



Junio 2017 - ISSN: 1696-8360



## **RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

### **Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío**

Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas  
Diploma Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías  
vikybelrd@gmail.com

### **Eco. Daysi Evelyn Solís Cabrera**

Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas  
daysi\_ec@yahoo.es

### **Ing. Cleber Marcelo Guerra Torres**

Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas  
mguerra\_ec@yahoo.com

### **Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar**

Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos  
nombreadrianacarrasco@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariana Isabel Puente Riofrío, Daysi Evelyn Solís Cabrera, Cleber Marcelo Guerra Torres y Verónica Adriana Carrasco Salazar (2017): "Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/gestion-rentabilidad.html>

## **RESUMEN**

El objetivo del presente artículo evidencia la importancia de la gestión financiera en la empresa, subrayando las teorías de rentabilidad empresarial, buscando analizar la dinámica de las empresas dentro de un proceso de gestión basado en alcanzar resultados rentables. Al momento de realizar el análisis de la gestión financiera se determinó el vínculo existente entre la toma de decisiones acertadas y la rentabilidad de la empresa.

## **ABSTRACT**

The principal purpose of this paper show us the importance of financial management in the company highlighting the business profitability theories, searching to analyze the dynamic companies inside of a management process based on achieving profitable results. At the time

of the analysis of the financial management was determined the link between the right decision making and the profitability of the company.

## **PALABRAS CLAVES**

Gestión financiera, rentabilidad, empresa, toma de decisiones, resultados

## **KEYWORDS**

Financial management, profitability, company, decision making, results

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el principal objetivo de que persigue una empresa es asegurar su supervivencia y progreso, lo cual implica la búsqueda de mejoramiento continuamente para superar las exigencias del entorno, crecer con miras de alcanzar un tamaño que le permita competir adecuadamente, tomar en consideración el nivel de riesgo y retribuir satisfactoriamente a sus participantes para lograr una contribución efectiva del proyecto empresarial.

Dentro de este contexto se define a la gestión empresarial como la acción y el efecto de administrar. Por lo tanto la gestión implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar, de esta manera se concluye la gestión empresarial es un conjunto de trámites llevados a cabo para resolver un problema, concretar un proyecto o administrar una empresa.

Lo más común en los últimos tiempos es observar que las empresas tanto pequeñas, medianas y grandes están dando especial interés a la gestión que se realiza dentro de ellas, con el propósito de evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de estrategias, ante esta situación se crea la necesidad de los modelos de gestión financiera para ser una guía en la toma de decisiones y mejorar los beneficios tanto al corto como a largo plazo.

El crecimiento de una economía requiere que las empresas especialmente aquellas pequeñas y medianas empiecen a darle un mayor énfasis e importancia al análisis de sus indicadores financieros los mismos que servirán para que la administración tome decisiones adecuadas con respecto a la organización de la empresa así como a las políticas aplicadas en la administración financiera del negocio (Solís. 2015)

Por lo expuesto anteriormente, se establece que el objetivo de esta investigación busca determinar que a través de un modelo de gestión financiera optimiza la rentabilidad financiera de una empresa.

### **1.1 Gestión Financiera**

La gestión financiera refleja una de las funciones de la dirección financiera que busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que componen los flujos de efectivos como resultado de la inversión corriente y el financiamiento para este tipo de inversión, a partir de la toma de decisiones a corto plazo con miras a estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad (Hernández, Espinoza y Salazar. 2014).

La actividad financiera comprende tres funciones básicas:

- Preparación y análisis de información financiera.
- Determinación de la estructura de activos.
- Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

La función financiera implica también las siguientes responsabilidades por la administración eficiente del capital de trabajo, producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera; selección y evaluación de inversiones a largo plazo especialmente a los activos fijos, así como por la consecución y manejo de fondos requeridos por la empresa. Cabe mencionar que todos los esfuerzos de la gestión financiera deben tender a un fin que consiste en maximizar el valor de la empresa.

Se considera eficiente a la gestión financiera en el momento que se maximiza el valor de la empresa, lo cual se refleja en el aumento de la rentabilidad de accionistas e inversionistas. Sin embargo la valoración empresarial constituye un proceso cuantificable complejo, en el caso de sociedades por acciones, el valor viene definido por el precio de mercado de cada acción, el promedio de dichos valores reflejan el éxito o fracaso de la gestión financiera. Como menciona Solís (2015) la maximización de utilidades es uno de los componentes del valor de las empresas, razón por la cual resulta una decisión acertada el afectar negativamente las utilidades a corto plazo, si el resultado futuro expresa un incremento en el valor empresarial.

En conclusión la gestión financiera se dedica al análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros que necesitan en el desarrollo de las actividades de una empresa, por lo cual la función financiera a través del planteamiento de necesidades, descripción de recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y el cálculo de las necesidades de financiamiento externo, la obtención de mejor financiamiento tomando en cuenta costo, plazo y condiciones de crédito. El uso adecuado de los recursos financieros de la empresa para lograr adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

La estrategia financiera de la empresa depende de su actitud frente a la rentabilidad y al riesgo. Una empresa con solidez y buen posicionamiento en el mercado rechazará proyectos de alto riesgo, aunque rentables. Condiciones contrarias la impulsaran a incurrir en el riesgo con el fin de obtener alta rentabilidad. No es fácil, sin embargo; evaluar si las decisiones que se toman en el presente, van a incrementar o no el valor de la empresa en el futuro.

La importancia y complejidad de la función financiera, depende del tamaño de la empresa y de la etapa del desarrollo por la que atraviesa. En empresas pequeñas o en inicio de negocios mayores, es suficiente la información del contador y las decisiones las toma el gerente. Conforme crece el negocio, la función financiera se toma multidisciplinaria e incluye, además del contador a expertos en auditoría, presupuestos, tesorería, impuestos, proyectos, análisis financiero, etc. (Solís, 2015)

## **1.2 Principios básicos de la Gestión Financiera**

Los principales principios de la gestión financiera de la empresa son:

- Ajustar el crecimiento potencial del mercado y los recursos de la empresa.
- Diversificar el portafolio de actividades y operaciones de la empresa.
- Evaluar el riesgo crediticio de los clientes.
- Poseer un financiamiento adicional para posibles imprevistos
- Asegurar que la rentabilidad de la inversión sea mayor al costo de financiamiento de la deuda.
- Otorgar dividendos prudentes y sostenibles.
- Cubrir los riesgos de una manera razonable para evitar pérdidas extraordinarias.
- Controlar los costos y resultados.
- Impulsar el área operativa de la empresa sin descuidar ninguno de los principios anteriormente mencionados.

Estos principios genéricos deben ajustarse a la realidad de cada empresa, considerando que la calidad de la gestión depende principalmente del comportamiento humano tanto individual como colectivo (Pérez. 2015).

## **1.3 Funciones de la Gestión Financiera.**

Dentro de las funciones básicas de la gestión financiera se puede destacar:

- Preparar y analizar la información financiera: preparación correcta y análisis exhaustivo de los estados financieros básicos e información auxiliar, para soportar la toma de decisiones en el manejo presente y futuro de la empresa. (Aguiar, 2015). Se necesita generación, manejo y flujo adecuado de la información, para un resultado oportuno y de calidad, precisando un manejo administrativo eficiente en las áreas involucrada.
- Determinar la estructura de activos: la clase, calidad de activos que la empresa requiere para cumplir su objeto social. Se debe considerar cuándo adquirir, reemplazar y retirar activos; esta función exige selección y evaluación de los proyectos de inversión a largo plazo. El activo corriente debe mantenerse en su nivel óptimo, lo que requiere una administración eficiente del capital de trabajo: efectivo, cartera e inventarios.

- Planear la estructura financiera de la empresa: hace referencia al cómo obtener y mantener los recursos para el nivel de activos establecidos, con fuentes de corto, mediano y largo plazo; función que exige conocimiento del ambiente financiero, buenas relaciones con las instituciones de crédito y desempeño apropiado en los mercados de capitales nacionales e internacionales. Se debe determinar la mejor composición del pasivo y patrimonio frente al activo, refleja en el balance, esta acción obliga al financiero a tomar parte activa en la definición de estrategias, objetivos, planes y programas del accionar de la empresa. Los resultados de las operaciones se reflejan en el patrimonio incrementando o disminuyendo el valor de la empresa (Solís, 2015).

#### **1.4 Análisis Financiero**

El diagnóstico financiero denominado análisis financiero constituye una herramienta efectiva para la evaluación del desempeño económico y financiero de una empresa, se fundamenta en la comparación de resultados a través de relaciones cuantitativas correspondientes al proceso de toma de decisiones (Rosillón. 2009).

El análisis financiero constituye el proceso de recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Lo cual implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, indicadores, tendencias que sirven como herramientas de evaluación del desempeño financiero y operacional de la empresa, que contribuyen a la toma de decisiones.

Independientemente de la finalidad del análisis financiero, requiere de una comparación amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, debido a que el analista será quien determine si las diferentes cuentas contables presentan una relación razonable entre sí, permitiendo estimar las políticas financieras y administrativas con una escala de buena, regulares o malas (Ortiz, 2011)

#### **1.5 Indicadores Financieros**

El análisis de indicadores financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con el propósito de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de la empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones. (Puente y Carrasco. 2017)

*“El método de las razones financieras consiste en determinar la relación existente entre las diferentes partidas contables de los estados financieros”* (Villarreal. 2013. Pág: 10)



Figura 1. Indicadores Financieros  
Fuente: Block, Hirt y Danielsen (2013)

Los ratios de liquidez se encargan de medir la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, los indicadores de endeudamiento miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deuda y la capacidad o solvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo, los de eficiencia miden la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones mientras que los indicadores de rentabilidad miden el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa.

### 1.6 Rentabilidad Empresarial

Muñoz y Camargo (2015), afirma que la teoría financiera económica, cuyo objetivo final representa maximizar los beneficios de la empresa, en épocas anteriores la rentabilidad era medida mediante la utilidad y en la actualidad se mide a través del valor económico añadido (EVA) por sus siglas en inglés.

En la teoría de la rentabilidad empresarial las pequeñas empresas buscan su desarrollo mediante la producción y venta directa de sus productos, sin considerar herramientas necesarias para la diversificación de su cartera ni considerando el riesgo que influya directamente en la rentabilidad empresarial.

La rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el inversionista y porque los excedentes generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a costo y largo plazo. Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa (Puente y Andrade. 2016).

Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa.

Margen de Utilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre activos (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre Capital (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \text{Apalancamiento Financiero}$$

La comparación de los ratios ROA y ROE se realiza para determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa, es decir; determinar la estructura financiera (o de pasivo) más adecuada para el crecimiento empresarial. La diferencia existente entre estos ratios se denomina efecto de apalancamiento. (Puente, Viñán, Aguilar. 2017).

## 2. Metodología

El presente caso de investigación se basó en un estudio descriptivo encaminado a la resolución de problemas, a través de la utilización del método analítico e interpretación de las condiciones existentes, permitiendo identificar el objeto de estudio.

Se utilizó herramientas financieras para evaluar las condiciones actuales de la empresa, utilizando análisis horizontal y vertical de la empresa Indugraf, y el uso de ratios financieros para la evaluación empresarial. Con la información procesada se realizó una derivación inductiva para estructurar el modelo de gestión con el propósito de mejorar la gestión financiera midiendo la razonabilidad de los ratios financieros.

### Hipótesis Planteada

La evaluación de la incidencia del modelo de gestión financiera, favorece a la rentabilidad empresarial de la empresa Indugraf.

Para comprobar la hipótesis planteada, se ejecutó una encuesta y se aplicó el método de Chi cuadrado para su comprobación.

Tabla 1. Incidencia del Modelo de Gestión Financiera en la Rentabilidad Empresarial (Frecuencia Observada)

VARIABLES	ALTERNATIVAS		TOTAL COLUMNA
	SI	NO	
Modelo de Gestión Financiera	23	1	24
Rentabilidad	4	20	24
<b>TOTAL FILA</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>48</b>

Fuente: Encuesta Indugraf.

Tabla 2. Incidencia del Modelo de Gestión Financiera en la Rentabilidad Empresarial (Frecuencia Esperada)

VARIABLES	ALTERNATIVAS		TOTAL COLUMNA
	SI	NO	
Modelo de Gestión Financiera	13.5	10.5	24
Rentabilidad	13.5	10.5	24
<b>TOTAL FILA</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>48</b>

Fuente: Encuesta Indugraf.

Tabla 3. Cálculo de Chi cuadrado

FO	FE	$\chi^2$
23	13.5	6.69
4	13.5	6.69
1	10.5	8.60
10	10.5	8.60
48	48	30.56

Dónde:

FO = frecuencia observada.

FE = frecuencia esperada.

$\chi^2$  = Chi cuadrado calculado.

El valor calculado de Chi – cuadrado es de 30.56 con un grado de libertad, al ser este valor mayor al de Chi – cuadrado tabulado (3.84) con un nivel de significancia de 0.05 se acepta la hipótesis planteada, es decir; que un modelo de gestión financiera favorece a la rentabilidad empresarial.



### 3. Resultados

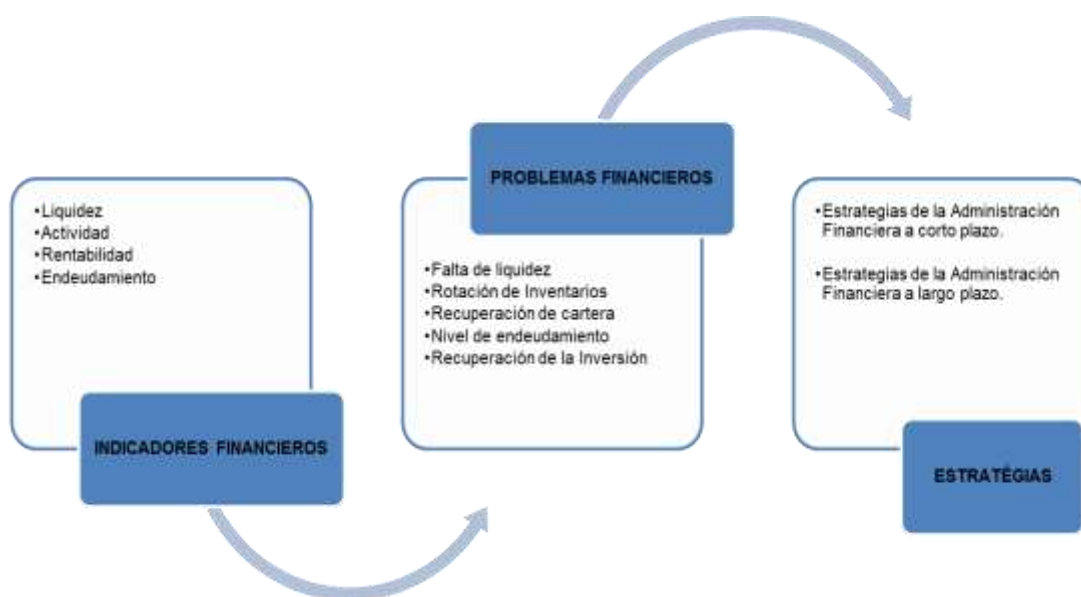


Figura 2. Modelo de Gestión propuesto

El modelo de gestión financiera propuesto está constituido por un modelo de rentabilidad que funcionará como una guía para la toma de decisiones en función de activos, pasivos y las ventas de la Imprenta Indugraf, el cual busca mejorar las prácticas financiera a las que se deberían acoger los administradores para optimizar las operaciones del negocio, permitiendo así su rentabilidad.

Los activos de la empresa impactan en la rentabilidad en medida de cómo sea el manejo eficiente y la relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo, con el propósito de mantener un normal desarrollo de la empresa.

Al realizar el análisis financiero se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 4. Variación relativa entre activos

<b>CUENTAS</b>	<b>2014 -2015</b>	<b>2015-2016</b>
Activos Corrientes	19.47%	49.33%
Activos no Corrientes	14.86%	-8.42%
Total Activos	16.53%	10.42%

Fuente: Análisis Financiero Indugraf

Gráfico 1. Variación Relativa de Activos



Fuente: Tabla 4

Los activos corrientes entre el año 2014-2015 la variación en términos relativos corresponde al 19.74% y en términos absolutos de 65,641.18 USD, mientras que en el periodo 2015-2016 existe una variación en términos relativos del 49.33% que en términos absolutos corresponde a 198,712.95 USD., lo que demuestra una tendencia de crecimiento.

Los Activos no Corrientes en el año 2014-2015 presentan una tendencia creciente, con una variación relativa del 14,86% y en términos absolutos un valor de 107,386.28 USD., mientras que en el período 2015-2016 presentan una tendencia a la baja con una variación relativa negativa del 8.42% y en términos absolutos - 69,851.20USD, demostrando así un decrecimiento de la cuenta.

El total de los activos durante estos tres años ha mantenido una tendencia creciente, en el periodo 2014-2015 una variación en términos relativos de 16.53% que en términos absolutos representa 181,896.73 USD, de la misma forma se observa que la variación relativa en el periodo 2015-2016 es del 10,42%, en términos absolutos de 128,735.76USD, el crecimiento en este periodo disminuye en relación al periodo anterior.

Tabla 5. Variación de Pasivos

CUENTAS	2014 -2015	2015-2016
Pasivos Corrientes	-1.50%	44.41%
Pasivos No Corrientes	-17.67%	-19.65%
TOTAL PASIVOS	-9.47%	15.71%

Fuente: Análisis Financiero Indugraf

Gráfico 2. Variación Relativa de Pasivos



Fuente: Tabla 5

En el gráfico 2 se puede evidenciar la variación existente en los pasivos corrientes, han experimentado un decrecimiento en el periodo 1 de análisis, presenta una variación relativa del -1,50% (-7.439,25 USD.), mientras que en el periodo 2, presentan una variación relativa positiva del 44,41% (216.256,57USD).

En cuanto a los pasivos no corrientes presentan una tendencia decreciente pasa de una variación relativa negativa del -17,67% (84.836,74 USD) en el periodo 1, a una variación negativa del 19,65% en el periodo 2, es decir; que los pasivos no corrientes han sufrido un decrecimiento favorable para la empresa, pues de esta manera disminuye la deuda con terceras personas. Se puede observar que el total de pasivos se ha incrementado, esto es debido al crecimiento acelerado de los pasivos a corto plazo.

Tabla 6. Variación Relativa del patrimonio

CUENTAS	2014 -2015	2015-2016
Capital	357.64%	16.87%
Resultados	98.21%	-85.81%
PATRIMONIO	265.93%	-2.79%

Fuente: Análisis Financiero Indugraf

Gráfico 3. Variación Relativa del patrimonio



Fuente: Tabla 6

El patrimonio de la empresa ha experimentado una tendencia creciente en el primer período de análisis, mientras que en el siguiente período sufre una variación decreciente equivalente al 3.45%, lo cual refleja que la empresa ha disminuido sus utilidades como se demuestra en la tabla 6., evidenciando un manejo no acertado de la empresa, reflejando así la necesidad de un modelo de gestión financiera que permita la toma de decisiones acertadas y la aplicación de correctivos necesarios de ser el caso.

### Razones Financieras

- **Indicadores de Liquidez**

Los indicadores de liquidez surgen por la necesidad de medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presente una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes (Ortiz, 2008).

Tabla 7 Razón Corriente

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.69	0.82	0.86

Fuente: Estados Financieros Indugraf

A pesar de haber incrementado la razón corriente de un año a otro, la empresa no puede cubrir sus deudas con terceras personas en el corto plazo, evidenciando una falta de liquidez para la entidad. La falta de liquidez provoca que la empresa haya solicitado créditos de mayor plazo a sus proveedores para continuar con sus actividades o a su vez acudir a instituciones financieras para poder cubrir las obligaciones del negocio.

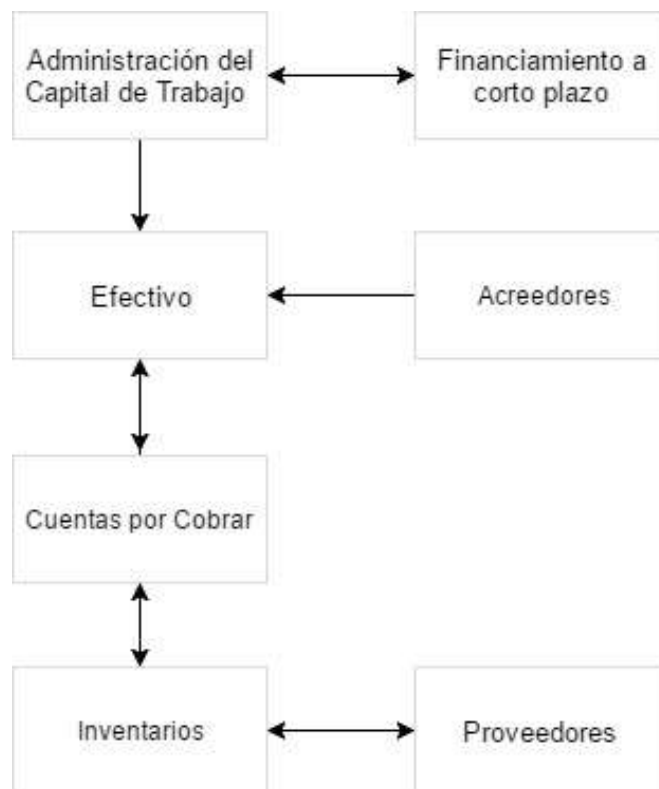


Figura 3. Relación entre el Capital de trabajo y el financiamiento a corto plazo

La falta de efectivo en la Imprenta para el desarrollo normal de sus actividades es el efecto de las decisiones que se toman en lo que se refiere a las políticas de crédito y la recuperación de la cartera vencida, si bien la Imprenta creció en volumen de ventas, pero no se están haciendo efectivos los cobros o a su vez el plazo del crédito es demasiado extenso lo cual no va acorde a las necesidades y requerimiento de la Imprenta, generándose problemas de liquidez.

Fórmula	2014	2015	2016
<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	- 163 920.90	- 84 097.15	- 101 640.77

Tabla 8. Capital de Trabajo

Fuente: Estados Financieros Indugraf

El capital neto de trabajo denominado fondo de maniobra, en el presente caso de estudio tiene un saldo negativo en todos los años de análisis lo cual refleja falta de liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, representando un riesgo para la empresa.

- **Indicadores de Eficiencia**

Denominados también de rotación de activos, miden la eficiencia con la cual la empresa administra sus activos y realiza sus operaciones.

Tabla 9 Rotación Cuentas por Cobrar

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	2.59	2.53	1.87

Fuente: Estados Financieros Indugraf

La lenta rotación de cuentas por cobrar demuestra una deficiente gestión de cobranzas de la empresa. El comportamiento que ha venido manteniendo este índice es poco favorable para la empresa, lo recomendable es reducir el retraso en los cobros para de esta manera tener una mayor liquidez a corto plazo.

Tabla 10 Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	139	142	192

Fuente: Estados Financieros Indugraf

Las políticas establecidas por INDUGRAF, son muy diversas dependiendo del producto tienen una cartera de 30, 60 y 90 días y con un máximo de 180 días aplicables únicamente para la venta de libros, estos lineamientos no se han venido cumpliendo en los últimos períodos, reflejando así una notable iliquidez que afecta a sus obligaciones a corto plazo con terceras personas.

- **Índices de Endeudamiento.**

Miden la extensión con la cual la empresa se apoya en deudas para su financiamiento, buscan medir el grado y la forma en la que participan los acreedores en el financiamiento de la empresa.

Tabla 11 Endeudamiento

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0.92	1.4	1.34

Fuente: Estados Financieros Indugraf

Se evidencia un alto nivel de endeudamiento, debido a que la mayor parte del financiamiento de la empresa se lo ha realizado mediante deuda con terceras personas, como se muestra en la tabla 11 esta situación es desfavorable para la empresa, pues los niveles de endeudamiento son excesivos, cuya principal consecuencia generará una descapitalización provocando una quiebra, por lo cual se hace evidente la necesidad de contar con herramientas financieras como lo es el modelo de gestión como una guía financiera en la toma de decisiones.

- **Índices de Rentabilidad**

También denominados de productividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, mediante el control de costos y gastos provocando incrementar la utilidad.

Tabla 12 Margen de

Utilidad

Fórmula	2014	2015	2016

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	15.08%	5.16%	0.82%
--	--------	-------	-------

Fuente: Estados Financieros Indugraf

Como se observa en la tabla 12 se evidencia un fuerte decrecimiento del margen de utilidad en la empresa, esto se ha desencadenado por los retrasos en los cobros que debió efectuar. Al no cumplir con las políticas establecidas no solamente se evidencia una falta de liquidez, un excesivo nivel de endeudamiento sino también una baja rentabilidad empresarial.

### ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR

Luego de haber analizado los principales ratios financieros y establecido que existen gran cantidad de clientes corporativos, así como clientes minoristas que crean una inversión en cuentas por cobrar importante, para ello a través del modelo de gestión financiera se construyen algunas estrategias que coadyuven a mejorar esta situación.

Tabla 13. Estrategias para administrar cuentas por cobrar

El objetivo principal es cobrar las cuentas lo más rápido posible sin perder las ventas debido a técnicas agresivas de cobranza, para lograr esta meta la empresa debe tomar en cuenta: Cláusulas de pago, seguimiento de las cuentas y técnicas de cobro.	
<b>Evaluación del crédito</b>	<p>La evaluación del crédito consiste en conocer la capacidad de pago de un cliente, pues de esta dependerá la pronta recuperación de cartera que maneje la Imprenta.</p> <p>Pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Recopilación de Información:</b> A través formularios establecidos se podrá obtener desde información básica, hasta información sobre el perfil crediticio del solicitante.</li> <li><b>2. Analizar Información sobre los Solicitantes:</b> Con la información recopilada, se procede a la verificación del mismo. Para ello se tomara en cuenta las técnicas de las cinco "C" del crédito. <ol style="list-style-type: none"> <li><b>a) Carácter:</b> En este punto se procede a utilizar las referencias personales y crediticias del solicitante, de esta manera se podrá conocer cualidades de honorabilidad y solvencia moral para responder ante créditos.</li> <li><b>b) Capacidad:</b> Se refiere a la actitud que tiene el cliente para poder cubrir la deuda sin ningún contratiempo, después de</li> </ol> </li> </ol>



	<p>identificar claramente sus ingresos y gastos periódicos.</p> <p><b>c) Capital:</b> Al analizar los estados financieros se podrá identificar las posibilidades de pago.</p> <p><b>d) Colateral:</b> Hace referencia a todo el patrimonio, mientras este es mayor, mayor será la posibilidad de recuperar los fondos si el solicitante no cubre sus obligaciones.</p> <p><b>e) Condiciones:</b> Se refiere al medio en el que se desarrolla en negocio, estos pueden ser favorables o no.</p> <p><b>3. Toma de Decisión Crediticia</b>  No se limitan solamente al otorgamiento o no del crédito sino a las condiciones en las que se efectúa el mismo, por ejemplo:</p> <p><b>a) Plazos</b></p> <p><b>b) Descuentos por pagos anticipados.</b></p> <p><b>c) Documento que contenga cláusulas de cumplimiento, obligadas por parte del solicitante.</b></p> <p>Tasas de interés por plazos vencidos, de acuerdo al monto y tiempo.</p>
<p><b>Seguimiento de las cuentas</b></p>	<p>Es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa que permite determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones establecidas. Si no está pagando a tiempo, el seguimiento de las cuentas advertirá a la empresa el problema.</p> <p>Para realizar el seguimiento de las cuentas se debe seguir las siguientes políticas:</p> <p><b>a) Hacer llegar a los clientes Estados de cuenta semanal por e-mail.</b></p> <p><b>b) Llevar un Libro de cobranza o planilla de cobro.</b></p> <p><b>c) Analizar continuamente la antigüedad de saldo y tomar las acciones oportunas.</b></p>
<p><b>Técnicas de cobro</b></p>	<p>La finalidad de esta técnica es recuperar cartera retenida por la falta de políticas de crédito o el manejo ineficiente de las técnicas de cobranza para lo cual se procede aplicar diversas técnicas de cobro que varían desde cartas hasta acciones legales.</p> <p>Las técnicas populares de cobro son:</p> <p><b>a) Cartas:</b> Es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, se emplea después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de las cuentas, la primera carta que se envía es una simple manera de hacerle recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya acercado a cancelar su deuda se procede a enviar una segunda carta más exigente.</p> <p><b>b) Llamadas Telefónicas:</b> Si las cartas no tienen éxito, el</p>

	<p>siguiente paso son las llamadas telefónicas al cliente para solicitar el pago inmediato, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por lo cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.</p> <p><b>c) Visitas Personales:</b> La empresa procede a enviar a una persona de cobranza que confronte al cliente. El pago se puede realizar allí mismo con una planilla de pago.</p> <p><b>d) Procedimiento Legal:</b> Este es el paso más estricto de la gestión de cobros, es un tanto costoso y en algunos casos no se puede llegar al cobro del valor vencido.</p>
--	---

Fuente: Solís 2015

### ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Plantear un modelo para la administración de cuentas por pagar tiene como objetivo el elevar el máximo financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y cancelar las cuentas lo más tarde posible sin afectar el historial crediticio de la empresa.

Debido a la inexistencia de políticas se ha propuesto las siguientes:

- La empresa mediante llamadas telefónicas o vía mail debe cotejar los saldos de cuentas por pagar según información de la compañía y de los proveedores para analizarlos y solucionar inconvenientes en caso de existir.
- Llevar un registro o una planilla de los saldos pendientes de pago a los proveedores.
- La empresa debe negociar nuevos plazos de pago que se extiendan a 120 días.
- Si la mercadería entregada por los proveedores no cumple con las características solicitadas realizar la devolución respectiva.

El uso de financiamiento sin duda ayuda al crecimiento de una empresa siempre y cuando este sea aplicado directamente en actividades productivas de la empresa.

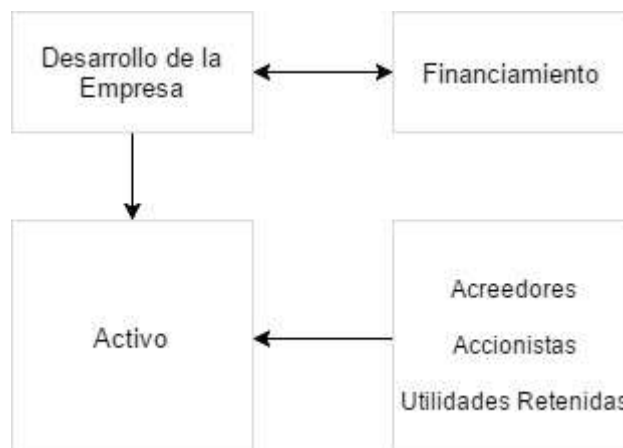


Figura 4. Relación del Capital de desarrollo de la empresa y financiamiento a largo plazo.

Al acceder a financiamiento externo, la empresa debe considerar la tasa de interés que genera el monto solicitado y analizar su capacidad de pago para de esta manera determinar si está o no en la capacidad de cubrir las obligaciones a largo plazo. También considerando el crecimiento de la empresa, que se ve reflejado en el rubro de las ventas y contribuyendo al desarrollo empresarial.

### Resultados Modelo de Gestión Financiera

Al analizar los diferentes ratios financieros y compararlos con los obtenidos mediante simulación con la aplicación de un modelo de gestión financiera se evidencia la mejoría de la gestión de la empresas. Determinando así la relación directamente proporcional entre una buena gestión financiera y la rentabilidad empresarial.

Tabla 14. Matriz de Resultados Modelo de Gestión

Indicador	2014	2015	2016	2017 (proyectado)
Razón Corriente	0.89	0.82	0.86	1.50
Capital de Trabajo	- 163 920.90	- 84 097.15	- 101 640.77	227 467.55
Rotación Cuentas por Cobrar	2.59	2.53	1.87	3
Plazo promedio de Cuentas por Cobrar	139	142	192	120
Endeudamiento	0.92	1.4	1.34	0.47
Margen de Utilidad	15.08%	5.16%	0.82%	16.86%

Fuente: Modelo Financiero CFN

### CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis financiero con sus diferentes herramientas, se estableció que la gestión financiera para toda empresa es un eje fundamental al momento de la toma de decisiones, pues una gestión eficiente y acorde a las necesidades de la empresa permitirá llevar a cabo sus actividades de tal manera que optimice sus recursos físicos, económicos y financieros.

El desarrollo de la gestión financiera a través de un modelo, se enfoca a un tratamiento especial a las cuentas que tienen mayor relevancia según el análisis financiero aplicado, con el propósito de frenar los inconvenientes surgidos que ha provocado una iliquidez inminente de la empresa.

Para que una empresa tenga éxito es indispensable una correcta gestión financiera, que revise los principios e ilustre su aplicación con herramienta adecuadas a la realidad empresarial, las cuales permitan comprender el impacto financiero de cada decisión tomada, reflejándose principalmente en la rentabilidad empresarial. A través de la gestión financiera como una herramienta empresarial se pudo determinar la mejoría de la liquidez de la empresa, ayudando a la toma de decisiones acertadas que se ven reflejadas en indicadores financieros alcanzan un margen de utilidad del 16.86% y una mejor cobertura para sus deudas a corto plazo, con el modelo de gestión propuesto se incrementa también la liquidez de la empresa al 1.5, es decir; por cada dólar de deuda que posee tiene 1.5 Usd., para poder cubrirla. Dando como conclusión final la existencia de una relación directamente proporcional entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguiar, L. (2015). Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa alma natura de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad financiera, en el periodo marzo-diciembre 2013 (Master's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2015).
- Aguilera, L.; Gonzales, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. Investigación y ciencia, 39-48.
- Block, S., Hirt, G. y Danielsen, B. (2013) Fundamentos de Administración Financiera, (14ed.) México; Mc Graw Hill.
- Demestre, A et al. (2003) Cultura financiera, una necesidad empresarial. Grupo Editorial Publicentro.
- Fierro, J. J. C. (2014). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 1(12)
- Gómez, V & Palao, J. (2009) Diez claves para ser un empresario de éxito, volumen 3. Lima. Palao Editores Sac.
- Hernández, N., Espinoza, D., y Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. Economía y Desarrollo, 151(1), 161-173.

- Miranda J (2012). La competitividad y el éxito empresarial. Ad-Gnosis.
- Ortiz, H (2008) Análisis Financiero Aplicado. 13 ed. Bogotá, Universidad Externado de Colombia
- Ortiz, H. (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Universidad externado de Colombia,
- Pérez, J (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC Editorial.
- Puente, M. y Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. Ciencia Unemi, 9(18), 73-80
- Puente, M; Viñán, J y Aguilar, J. (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria. Riobamba: ESPOCH.
- Puente, M. y Carrasco V (2017) Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Romero, A., Cantón, S., y Rubio, J. (2011). Un Modelo Explicativo – Predictivo de la Rentabilidad Financiera de las Empresas en los principales Sectores Económicos Españoles. XVI CONGRESO AECA, Gradana.
- Romero, A. M. C., Cantón, S. R., y Rubio, J. L. (2011). Un Modelo Explicativo-Predictivo de la Rentabilidad Financiera de las Empresas en los Principales Sectores Económicos Españoles. XVI CONGRESO AECA, Granada.
- Rosillón, M. A. N. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48).
- Solís, D. (2015). Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Financiera de la Imprenta Indugraf de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la rentabilidad financiera de la misma, en el periodo Febrero–Agosto 2013 (Master's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2015).
- Tennet, J. (2010). Gestión Financiera, principios básicos paso a paso. The Economist.