



# Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua

Rector de la Profesión en Nicaragua  
Fundado el 14 de Abril de 1959



## **TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO**

Expositor Mba. Ing. Raúl J. Chang T.



## ¿Qué son las decisiones financieras en una empresa?

- Cuanto, cómo, cuando y en qué se utilizará el dinero de una empresa.
- Obedecen a un propósito definido.
- Se toman generalmente al más alto nivel en la empresa.





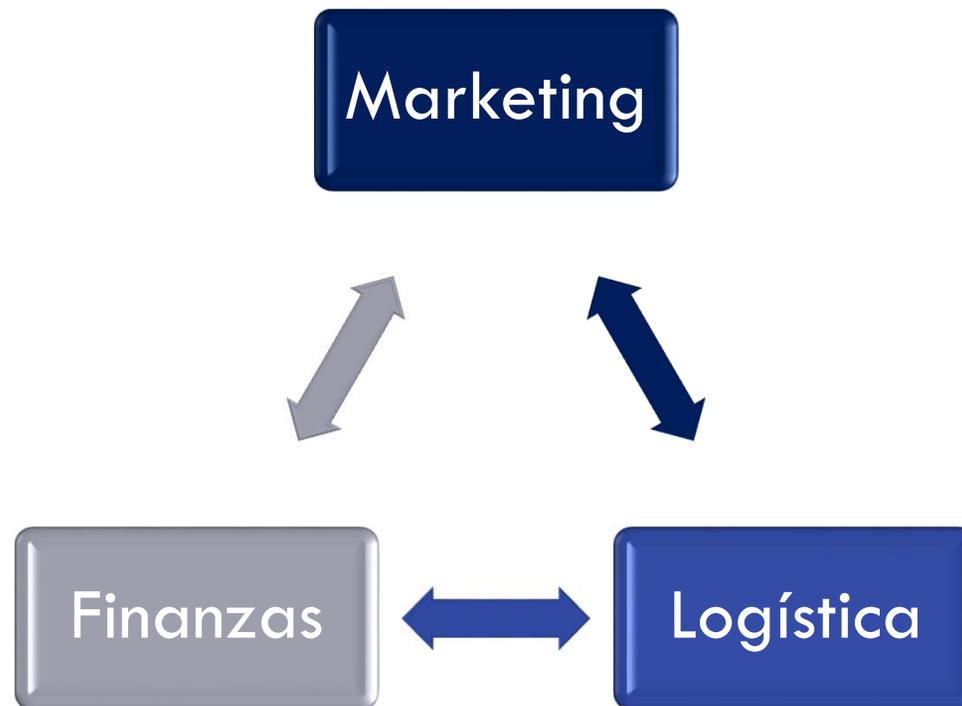
## ¿Por qué son importantes?

- De ellas depende el que la empresa pueda soportar su crecimiento, e incluso el que sobreviva.
- Para el empresario, el dinero es como los soldados y las municiones para un general.





# Trípode Estratégico





# Marketing Y Finanzas



# CADENA DE VALOR

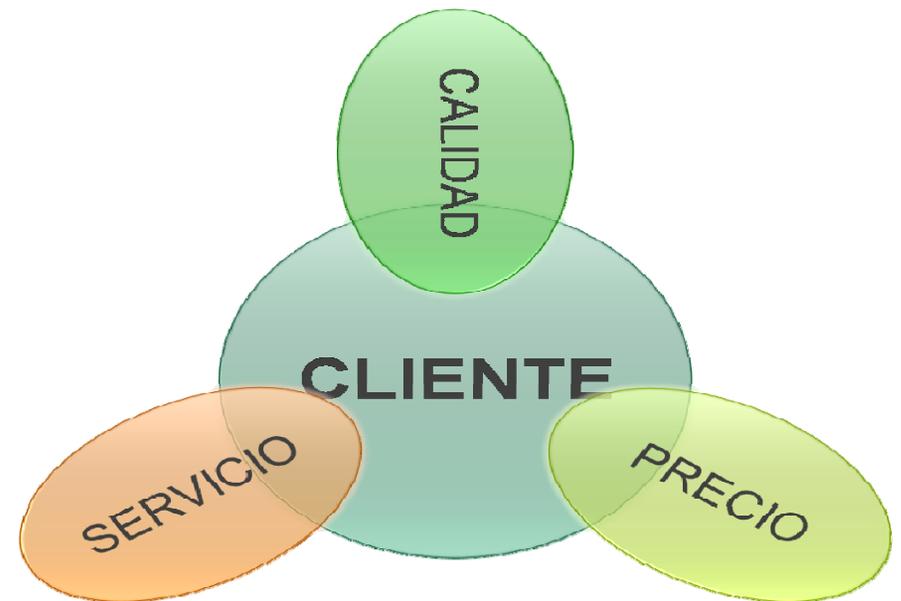


**Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva.**



# IMPLICACIONES SIGNIFICATIVAS

- Todas las actividades que se realicen en el marketing debe orientarse al cliente.
- El marketing debe empezar con una idea del producto y no debe terminar hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas.





# EL AMBIENTE DINAMICO DEL MARKETING





# MACROAMBIENTE EXTERNO





# MICROAMBIENTE EXTERNO





# Logística

## El ABC de los Inventarios



# ***ESTRATEGIAS ABC***

***80% - 20%***



**APLICAR**  
**POLÍTICAS**

**ABC**

**PRODUCTOS**

**COMPRAS**

**CARTERA**

**ALMACENAMIENTO**

**INVENTARIOS**

**CANALES DE  
DISTRIBUCION**



# APLICACIONES DEL ABC

Consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías denominadas A, B y C, apoyándose en el principio en el cual, generalmente, los productos siguen una distribución parecida a la realizada por Pareto con las rentas de los individuos: *“alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80% del valor total de ese stock.*

Cada una de estas categorías tiene sus propias características. La clasificación A,B y C de un grupo de productos se puede llevar a cabo desde diferentes puntos de vista, es decir, se puede hacer según:

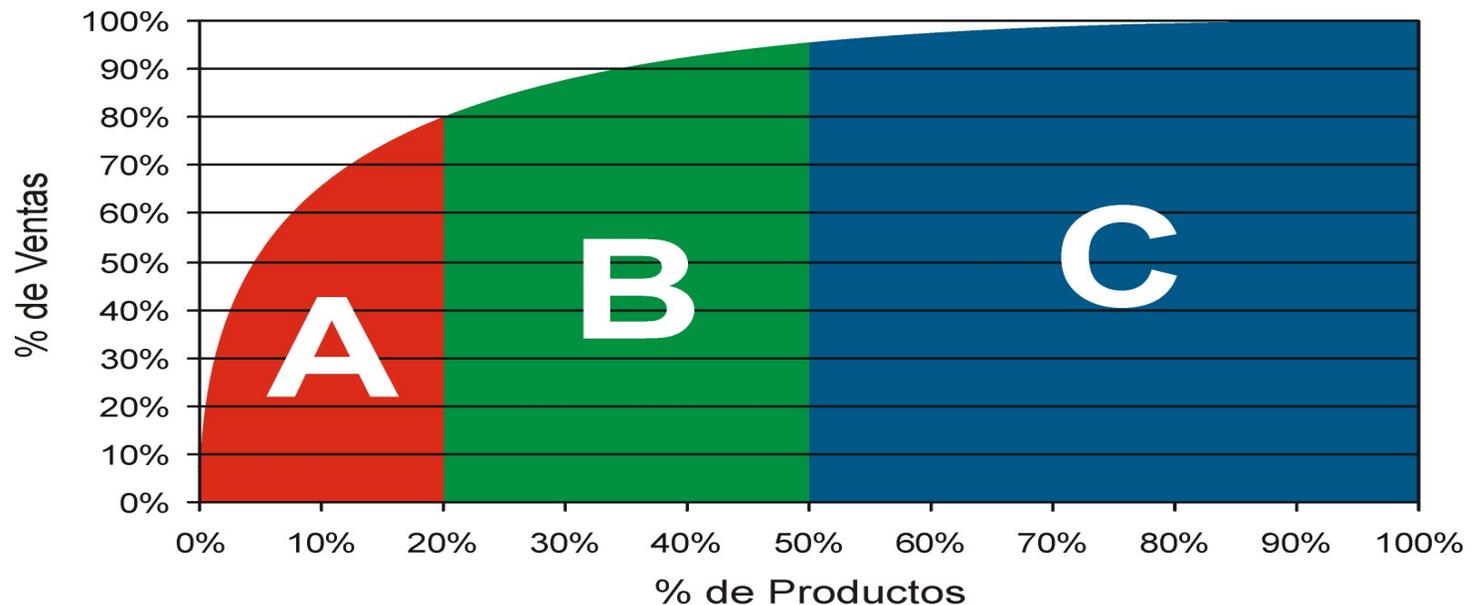
- ▶ La Demanda.
- ▶ El Costo.
- ▶ La Rentabilidad.
- ▶ El significado estratégico de cada producto para la compañía.

**Recuerde mantener clasificado tanto a los productos como a los clientes, para poder establecer un tratamiento diferencial y orientar mejor a la fuerza de ventas.**



## Política de Segmentación

Mientras mejor se conozca como está compuesto el inventario, se puede delinear una mejor estrategia con base en la segmentación de productos.





## ABC DE INVENTARIOS

### CONCLUSIÓN:

Debemos *CONCENTRAR* nuestros esfuerzos en aquellos pocos productos que generan el 80% de las ventas, porque éstos influyen también sobre el 80% de la *ROTACIÓN* total y sobre el 80% del Indicador de *SERVICIO*.

RECURSOS

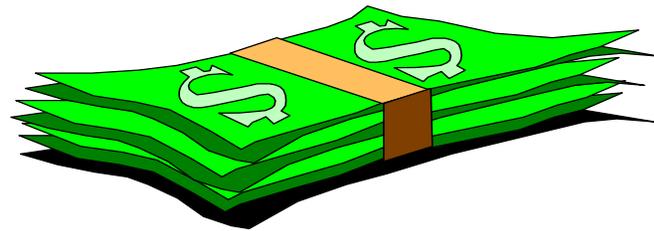
ACCIONISTAS

RECURSOS

ABC



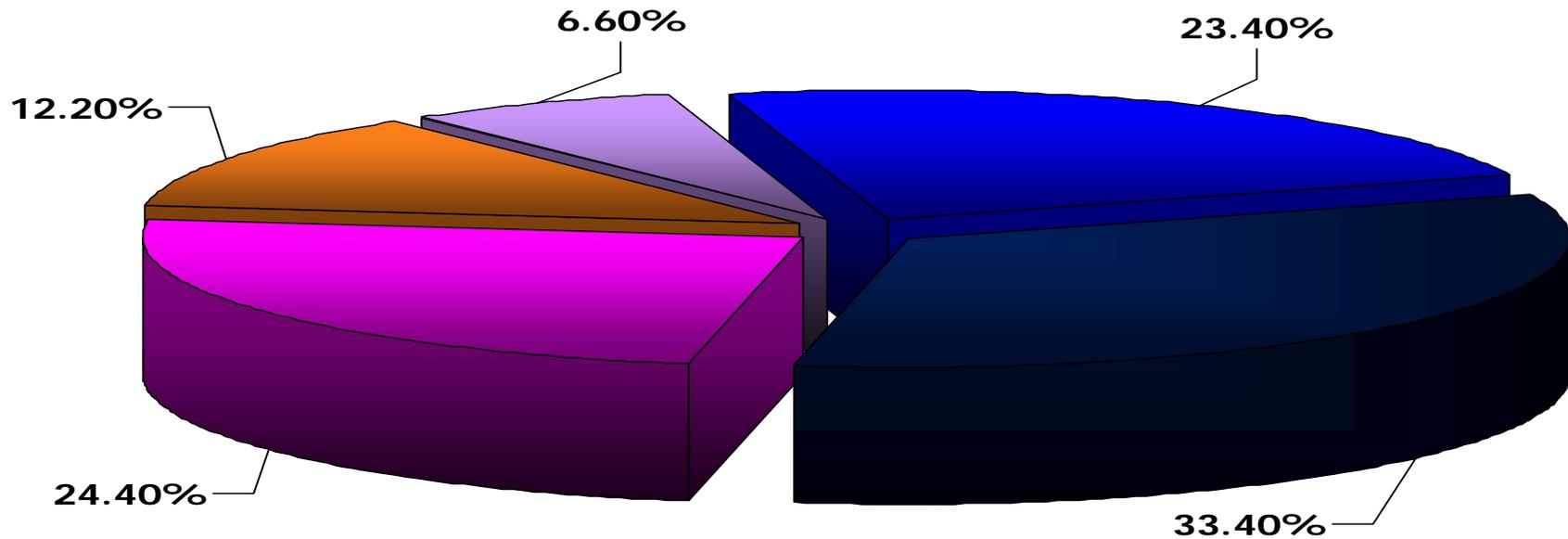
# LOS COSTOS DE LOS INVENTARIOS





# COSTOS LOGÍSTICOS

Composición de los costos logísticos como % del total de costos



■ Transporte y distribución

■ Procesamiento de ordenes y servicio al cliente

■ Inventario

■ Almacenamiento

■ Administración



# IMPLICACIONES ALTOS INVENTARIOS

## Errores ocultos

- 👉 Errores en el pronóstico de la demanda
- 👉 Demoras en la colocación de pedidos al proveedor
- 👉 Tiempos de entrega largos por parte del Prov/Prod.
- 👉 Anticipos en colocación de pedidos (Compra contra alza)
- 👉 Errores en los pedidos y ordenes de compra
- 👉 Productos defectuosos
- 👉 Responsabilidad de la no calidad
- 👉 Inmovilización de capital de trabajo
- 👉 Incrementa costos de mantenimiento



## FACTORES QUE INCIDEN EN LOS COSTOS LOGÍSTICOS

Factores	Condiciones	Puntos de incidencia en costes y servicio
<p style="text-align: center;"><b>Almacenaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de automatización.</li> <li>• Tipo de instalación implantada.</li> <li>• Tasa de ocupación de volumetría.</li> <li>• Distancias y recorridos.</li> <li>• Cantidad de manipulaciones.</li> <li>• Sistema de gestión.</li> <li>• Número de productos distintos.</li> <li>• Centralización o no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Costos de almacenaje.</li> <li>☐ Costos de personal.</li> <li>☐ Mantenimiento instalaciones.</li> <li>☐ Mantenimiento máquinas.</li> <li>☐ Amortizaciones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Preparación de pedidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de pedidos.</li> <li>• Líneas por pedido.</li> <li>• Unidades por líneas.</li> <li>• Fraccionamiento de las unidades.</li> <li>• Grados de automatización.</li> <li>• Tamaño de los pedidos.</li> <li>• Sistema de gestión.</li> <li>• Recorridos.</li> <li>• Zonificación ABC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Costos manipulación.</li> <li>☐ Costos instalaciones y medios.</li> <li>☐ Costos personal.</li> <li>☐ Costos almacenes.</li> <li>☐ Mejora de servicio.</li> </ul>



## FACTORES QUE INCIDEN EN LOS COSTOS LOGÍSTICOS

<b>Factores</b>	<b>Condiciones</b>	<b>Puntos de incidencia en costes y servicio</b>
<b>Proceso de pedidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conexiones informáticas.</li> <li>▪ Transmisión pedidos.</li> <li>▪ Nivel de agilidad y flexibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Costos de stock.</li> <li>❑ Costos de preparación envíos.</li> <li>❑ Costos personal administrativo.</li> </ul>
<b>Gestión logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad y nivel del sistema.</li> <li>▪ Control periódico.</li> <li>▪ seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Costos del stock.</li> <li>❑ Mejora de servicio.</li> <li>❑ Reducción de costos de transporte.</li> </ul>
<b>Embalajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento paletización.</li> <li>▪ ocupación del espacio disponible.</li> <li>▪ Resistencia-Aplicación-Roturas.</li> <li>▪ Ocupación Vehículos.</li> <li>▪ Carga y Descarga.</li> <li>▪ Preparación Envíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Almacenaje.</li> <li>❑ Costos financieros</li> <li>❑ Transporte y distribución.</li> <li>❑ (doblar Pedidos).</li> <li>❑ Costos de gestión.</li> <li>❑ Mejora de servicio.</li> </ul>



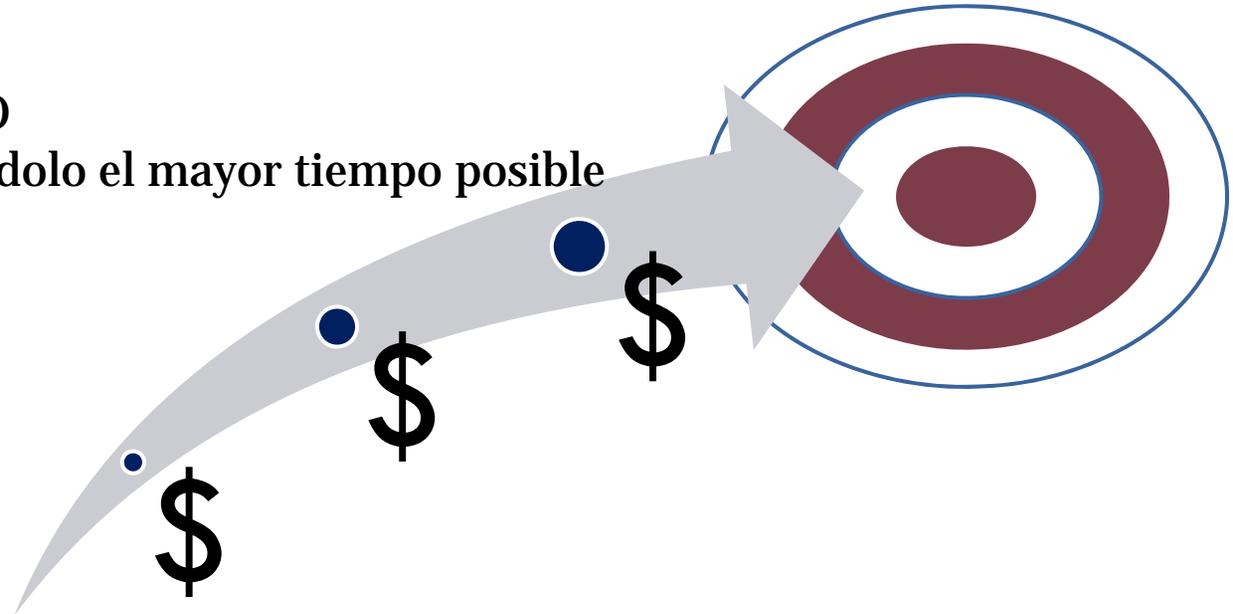
## FACTORES QUE INCIDEN EN LOS COSTOS LOGÍSTICOS

Factores	Condiciones	Puntos de incidencia en costes y servicio
<b>STOCKS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de espacio.</li> <li>▪ Cobertura – Rotación.</li> <li>▪ Flujo de Inventarios.</li> <li>▪ Obsoletos.</li> <li>▪ Roturas stock-Falta de servicio.</li> <li>▪ Centralización o descentralización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Almacenaje.</li> <li>❑ Costos financieros.</li> <li>❑ Transporte y distribución.</li> <li>❑ (doblar Pedidos).</li> <li>❑ Costos de gestión.</li> <li>❑ Mejora de servicio.</li> </ul>
<b>Transporte y Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización: Mayorista y distribución:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Detail.</li> <li>Grandes Superficies.</li> <li>Autoventa.</li> </ul> </li> <li>▪ Completo o fraccionado.</li> <li>▪ Envíos centralizados o descentralizados.</li> <li>▪ Volumen del pedido/envío.</li> <li>▪ Ubicación de los clientes.</li> <li>▪ Retornos llenos o en vacío.</li> <li>▪ Tiempos en lleno o en vacío.</li> <li>▪ Sistema de transporte utilizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Costos de transporte y distribución.</li> <li>❑ Costo almacenes centrales.</li> <li>❑ Costos almacenes regionales.</li> <li>❑ Costos stock.</li> </ul>



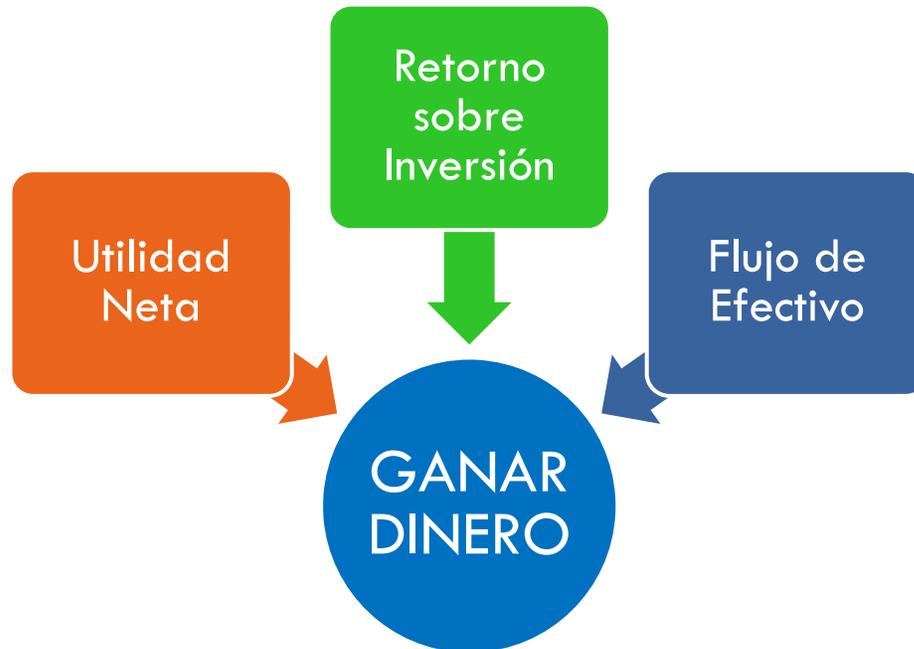
# El propósito de una empresa es:

- ✓ GANAR DINERO
- ✓ Continuar ganándolo el mayor tiempo posible





# Cómo saber si la empresa está ganando dinero...





# Cómo saber si la empresa está ganando dinero...

Utilidad  
Neta

= \$ que entró - \$ que se gastó

*Es un valor absoluto*



# Cómo saber si la empresa está ganando dinero...

Retorno  
sobre  
Inversión

$$= \frac{\$ \text{ ganado}}{\$ \text{ que está invertido}}$$

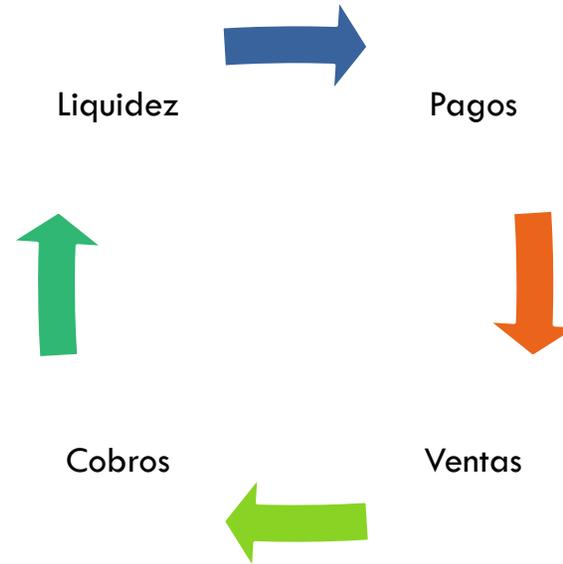
*Es un valor relativo*



# Cómo saber si la empresa está ganando dinero...

Flujo de Efectivo

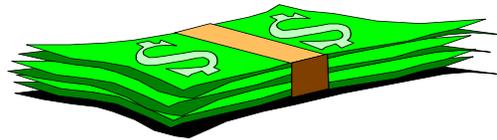
=



*Es de supervivencia*

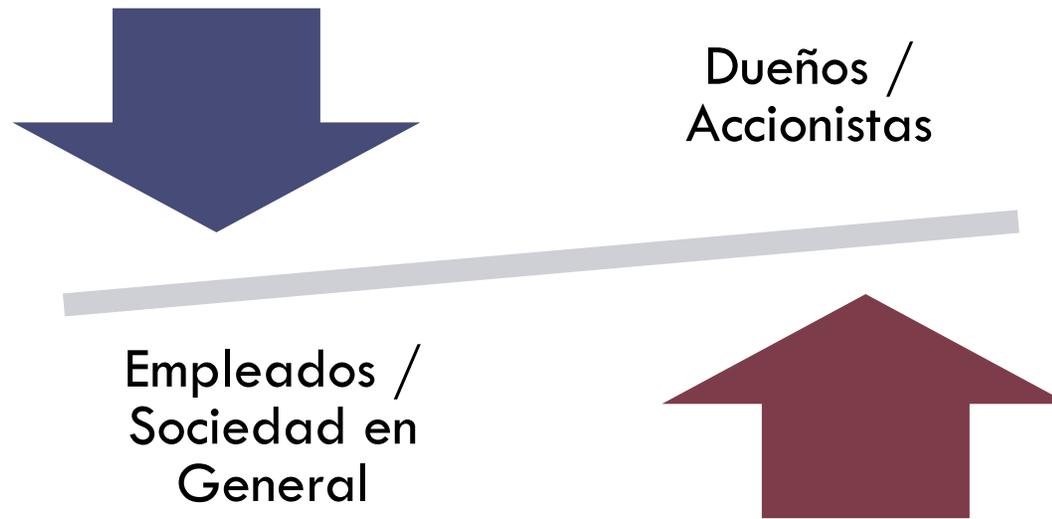
# La responsabilidad financiera de la empresa

Por qué una empresa debe ganar dinero





# La empresa es responsable hacia:





## En cuanto al dinero que genera la empresa...

- Nunca será suficiente.
- Siempre habrá más cosas en qué gastar, que dinero para gastar.
- Por ello, se busca emplearlo de la mejor manera posible.

## Características de las buenas decisiones financieras

Qué debe considerarse al momento de tomar decisiones financieras.



# Las buenas decisiones financieras...

Se dan a un nivel estratégico

Apoyan el propósito de la empresa

Están basadas en información



# Las buenas decisiones financieras...

Se dan a un nivel estratégico

Alta Dirección

Mandos Medios

Personal Operativo

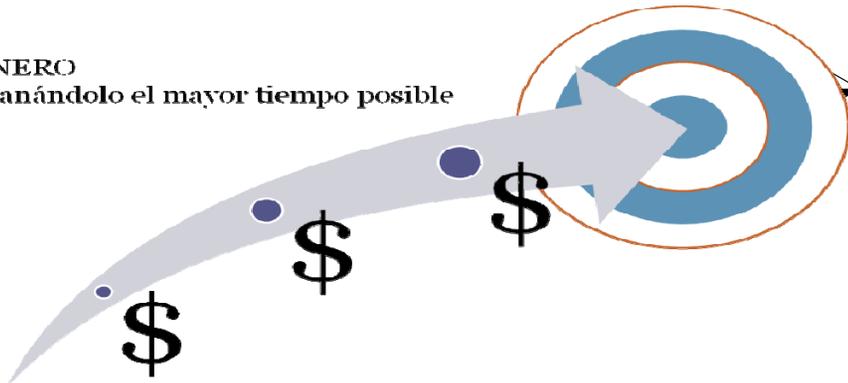
- Apoyan el rumbo que han definido los dueños.
- Están alineadas con objetivos y metas de largo plazo.



# Las buenas decisiones financieras...

Apoyan el propósito de la empresa

- ✓ GANAR DINERO
- ✓ Continuar ganándolo el mayor tiempo posible

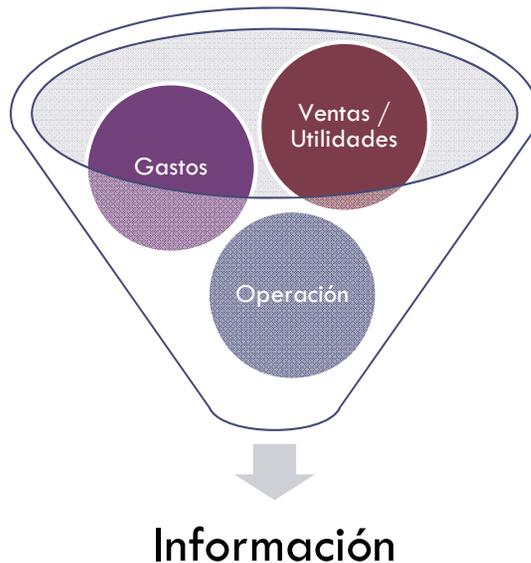


- Toman en cuenta un panorama completo de la situación de la empresa. Buscan el mayor beneficio posible.



# Las buenas decisiones financieras...

Están basadas en información



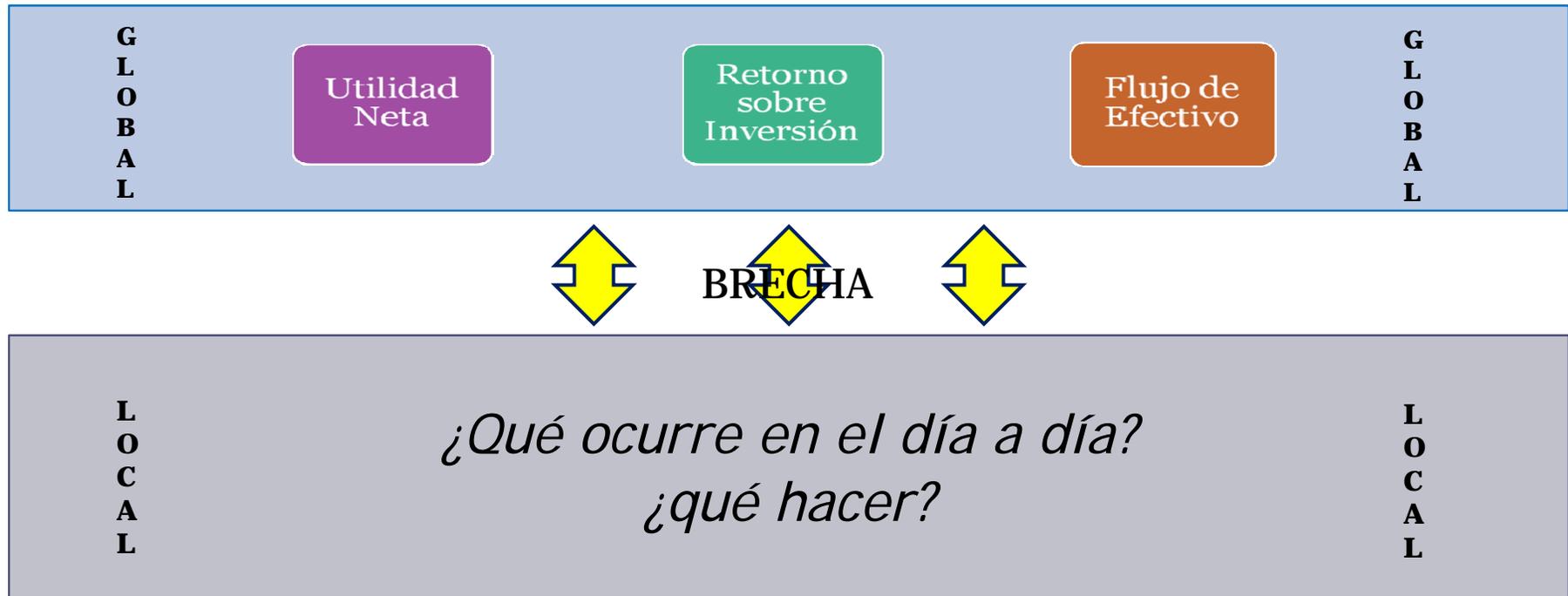
- Consideran datos sobre:
  - Ventas
  - Clientes
  - Productos
  - Proveedores
  - Existencias/rotaciones
  - Etcétera.
- Emplean tecnología de información.

# Decisiones locales con efectos globales

Cómo impactar el desempeño financiero de la empresa con acciones en el día a día.

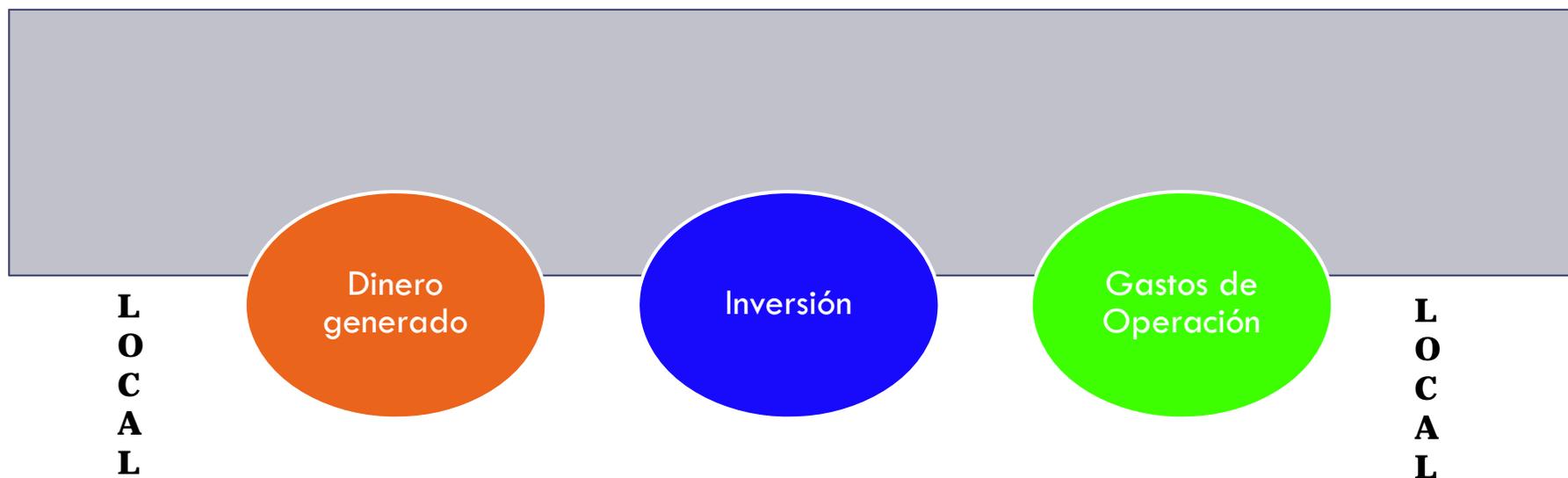


# El desempeño del negocio



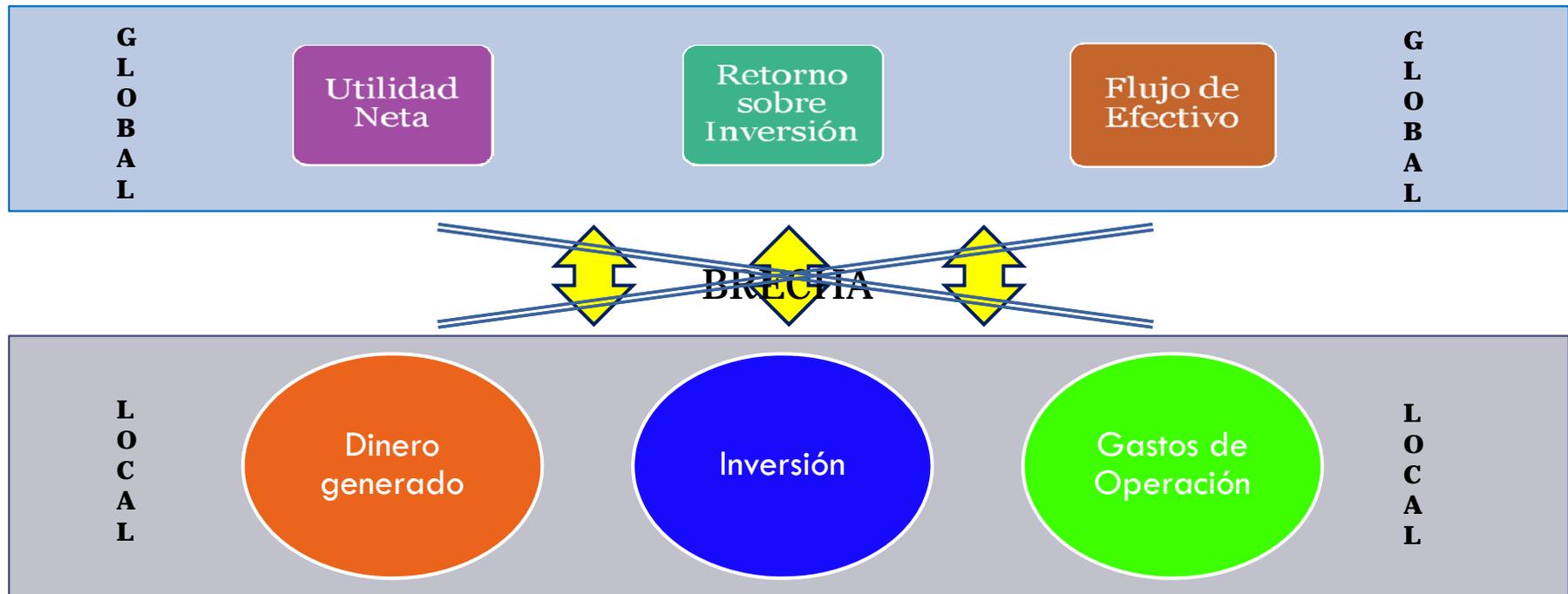


# El desempeño del negocio



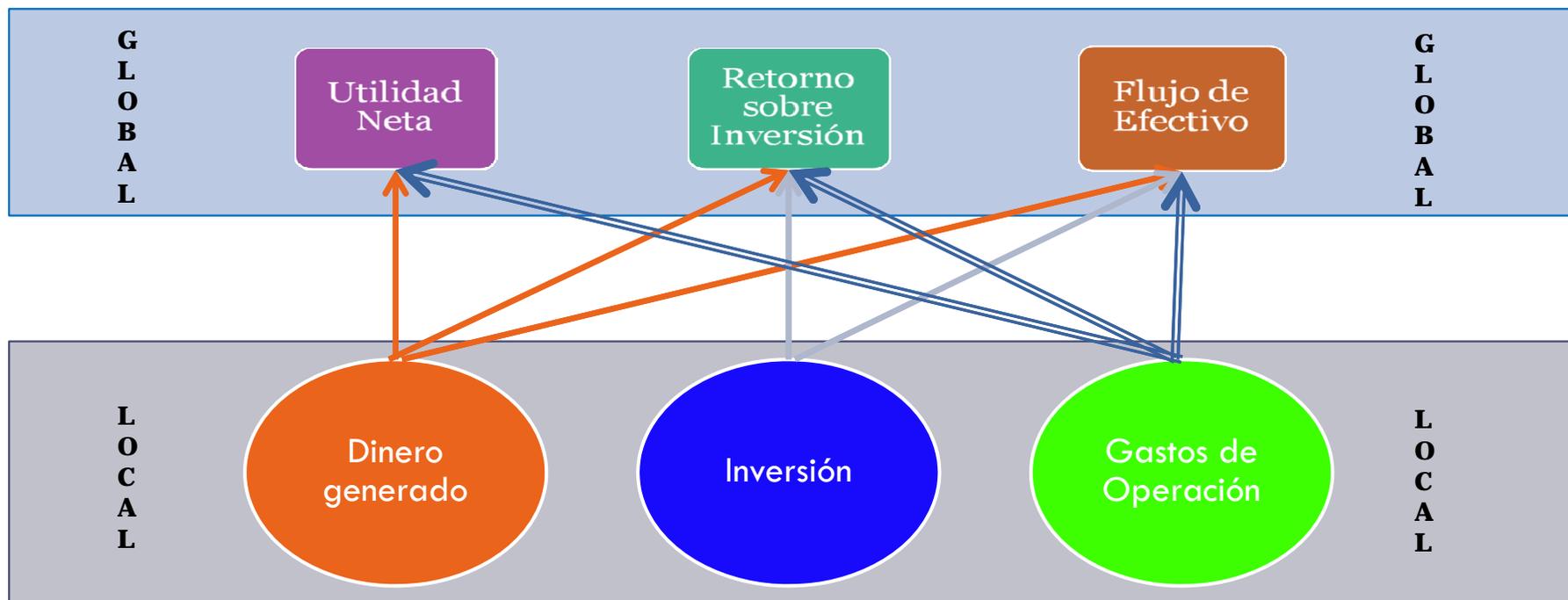


# El desempeño del negocio





# El desempeño del negocio

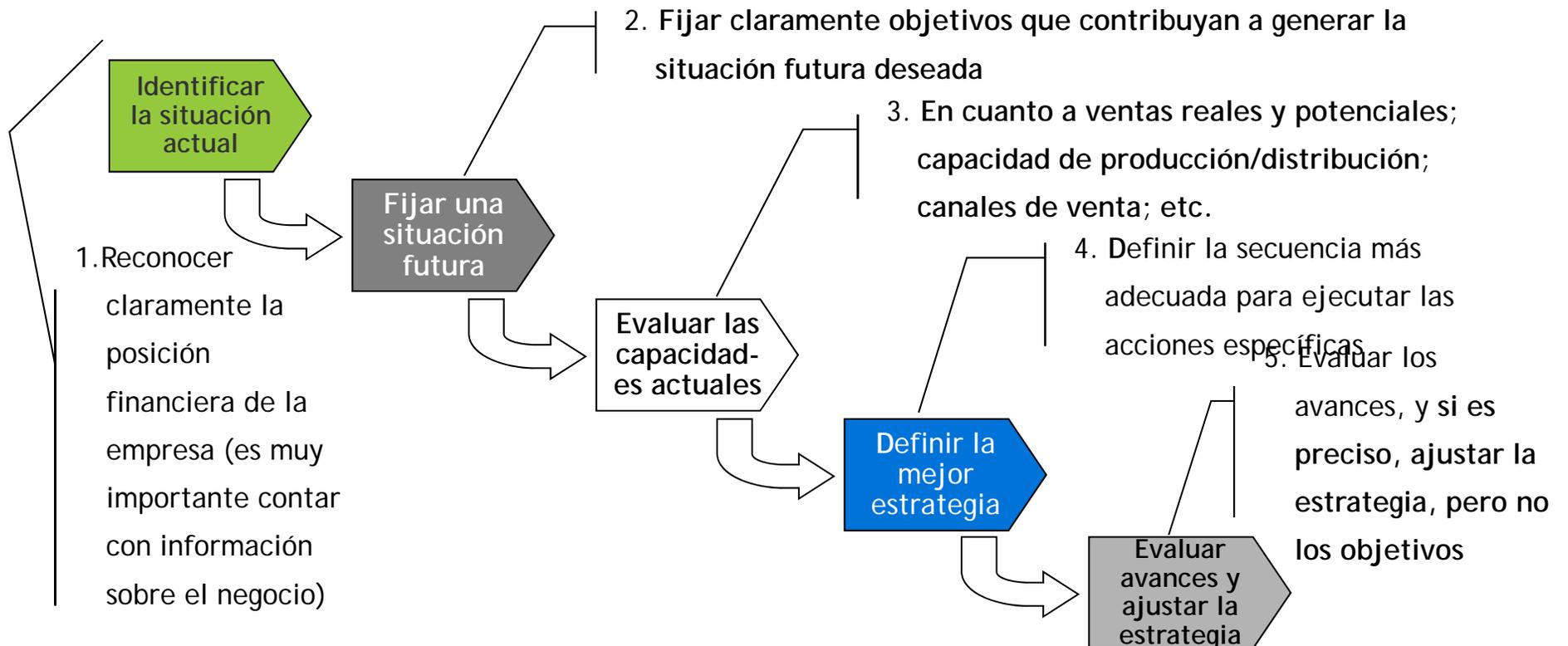


# Saneando las finanzas de la empresa

Una labor estratégica



# Saneando las finanzas de la empresa



## Siete principios para tomar buenas decisiones financieras

Cómo crear buenos hábitos para proteger el capital de trabajo de la empresa.



# Principio 1: La buena mayordomía

- El dueño debe verse a sí mismo solamente como el administrador o “mayordomo” de la empresa, o sea, alguien a quien se le encargó su cuidado y que deberá entregar cuentas al verdadero dueño.
- Para que esto sea justo, el dueño debe asignarse un salario razonable, y limitarse estrictamente a dicho salario.



## Principio 2: Equilibrio entre entradas y salidas de dinero de la empresa

- No puede salir nada que no haya entrado primero.
- Es importante cuidar que no se gaste excesivamente, pero es más importante incrementar los ingresos por ventas.



## Principio 3: La ley de la siembra y la cosecha

- Siembre escasamente y cosechará escasamente, siembre con abundancia y cosechará con abundancia.
- Si la empresa tiene la posibilidad de hacerlo, siembre en:
  - ▣ Salarios decorosos
  - ▣ Materias primas de calidad y proveedores confiables
  - ▣ Siembre en 1 o 2 cursos de capacitación al año
  - ▣ Siembre en dar un pequeño extra al cliente
  - ▣ Siembre en al menos un poco de publicidad



## Principio 4: No adquiera nada que no sepa exactamente cómo lo va a vender o utilizar

- ❑ Concéntrese en cómo vender más, no en qué gastar lo que tiene.
- ❑ Tenga cuidado con las “gangas” y el “tengo IVA a favor”.
- ❑ Evite el “hágalo usted mismo”.



## Principio 5: O bien vendido o bien podrido

- Este es un dicho popular entre los comerciantes de frutas y vegetales, y significa que nunca debe “malbaratar” los productos o servicios de su empresa, sólo por vender “aunque sea algo”.
- Recuerde que de su margen de ganancia es de donde sale para pagar los gastos de operación, para las inversiones en el negocio, y en última instancia, para las utilidades



## Principio 6: Nunca fiar

- Una cosa es dar crédito y otra fiar, no las confunda.
  - ▣ Dar crédito significa tomar en cuenta los riesgos de no cobrar y tomar acciones para minimizarlos.
  - ▣ Al fiar, estamos arriesgándonos sin garantías de que podremos cobrar, y desviaremos tiempo, dinero y recursos que se requieren en otro lado.
- Usted no ha vendido realmente su producto o servicio si no ha podido cobrar por él.



## Principio 7: Tenga siempre una reserva de efectivo

- Los imprevistos ocurren.
- Esta reserva le dará margen de maniobra y tiempo para reaccionar ante una contingencia.



**GRACIAS**