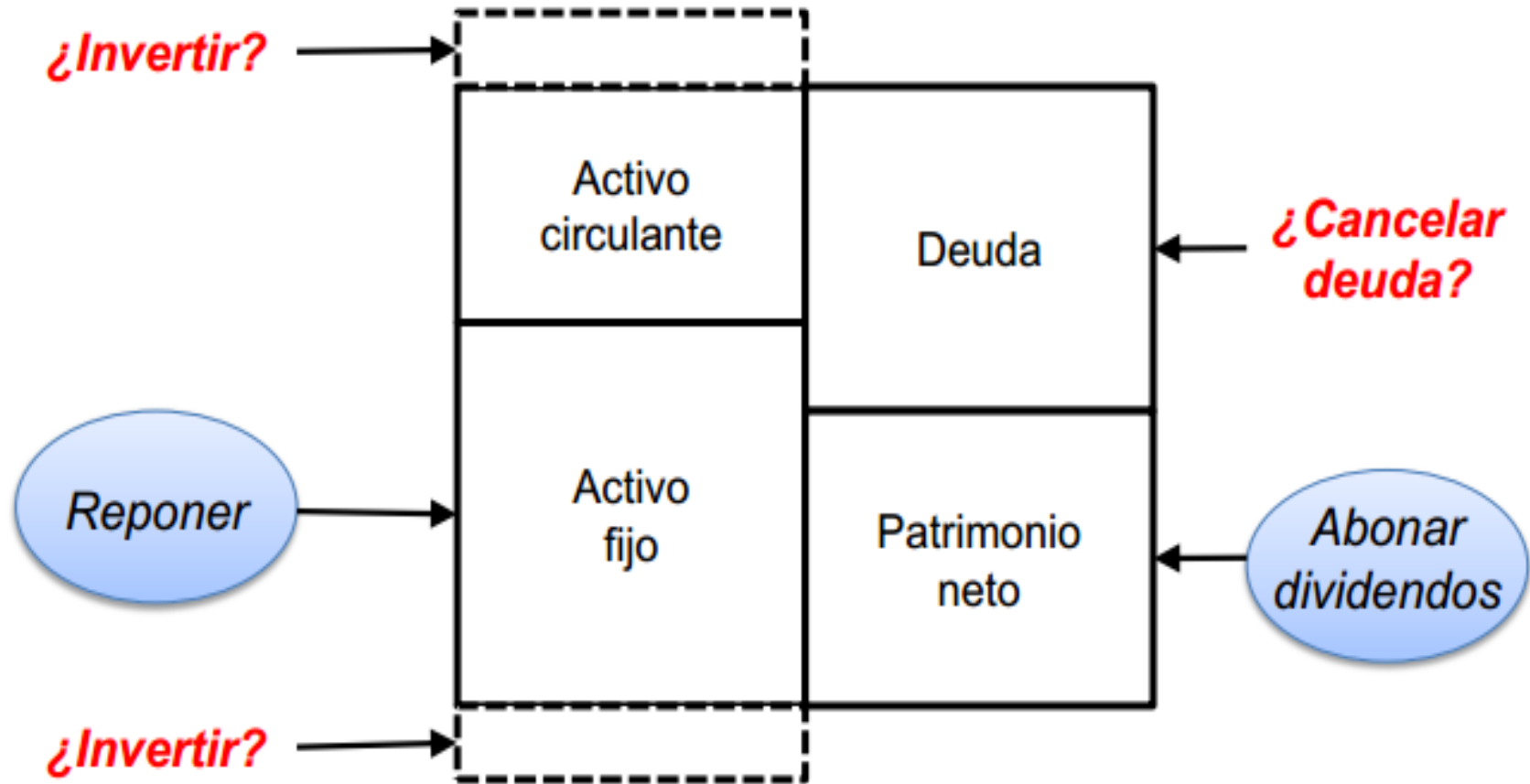
y

Autofinanciación

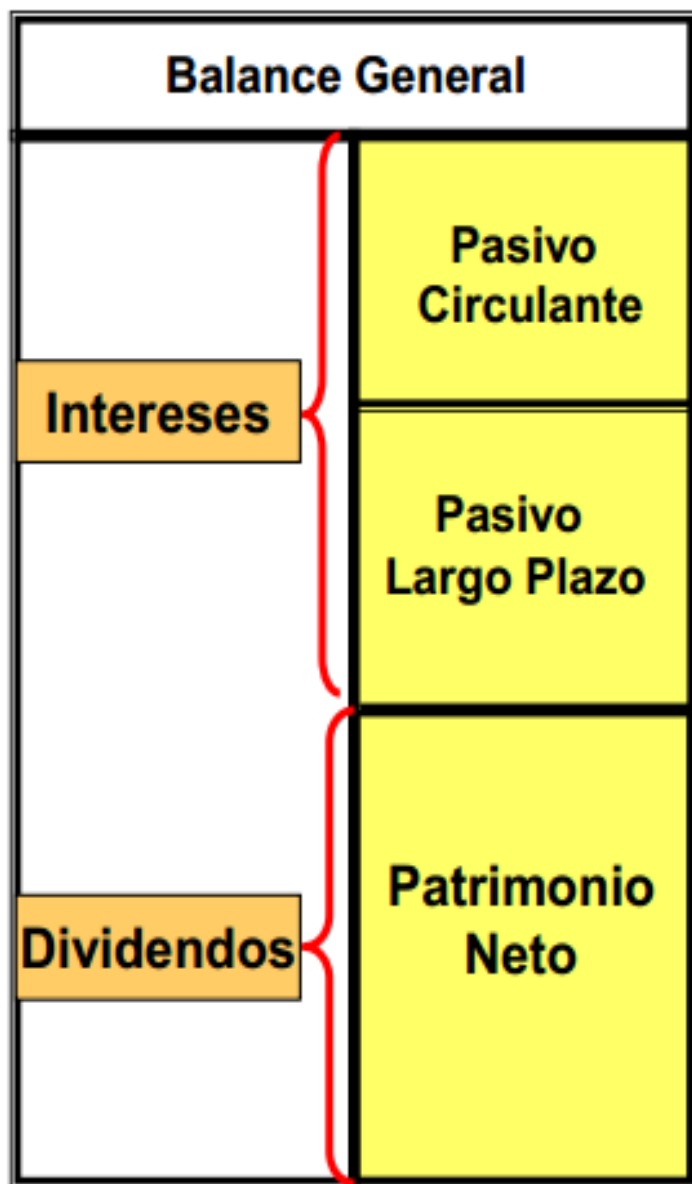
(+) Utilidades del período

(+) Depreciaciones y Amort.

Usos del autofinanciamiento



Costo promedio del financiamiento (WACC)



Proporción de la deuda sobre el total del financiamiento

Proporción del capital propio sobre el total del financiamiento

$$WACC = \underbrace{\frac{\text{Intereses}}{D}}_{Kd} (1 - t) \times \left(\frac{D}{D + PN} \right) + \underbrace{\frac{\text{Dividendos}}{PN}}_{Ke} \times \left(\frac{PN}{D + PN} \right)$$

Kd

Costo de la deuda

Ke

Costo del capital propio

Escudo fiscal

Ratios de apalancamiento Financiero

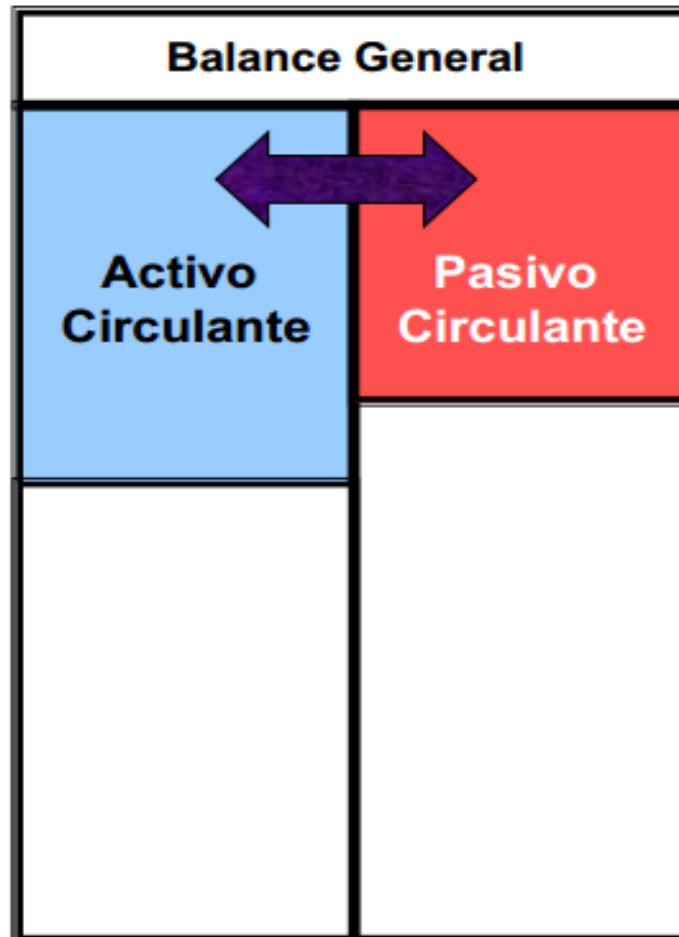
$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}}$$

Relación entre activos y pasivos circulantes

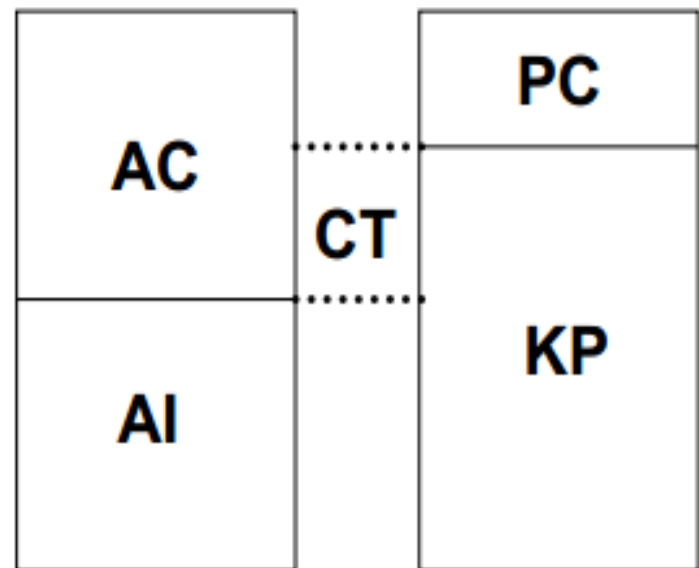


Capacidad de pago en funcionamiento

CAPITAL DE TRABAJO

$$CT = AC - PC$$

Muestra el excedente de activos de CP que se tiene por sobre el exigible de CP, para poder “maniobrar” y hacer frente a los pagos compensando los descalces entre el momento de pago y el de cobro.



Capacidad de pago en funcionamiento

CAPITAL DE TRABAJO

El valor Absoluto del Capital de Trabajo dice “Nada”

	Empresa "A"	Empresa "B"
Activo Circulante	200	1100
Pasivo Circulante	100	1000
Capital de Trabajo	100	100

Debe vincularse con la “Liquidez Corriente”

	Empresa "A"	Empresa "B"
Activo Circulante	200	1100
Pasivo Circulante	100	1000
Indice de Liquidez	2	1.1

Balance General	
Activo Circulante	Pasivo Circulante



Ratio de VOLUMEN

Liquidez corriente = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

Ratios de rotación

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios prom.}}$$

$$\text{Rotación de cuentas a cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas a cobrar prom.}}$$

$$\text{Rotación de cuentas a pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas a pagar prom.}}$$

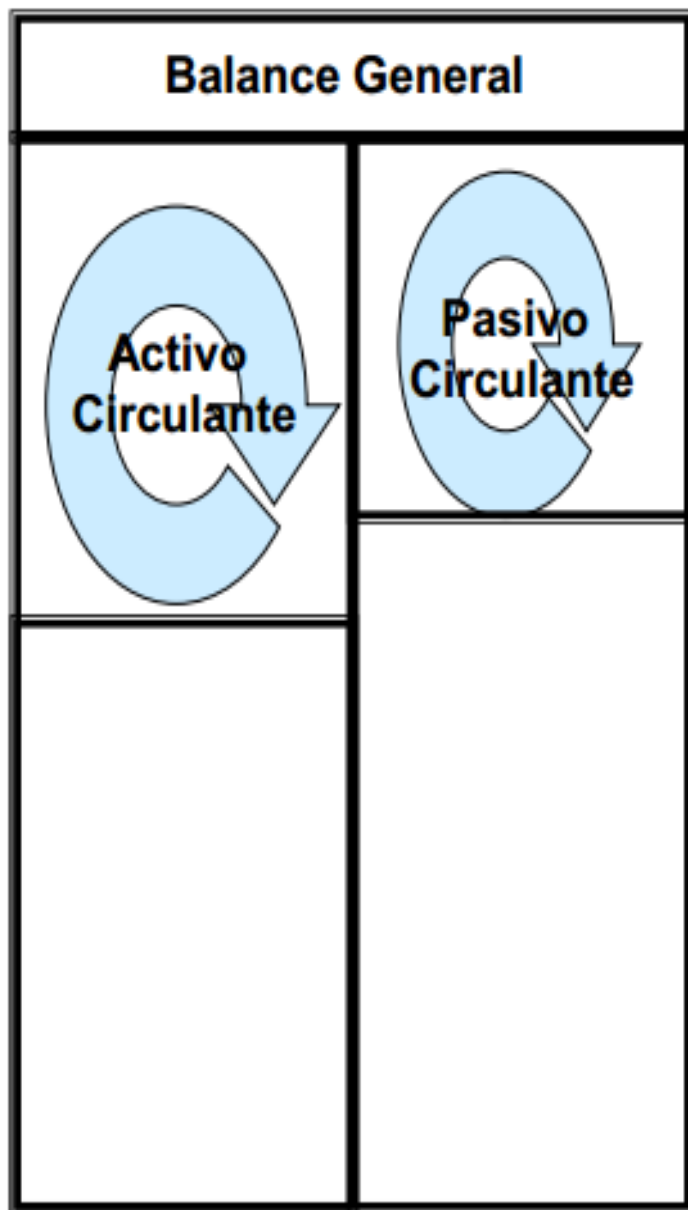
Management Ratios (períodos)

$$\text{Período de inventarios} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Período de cobranzas} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas a cobrar}}$$

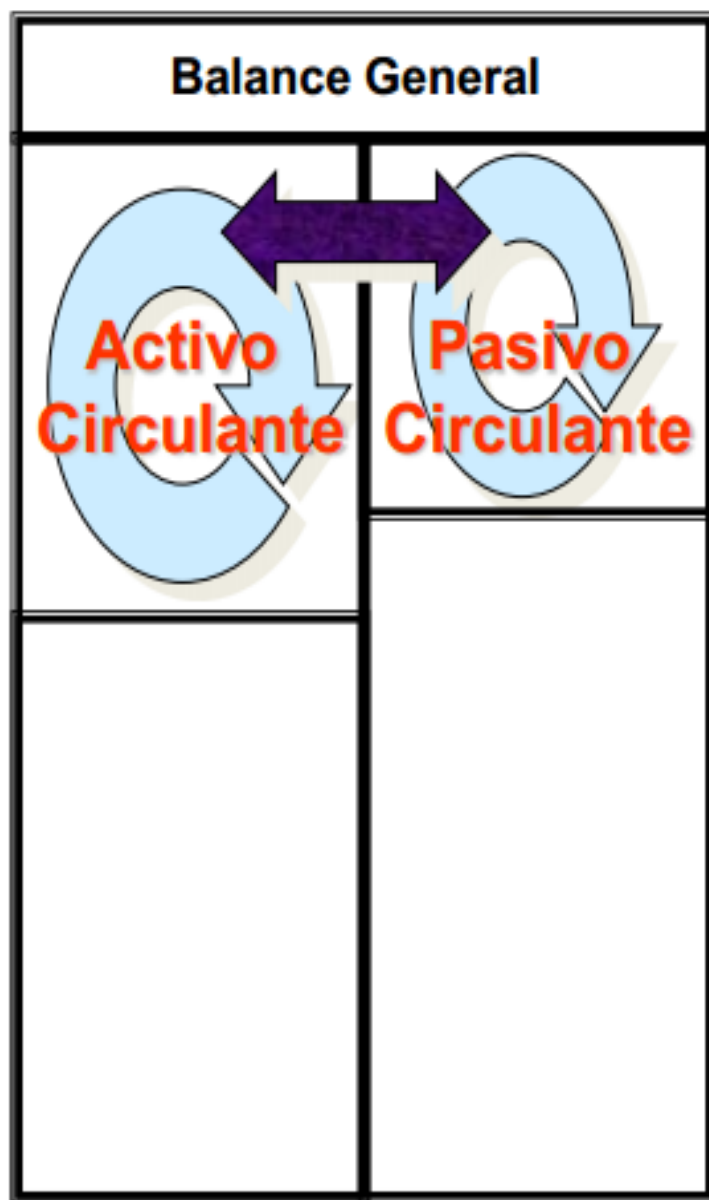
$$\text{Período de pagos} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas a pagar}}$$

Ratio de VELOCIDAD



Liquidez Teórica

$$\frac{\text{Período de Inventario} + \text{Período de Cobranza}}{\text{Período de Pagos}}$$



Midiendo la capacidad de pago

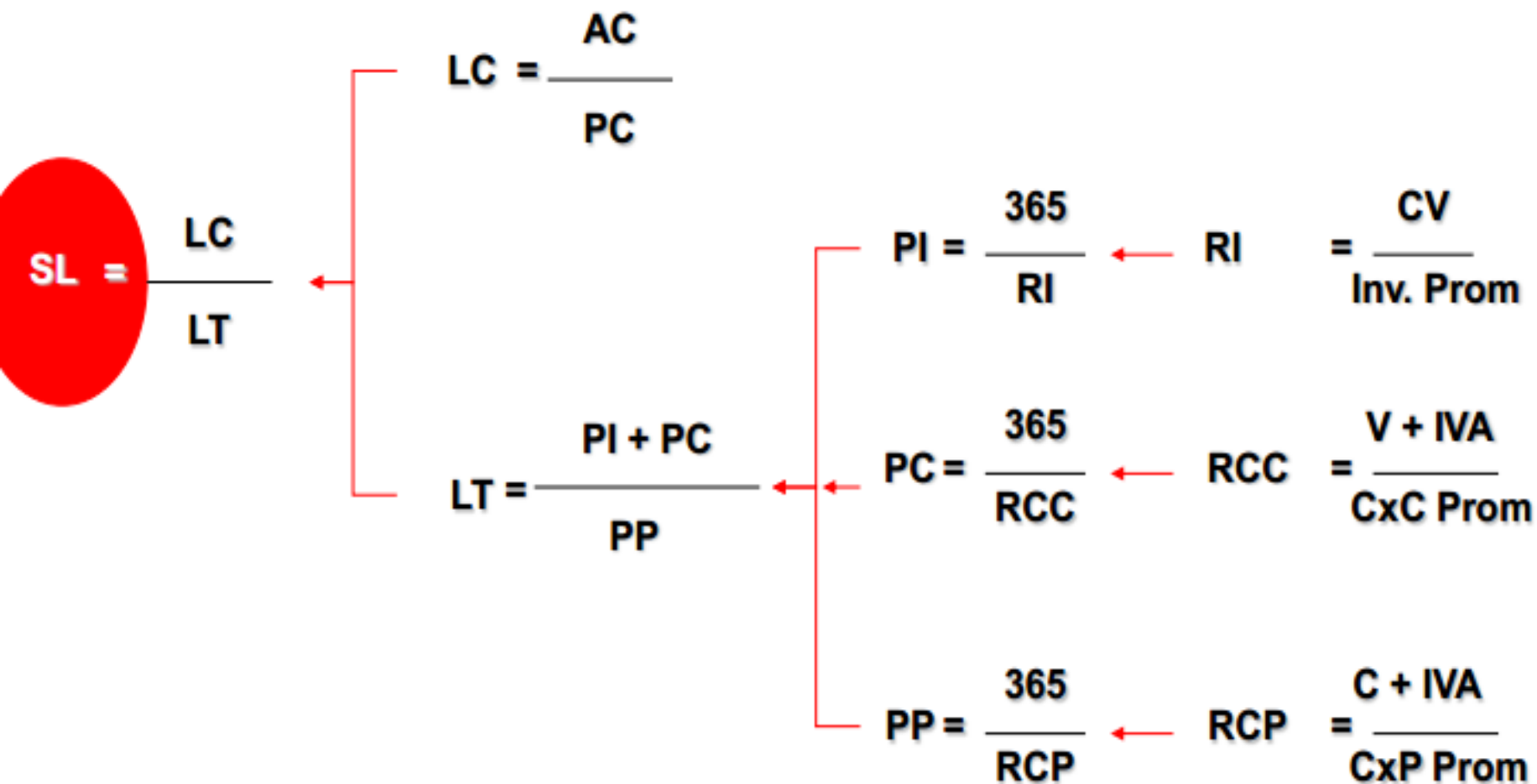
Ratio de
VOLUMEN / VELOCIDAD

Suficiencia de Liquidez

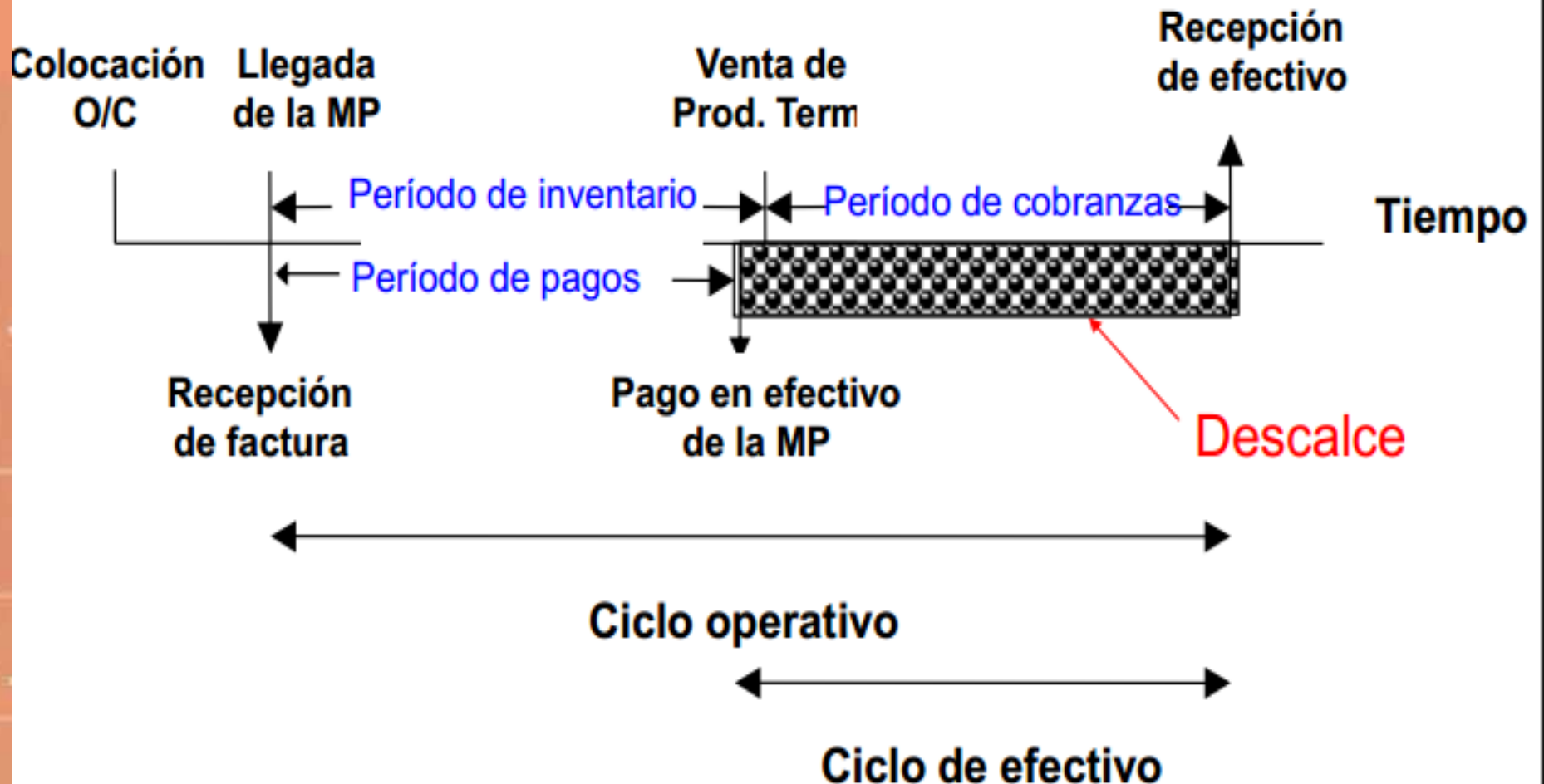
$$\frac{\text{Liquidez Corriente}}{\text{Liquidez Teórica}}$$

Si es menor a 1 indica
posibilidad real
de incumplimientos

Árbol de análisis de la capacidad de pago



Ciclo operativo y ciclo de efectivo



La potencialidad de generar utilidades

Ratios de Rendimiento

Situación Económica de la empresa

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad de activos} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Activo total}}$$

Situación Financiera de la empresa

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{BDT}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El efecto del “Apalancamiento Financiero”

$$\text{ROE} = \frac{\text{BDT}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{\text{BAIT} - \text{Intereses} - \text{Impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{(1 - t)(\text{BAIT} - \text{Intereses})}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{ROE} = (1 - t) \left[\frac{(\text{ROA} \times \text{Activos} - i \times \text{Deuda})}{\text{Patrimonio Neto}} \right] = (1 - t) \left[\text{ROA} \frac{(\text{PN} + \text{Deuda})}{\text{PN}} - i \times \frac{\text{Deuda}}{\text{PN}} \right]$$

$$\text{ROE} = (1 - t) \left[\text{ROA} + (\text{ROA} - i) \frac{\text{Deuda}}{\text{PN}} \right]$$

Análisis de la Situación Económica

LOS MOTORES DEL RENDIMIENTO

DESAGREGACIÓN DE **DU PONT** (ROA)

$$\frac{\text{BAIT}}{\text{ACTIVO}} = \frac{\text{BAIT}}{\text{VENTA}} \times \frac{\text{VENTA}}{\text{ACTIVO}}$$

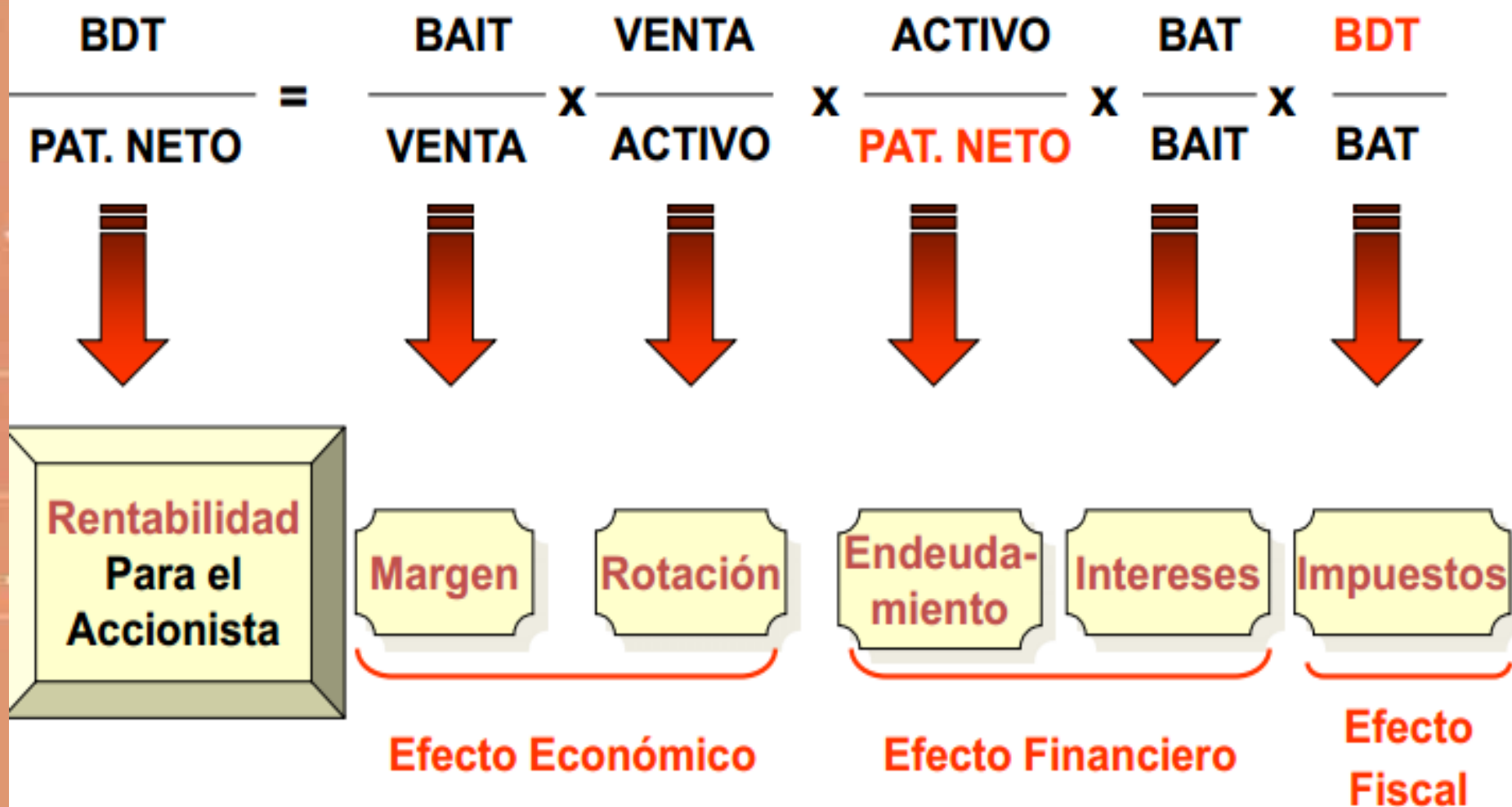
**Rentabilidad
Sobre Activos**

Margen

Rotación

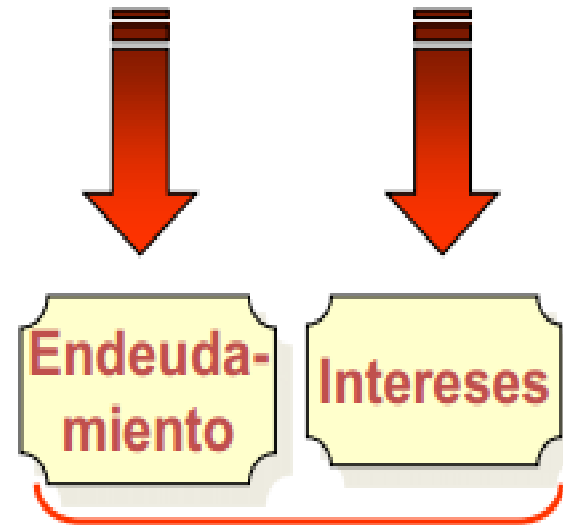
Los motores del rendimiento

DESAGREGACIÓN DE PARÉS (ROE)



Apalancamiento Financiero

$$\frac{\text{BDT}}{\text{PAT. NETO}} = \frac{\text{BAIT}}{\text{VENTA}} \times \frac{\text{VENTA}}{\text{ACTIVO}} \times \frac{\text{ACTIVO}}{\text{PAT. NETO}} \times \frac{\text{BAT}}{\text{BAIT}} \times \frac{\text{BDT}}{\text{BAT}}$$



Palanca Financiera

Apalancamiento Operativo

Es el grado de compromiso de un proyecto o una empresa debido al nivel de sus costos fijos.

Los costos fijos actúan como una palanca en el sentido que un cambio porcentual pequeño en el ingreso puede convertirse en un cambio porcentual considerable en el BAIT.

Cuanto mayor sea el nivel de apalancamiento operativo mayor será el peligro potencial ocasionado por el riesgo de pronóstico.

Cuanto mayores sean los CF, mayor será el **apalancamiento operativo** y por consiguiente el riesgo económico de la empresa.

Punto muerto operativo

El punto de equilibrio, punto muerto operativo o de utilidad igual a cero es:

$$\text{BAIT} = PQ - (\text{CF} + QV) = 0$$

BAIT = Beneficio antes de intereses e impuestos

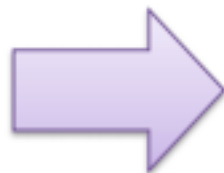
Q = Cantidad a producir y vender.

P = Precio por unidad de producto

CF = Costo fijo total.

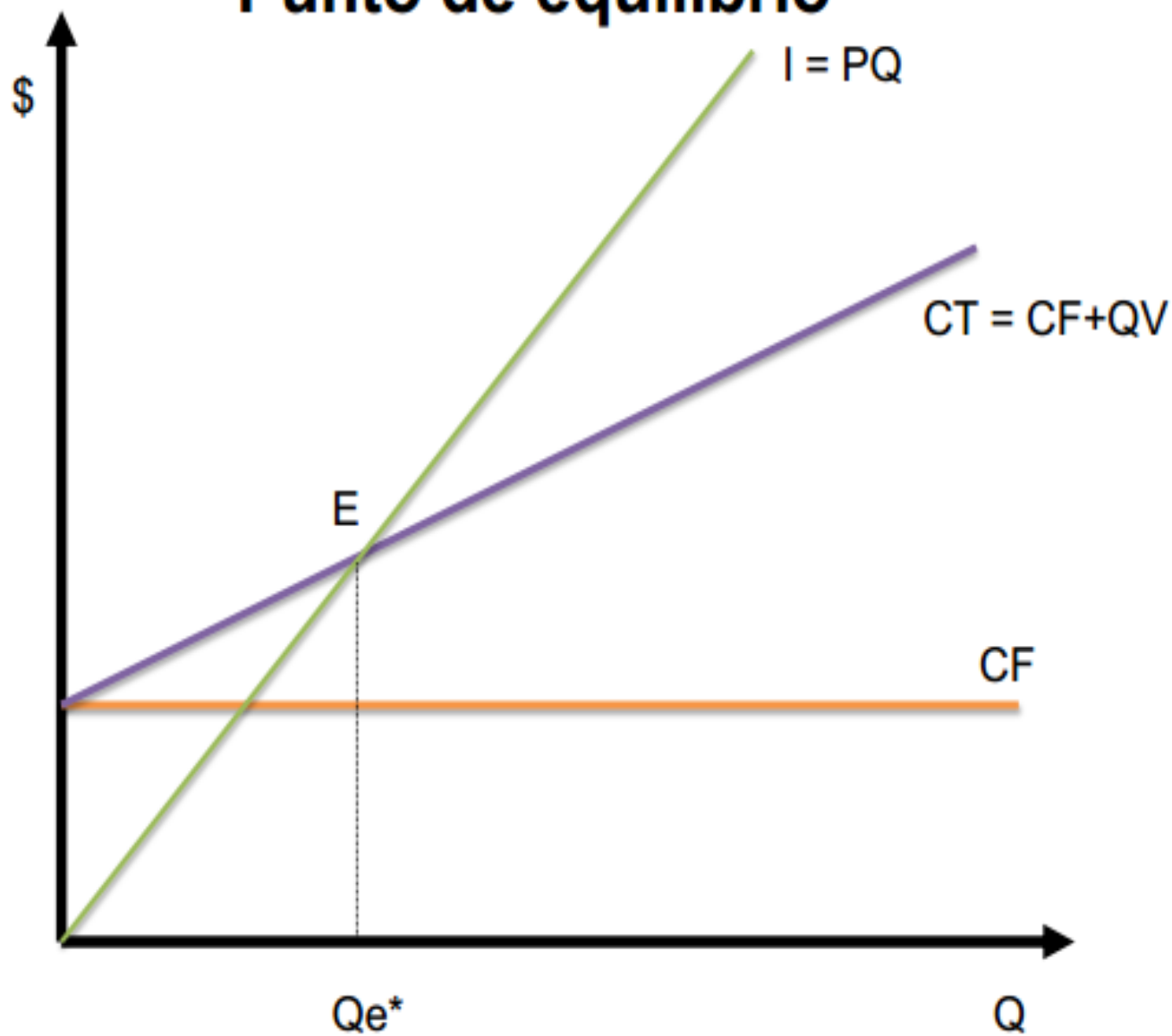
V = Costo variable por unidad.

$$\text{CF} = QP - QV = Q(P - V)$$



$$Q_{\text{Operativo}} = \frac{\text{CF}}{P - V}$$

Punto de equilibrio



Relación entre APO y punto de equilibrio

Situación 1

$Q < a$ la del punto de equilibrio



Pérdidas \cong **apalancamiento operativo negativo**

Situación 2

$Q > a$ la del punto de equilibrio



Beneficios suficientes como para cubrir los costos fijos

Disminuye el Riesgo operativo y por lo tanto
apalancamiento operativo positivo

Estimando el apalancamiento operativo

En cuanto aumenta BAIT si las ventas aumentan en x%

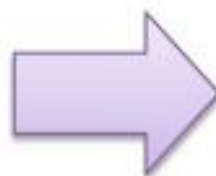
$$\begin{aligned} \text{APO} &= \text{Cambio \% en BAIT} / \text{cambio \% en Q} \\ \text{Cambio \% en BAIT} &= \text{APO} \times \text{cambio \% en Q} \end{aligned}$$

Si Q aumenta en una unidad, BAIT aumenta en (p-v)

$$\begin{aligned} (p-v)/\text{BAIT} &= \text{APO} \times 1/Q \\ \text{APO} &= (p-v) \times Q/\text{BAIT} \end{aligned}$$

y como se definió antes

$$\begin{aligned} \text{BAIT} + \text{CF} &= (p-v) \times Q \\ \text{APO} &= \text{BAIT} + \text{CF} / \text{BAIT} \end{aligned}$$

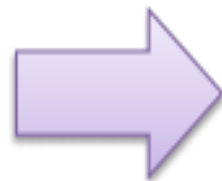


$$\text{APO} = 1 + \frac{\text{CF}}{\text{BAIT}}$$

Apalancamiento Financiero

Proporciona una medida aproximada del “**riesgo financiero**” en que incurre la empresa con su endeudamiento.

Mientras mayor sea el endeudamiento mayor es ese riesgo.



$$AFI = \frac{BAIT}{BAT}$$



Apalancamiento Total

Un cambio en las ventas provoca una variación en el BAIT. Pero al cambiar el BAIT también cambia la utilidad final:

1. La primera variación obedece a la existencia de los **costos fijos operativos** y
2. La segunda a la existencia de **costos fijos financieros**.

Ambos efectos conjuntamente representan el **riesgo total** de la empresa que, en definitiva, es lo que verdaderamente le interesa al accionista:

Ante un aumento (caída) de las ventas: ¿Que le sucede a la Utilidad final?

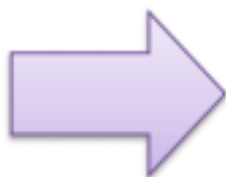
Apalancamiento Total

$$APO = 1 + \frac{CF}{BAIT}$$

$$AFI = \frac{BAIT}{BAT}$$

$$APO \times AFI = \left(1 + \frac{CF}{BAIT} \right) \times \frac{BAIT}{BAT}$$

$$AT = \frac{BAIT}{BAT} + \frac{CF}{BAT}$$



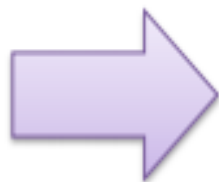
$$AT = \frac{BAIT + CF}{BAIT - Int}$$

Apalancamiento Total

De la misma forma que el apalancamiento operativo se relaciona con el **punto muerto operativo**, el apalancamiento total se relaciona con el **punto muerto total**.

Esto es, el nivel de ventas donde se cubren exactamente los costos fijos (lo cuál incluye el punto muerto operativo) y además los intereses (costos fijos financieros).

El punto muerto total puede calcularse empleando la fórmula siguiente:



$$Q_{\text{Total}} = \frac{CF + \text{Intereses}}{(P - V)}$$

Análisis del resultado empresarial

- Las cifras del negocio
- El margen bruto de ventas
- Gastos de las actividades de explotación
- El BAITDA (EBITDA)
- Los gastos financieros

Las cifras del negocio

Variación en ventas netas

$$\Delta \text{ en Ventas} = \frac{\text{Ventas año 1} - \text{Ventas año 0}}{\text{Ventas año 0}}$$

“Comparar con el crecimiento de la industria”

El margen bruto de ventas

Tendencia del margen y comparación con la industria

	año 1	% vert.	año 0	% vert.
Ventas netas	160 000	100%	140 000	100%
Costo de ventas	107 900	67.4%	106 300	75.9%
Margen bruto	52 100	32.6%	33 700	24.1%



	Empresa	Mercado	Variación
Margen Bruto	32.6%	29.8%	9%

Gastos Financieros

Cobertura de intereses

Muestra la capacidad de generar fondos para atender los compromisos de la deuda.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Intereses}}$$



El Informe Financiero

Conclusiones

Condición necesaria para el "ÉXITO"



ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

Análisis Situación Económica

- Desagregación de Du Pont
 - Rentabilidad sobre Activos
- Desagregación de Parés
 - Rentabilidad Para el Accionista
- Apalancamiento financiero
- Resultado Empresarial
 - Cifras
 - Margen bruto de ventas
 - Gastos actividades explotación
 - BAITDA
 - Gastos financieros

Capacidad de Pago

- Capital de Trabajo
 - CT=AC-PC
- Liquidez corriente
 - Activo Circulante
 - Pasivo Circulante
- Liquidez teórica
- Ciclo operativo y ciclo de efectivo
- Rotación

FINANCIAMIENTO

- Nivel de endeudamiento
- Calidad de la deuda
 - Exigibilidad
 - Acreedores
 - Garantías
- Autofinanciación
 - Utilidades
 - Depreciaciones y Amort.
- Costo
 - Intereses
 - Dividendos
- Otros
 - Solvencia
 - Seco de Solvencia
 - Endeudamiento a CP

Herramientas de Análisis de EC

- Por composición % Verticales
- Por evolución % Horizontales
- Por relaciones Ratios

Análisis de Información

- Perfil de Inversión
- Estructura de financiamiento
- Equilibrio Inversión Financiamiento
- Potencial de utilidades
- Resultado empresarial

INVERSIÓN

- Congruencia actividad Sector Industrial
- Relación con ciclo de vida
- Contexto PEST
- Armonía según la competencia
- Otros
 - Inmovilizado
 - Antigüedad Activo fijo
 - Liquidez



GRACIAS POR
VUESTRA
ATENCIÓN !!

soluciones

empresariales

