

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**Trabajo monográfico para optar al título de
Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas:**

**Factores que inciden en la gestión financiera de la empresa El Club S.A,
durante el periodo comprendiendo del 2011 al 2013.**

Autor: Br. Jesús Alberto Vargas Rios

Tutor: Msc. Engels Gutiérrez S.

Managua, 17 de Marzo del año 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres Dora Ríos Castellón y Francisco Antonio Vargas por ser mis grandes maestros que con su ejemplo y comprensión he logrado culminar uno de mis más anhelados sueños.

A mi hermano Francisco A. Vargas Ríos por su cariño y apoyo incondicional.

A Idania, por su amor y paciencia, por ser mi complemento la que en todo momento me da fuerzas y está a mi lado compartiendo grandes triunfos y a la vez grandes dificultades.

JVR..VIP



AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el pilar fundamental que me sostiene, por guiarme y cuidarme en cada momento de mi vida, por concedermela sabiduría y la perseverancia para superar cada obstáculo y aprovechar las oportunidades que se presentan día a día.

A mis padres, que son las personas a quienes más admiro por su lucha constante; por haberme enseñado e inculcado en mí todos esos valores que hacen que de mí una persona de bien.

A mi hermano por ser más que hermano mi mejor amigo, te quiero bro.

A Idania por brindarme siempre su amor y motivarme siempre a seguir adelante sin importar las dificultades que se presenten.

A mi Cro. Freddy por su apoyo y colaboración brindada a lo largo de mi carrera universitaria.

Al Msc. Engels Gutiérrez, por sus aportes y recomendaciones que fueron parte importante en este trabajo.

A todas las personas, que de alguna manera contribuyeron en la consolidación de mi formación académica.

¡Gracias!



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
Recito Universitario Carlos Fonseca Amador
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contaduría Pública y Finanzas
Managua, Nicaragua



Managua, Enero 15/2015

Maestro
Álvaro Guido Quiroz
Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas
Su Despacho

Estimado Maestro Guido:

A través de la presente remito informe final de trabajo Monográfico como culminación de estudios para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas titulada: **"Factores que inciden en la gestión financiera de la empresa El Club S.A, comprendido en el periodo del 2011 al 2013"**, y cuyo autor es: **Br. Jesús Alberto Vargas Ríos** con carnet N° 10208923, por lo que conforme a revisión y con base al reglamento de la misma como culminación de los estudios, cumple con los requisitos requeridos con dicho reglamento y modalidad.

Sin otro particular que mencionarle me despido de su persona.

Atentamente,


Msc. Engels Gutiérrez Solorzano
TUTOR



Para mayor información contactar a los teléfonos móviles +505-8988-0060
Facultad de Ciencias Económicas Tel. +505-2222-3489
Recinto Carlos Fonseca Amador UNAN-RUCFA

iii. RESUMEN

La presente investigación se enfocó a determinar los factores que afectan la gestión financiera de la empresa El Club S.A en los periodos de análisis 2011 – 2013. Ya que una gestión financiera inadecuada no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como empresa por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse ya que no cuenta con un control interno sólido.. La empresa no cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa, sirviendo como punto de partida para que empezar a generar utilidades tomando en cuenta que un plan financiero es una herramienta muy necesaria para poder pronóstico de ventas, gastos operativos y financieros.

Para ello se realizó un análisis situacional en el cual se evidenció la falta de un plan de gestión financiera en el que constan normas y procedimientos documentados que permitan el control adecuado de las finanzas. Dentro de los procedimientos utilizados se encuentran la aplicación de ratios financiero, métodos de análisis numéricos y entrevistas se conocieron los porcentajes de las principales fuentes donde se concentran los recursos de la empresa, identificando que más del 90 % de dicho recursos corresponden a los activos fijos. Los cuales no son generadores de ningún beneficio para El CLUB S.A, en lo que respecta a los pasivos se ha realizado una buena gestión la que no ha sido suficiente para cambiar el rumbo de la empresa ya que los estados financieros reflejan una pérdida de más del 19% en los tres periodos analizados, además que no hay políticas que contribuyan a regular el incremento agresivo de los gastos, mismos que fueron considerados en las recomendaciones.

La investigación proporcionó los siguientes resultados: Que actualmente se cuenta con una gestión financiera adecuada en gran medida se debe a la falta de conocimiento de herramientas financieras y en este sentido se suma la falta de interés por los directivos de la empresa para la implementación de estos para poder mejorar la salud financiera de la empresa, siendo consiente que la implementación de una buena gestión financiera acompañada de uso controles, técnicas y herramientas financieras logran una eficiente toma de decisiones. Por lo que se concluye que la gestión financiera es una herramienta básica para todo tipo de organización que busca el mejorar sus finanzas y a la vez un mayor crecimiento económico continuo.

TABLA DE CONTENIDO

<i>i</i>	DEDICATORIA	<i>i</i>
<i>ii</i>	AGRADECIMIENTO	<i>ii</i>
<i>iii</i>	RESUMEN	<i>iii</i>
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	JUSTIFICACIÓN	4
III.	ANTECEDENTES	5
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
4.1	Objetivo General	9
4.2	Objetivos Específicos	9
V.	MARCO TEÓRICO	10
5.1	Finanzas	10
5.1.1	Gestión Financiera.....	12
5.1.2	Administrador Financiero o Gerente Financiero	12
5.2	Administración Financiera del Efectivo	18
5.2.1	Concepto.....	18
5.2.2	Importancia.....	19
5.2.3	Necesidades de Mantenimiento de Efectivo	21
5.2.4	Ciclo del efectivo.....	22
5.2.5	Estado de Flujo de Efectivo.....	24
5.2.6	Flujo de efectivo operativo	31
5.2.7	Flujo de efectivo libre.....	31
5.2.8	Planes financieros a corto plazo	32
5.2.9	Pronóstico de ventas	34
5.2.10	Elaboración de presupuesto de caja.....	35
5.2.10.1	Importancia	35
5.2.11	Técnicas de Administración del efectivo	36
5.2.11.1	Desembolso controlado	36
5.2.11.2	Manejo de la flotación	37
5.2.11.3	Aceleración de Cobro	37
5.2.11.4	Demora en los desembolsos	37
5.2.11.5	Financiamiento escalonado	37
5.2.11.6	Sistema de sobregiro	37
5.2.11.7	Sincronización de los flujos de efectivo	38
5.3	Administración Estratégica	38
5.3.1	Planificación Estratégica	41

5.3.2 Principios.....	45
5.4 Administración Financiera	46
5.4.1 Análisis Financiero.....	47
5.4.2 Técnicas de análisis.....	50
VI. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	67
VII. VARIABLES DE ESTUDIO.....	68
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	69
8.1 Enfoque Filosófico de la investigación.....	69
8.2 Tipo de Investigación	69
8.3 Población y Muestra	70
8.4 Métodos, Técnicas e instrumentos de Investigación	72
8.4.1 Método	72
8.4.2 Procedimientos para recolección de datos.....	72
IX. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	74
9.1 Cuestionario.....	74
9.2 Análisis de los Estados Financieros	91
X. CONCLUSIONES.....	94
XI. RECOMENDACIONES.....	96
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
Bibliografía.....	98
ANEXOS.....	1
13.1 Entrevista.....	1
13.2 Estado de Resultado.....	107
13.3 Balance de Situación	109
13.4 Análisis Vertical.....	111
13.5 Evaluación de Ratios.....	113
13.6 Estado de Flujo de Efectivo.....	115
13.7 Carta de validación de instrumento	117
13.8 Formato de resultado de validación de instrumento.....	118

I. INTRODUCCIÓN

El Club S. A. es una empresa que brinda servicios turísticos al público en general. Sus principales activos son un terreno ubicado a la orilla del Lago Cocibolca; infraestructura para actividades náuticas, tales como un muelle de piedra y concreto con espacios para estacionamiento acuático de lanchas de motor, una rampa para el embarque y desembarque de lanchas, y espacio para cargue y descargue de materiales; una estación de servicio de combustible concesionada por Distribuidora Nicaragüense de Petróleo (PETRONIC); un edificio propio utilizado actualmente para la administración..

Actualmente en El Club S.A existe un débil crecimiento económico – financiero a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos. El “Club” S.A ha logrado mantener su nivel de endeudamiento estable, sin embargo al hablar de una buena gestión de los pasivos financieros no significa que este ayude a obtener una rentabilidad sana.

En estos últimos años ha tenido crecimiento en sus ventas, estructura física y recurso humano; sin embargo su problema principal se enfoca a un débil crecimiento económico – financiero a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos, una extensa cartera de clientes y un servicio que está en auge dentro del país. Este débil crecimiento se debe a la ausencia de una planificación y organización empresarial en las diferentes áreas, procesos y personal en la empresa. Lo ingresos le permite cumplir con todas sus obligaciones tales como: el pago del IVA, impuesto a la renta y salarios. Pero lamentable, con el sistema contable que cuentan no les permite obtener información financiera más allá de los E.E.F.F, no se realiza un análisis permanente de los mismos, lo que ocasiona no tener una proyección de ingresos y gastos, como a la vez de su cartera de cuentas por cobrar. A esto se puede atribuir que los beneficios monetarios obtenidos en la empresa no son administrados con una visión de inversión dentro de la misma.

El club, cuenta con un préstamo a largo plazo concedido a la sociedad (Intereses y Revalorización) por un monto que ascendió a los \$ 135,000.00 al 8% anual mismo que en el año 2012 se procedió a recapitalizar, los *gastos administrativos* ascienden a C\$ 19,581.01, los *gastos*

de ventas a C\$ 6,871.74 y los gastos financieros a C\$ 6,236.39 estos al cierre de diciembre del 2013.

Su mayor representación del activo total son sus terrenos, edificios y construcciones varias es decir sus activos fijos con una representación de hasta el 96% al año 2013.

Frente a esta problemática “El Club S.A” debe de evaluar otras alternativas posibles de ingresos, las cuales ayuden a enfocarse en un mejor aprovechamiento de los recursos que posee la empresa, como es el caso de rentar o poner a funcionar el edificio con la infraestructura para restaurante, y así mejora su situación presentada en el estado de perdida y ganancia. Esto posibilitara el progreso de la empresa para que de esta manera se pueda incrementar su rentabilidad con una mejor organización logrando una ventaja, a tal punto que la empresa sea mucho más sostenible en el tiempo.

Dentro de las estrategias que puede implementar se encuentra impulsar la elaboración de un plan financiero lo que permitirá:

- ✚ Incrementar los ingresos y medir el exceso de los gastos.
- ✚ Rediseñar misión, visión, objetivos generales, sus objetivos específicos, metas y estrategias encaminadas a captar recursos económicos financieros que son parte fundamental para el desarrollo de la empresa, etc.

Para efectos de esta investigación se utilizó un nombre hipotético denominado El Club S. A., que es una sociedad anónima privada legalmente establecida bajo las leyes mercantiles de Nicaragua.

Desarrollo del trabajo investigativo.

- En la estructura de la presente investigación se expone literatura referente a trabajos investigativos relacionados a la problemática sobre el desconocimiento y dificultad de la aplicación de herramientas de evaluación de la Gestión Financiera en la empresa El CLUB S.A.

- La estructura de la investigación muestra en su acápite numero dos la justificación; en su acápite tres y cuatro los antecedentes y objetivos respectivamente; en su acápite cinco y seis marco teórico y preguntas directrices; en su acápite siete y ocho las variables de estudios y el diseño metodológico; en su acápite nueve el análisis e interpretación de resultados; las conclusiones y recomendaciones que son expuestas en los acápite diez y once; y como parte final en el acápite doce y trece las referencias bibliográficas y los anexos respectivamente que muestra cada análisis de los instrumentos aplicados y que son expuestos en el diseño metodológico.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo posee una notable relevancia financiera en la que se pretende dar recomendaciones al problema de gestión financiera que existe en la empresa EL CLUB S.A, haciendo énfasis en el análisis de los diferentes aspectos de la administración de los recursos de la empresa.

El estudio y análisis de este tema servirá como guía de referencia para estudiantes de las ciencias económicas y docentes que deseen un documento resumido de una gestión financiera eficiente del capital de trabajo y dirigido fundamentalmente a dar respuesta a la problemática de falta de rentabilidad.

En el entorno empresarial globalizado nos toca enfrentarnos a la realidad de un mundo sin protección y nos encontramos con la necesidad de mejorar la problemática existente. Esta investigación reúne los conceptos, técnicas y prácticas necesarias para tomar decisiones financieras eficaces en un ambiente de negocios cada vez más competitivo.

Las responsabilidades administrativas-financieras requieren una supervisión continua y cotidiana. Este material contiene un conjunto de técnicas para el manejo adecuado del capital de trabajo de cualquier empresa.

La presente investigación tendrá un impacto positivo en la sociedad EL CLUB S.A, debido a que la eficiencia de la gestión financiera es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y maximizar la riqueza de los accionistas. A través de la opinión de diferentes autores damos a conocer las estrategias que utilizan las diferentes empresas para contar con una buena gestión financiera y mitigar el riesgo de rentabilidad. Por lo tanto, la sociedad EL CLUB S.A. tendrá en este material una importante fuente de análisis de técnicas financieras para administrar adecuadamente sus activos, sus pasivos y patrimonio.

III. ANTECEDENTES

A lo largo de las dos últimas décadas se han desarrollado un buen número de investigaciones que de alguna u otra manera toca los tópicos de herramientas de gestión, de indicadores de gestión empresarial y financiera así como el diseño de herramientas de diagnósticos empresariales, y diseños de indicadores de gestión.

Todos estos relacionados directamente con los conceptos que se manejan con la Herramienta de Diagnóstico de la Gestión Financiera. También existen investigaciones que estudian esos mismos elementos de gestión aplicados a otras áreas o sistemas de la organización, como operaciones, administrativo, recursos humanos entre otros así como sus determinantes y consecuencias.

Para la presente investigación, se tomaron en cuentas específicamente aquellas que estén directamente relacionadas el análisis de gestión empresarial y financiera de las empresas.

Pérez, M (2003), realizó una investigación descriptiva para el diseño de indicadores de gestión para la gerencia de crédito y cobranza del Fondo de Fomento y Promoción de la Artesanía, de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME) del Estado Lara, Venezuela en esta investigación el autor plantea la necesidad que tienen la Institución en cuestión de llevar a cabo una serie de indicadores de gestión en la gerencia financiera. Planteados desde el punto de vista de su fundamentación gerencial como herramienta de control y dirección. Esta investigación es importante ya que deja en evidencia de que esa Fundación no usa indicadores de gestión en su área económica-financiera lo que hace pensar, que mucho menos esta gerencia exige indicadores de gestión financiera a las empresas a las cuales les presta asistencia financiera en sus programas de apoyo de dicho sector. A su vez es útil en el modelo utilizado para la elaboración de indicadores de gestión, así como alguna de sus teorías.

(Sosa, 2004), realizó una investigación descriptiva donde, propone la práctica del uso de indicadores de gestión en las Pymes del estado Lara, Venezuela. En esta investigación Sosa, al referirse a los indicadores de gestión explica que la toma de decisiones dentro de una empresa u organización, es una labor que requiere gran responsabilidad y conocimiento de los procesos. Una de las mejores estrategias para facilitar ésta tarea es la de llevar una buena medición del desempeño,

para lo cual es necesario contar con indicadores de gestión que contribuyan al monitoreo de las actividades, por ello se dice que el Control de Gestión es una forma de “oir” el proceso gerencial.

De hecho, la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria señala dentro de los Programas de Apoyo que se deben instrumentar, la modernización de las estructuras organizativas y de gestión.

En el “Análisis Estratégico de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) del Estado Lara, Venezuela”, realizado por FUDECO en 1993 y comentado por Sosa (2004), al hablar de las PYMES señala: entre otras recomendaciones, la necesidad de propiciar políticas y programas de apoyo a estas organizaciones, promoviendo la introducción de herramientas gerenciales que les permita atacar la problemática del sector con respecto a mercado, inversión, competitividad y otros aspectos relacionados con el acertado manejo de las mismas.

(Sosa, 2004) En su análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a las PYMES del Estado Lara, Venezuela, aclaró que en el área financiera: que ninguna de las empresas manifestó que lleva sistema de costo de producción ni determinan indicadores de eficiencia, de liquidez, ni de rentabilidad sobre las ventas y que al no realizar un análisis de resultados de los Estados Financieros no saben si se obtuvo el rendimiento esperado y el buen uso de los recursos.

A este respecto concluyo que:

Aunque todos llevan contabilidad o registros contables operados por personal interno o contratado, no hay evidencias de la existencia de sistemas de costos ni la aplicación del flujo de caja o del efectivo en la toma de decisiones de corto plazo. Lo que si se revela es que las compras en la gran mayoría de las empresas no obedecen a planes sino a necesidades del momento; tampoco se detectó la asociatividad entre empresas para la adquisición de materias primas.

El trabajo presentado, permite tomar en consideración la necesidad que tienen las **Pymes** de desarrollar indicadores de gestión financiera, que permitan un mayor control de los recursos

financieros y su rentabilidad. De igual manera se toman en consideración algunos indicadores de gestión utilizados por el investigador.

(F., 2004) hace un análisis a la gerencia estratégica de las rectificadoras del estado de Lara, Venezuela utilizando el balance scorecard como herramienta gerencial y financiera para el manejo de indicadores. Hace un análisis a la gerencia estratégica de las rectificadoras del estado Lara, Venezuela utilizando el Balance Scorecard como herramienta gerencial y financiera para el manejo de indicadores. En la perspectiva Financiera argumenta que la perspectiva financiera tiene como objetivo el responder al objetivo de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con el alto índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, retorno de Capital y Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el Valor agregado, Incrementar los Ingresos, Diversificar las Fuentes, Mejorar la Eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

En esta investigación la autora hace énfasis en el uso del cuadro de mando integral, pero a su vez plantea el problema que tienen las empresas en el uso de esta herramienta de gerencia financiera circunscribiéndose a un sector de las **Pymes**. Sin embargo, es importante porque deja en evidencia de nuevo la falta de indicadores de gestión financiera que se adecuen a la naturaleza de las Pymes de la región. A su vez permite observar parte del problema planteado en la investigación, referido al hecho del uso de modelos de gestión que no se adecuan al contexto de nuestras **Pymes**.

(Vegas, 2004) Realizaron cada uno por separado, una investigación descriptiva basada en el. En dichas investigaciones se toma en cuenta como los investigadores se hacen de herramientas de gestión financiera, que a pesar de aplicarlas a grandes empresas, las mismas deben ser tropicalizadas para ser adaptadas al contexto de las empresas, esto permite, identificar indicadores más adecuados al contexto de las Pymes regionales.

(Vegas, 2004) por otro lado señala la importancia del uso de estas herramientas en la gerencia financiera. En la presente investigación se desea realizar un estudio sobre la importancia en aplicar herramientas de última generación, el Valor Económico Agregado (EVA) y la Gerencia Basada en Valor (GBV) como una herramienta para la toma de decisiones que permita a través de un estudio técnico, proponer alternativas y métodos con la finalidad de manejar exitosamente los costos y el capital, en función de que permitan a las empresas crear valor mediante el perfeccionamiento de la estructura de costos, aunado a un de remuneración colectiva acorde a la creación de valor infundida por las empresas.

(Vegas, 2004) en su análisis concluye; Tres quintas partes de las empresas estudiadas (60%) se implementan modelos de administración tradicionales que miden si la empresa está creciendo en términos de utilidades, pero que no consideran la generación de valor. Finalmente, se concluye que la Gerencia Basada en Valor proporciona una visión más amplia para el desarrollo de estrategias que conduzcan a una mejor toma de decisiones, enfocadas en la generación de valor para los accionistas. Los gerentes de finanzas, deben ser los encargados de formular estas estrategias y de evaluar el desempeño integral obtenido ligado con la creación de valor económico, con el objeto de diseñar planes que permitan fortalecer la estructura competitiva de la empresa. (p.14)

Ambas investigaciones se fundamentan en dichas herramientas como instrumento esencial de la gerencia financiera, no obstante, estas investigaciones se contextualizan a grandes empresas corporativas que generalmente cotizan en la bolsa y las herramientas están diseñadas como se expresó en el planteamiento del problema, para empresas corporativas de otros contextos, sin embargo la importancia de las investigaciones, radica en el uso e implementación de estas herramientas en las empresas y de cómo a través de esta investigación que se llevará a cabo se adaptará a las **Pymes**, claro de ser considerado por los expertos a entrevistar en la elaboración de la herramienta.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

4.1.1 Evaluar la gestión financiera de la empresa El Club S.A, lo que permitan la elaboración de alternativas orientadas la planificación estratégica comprendiendo en un análisis del periodo 2011 al 2013.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Realizar un diagnóstico de la administración del efectivo a través de la aplicación de técnicas de análisis financiero a la empresa EL CLUB S.A en el periodo del 2011 al 2013.

4.2.2 Identificar los indicadores y razones financieras que permitan medir el nivel de eficiencia de la gestión financiera.

4.2.3 Elaborar un análisis de rentabilidad que permita obtener una panorámica económica-financiera que ayude a la toma de decisión enmarcada a la gestión financiera.

4.2.4 Analizar los factores que han influido en el ritmo de crecimiento de la empresa ayudando así a la generación de recomendaciones siendo un aporte de toma de decisiones para la empresa EL CLUB S.A

V. MARCO TEÓRICO

Actualmente, el mundo empresarial está constituido por una gran variedad de empresas que buscan satisfacer las necesidades de la población, enfrentando a su vez un mercado cada vez más exigente, dispuesto a pagar por un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Esto implica que las empresas requieren redefinir sus factores críticos de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros elementos de trascendental importancia para su supervivencia dentro del mercado financiero.

Con la finalidad de obtener información y fundamentar teóricamente el presente trabajo monográfico sobre la administración financiera y su rentabilidad, se ha recurrido a fuentes bibliográficas, como libros, tesis, e internet para mediante ello poder alcanzar un conocimiento sobre el problema, motivo de estudio, relacionados con la gestión financiera las mismas que servirán de referencia para desarrollar el presente trabajo.

Para iniciar el estudio de las finanzas y la administración financiera modernas es necesario abordar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, ¿qué son las finanzas y cuál es la función del administrador financiero en una empresa? En segundo lugar, ¿cuál es la meta de la administración financiera? Para describir el entorno de la administración financiera se considera la forma de organización y se analizan algunos conflictos que surgen dentro de la empresa. Asimismo, se analizan los mercados financieros.

5.1 Finanzas

(Gitman & Zutter, 2012) Definen las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la

mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija.

(Fernando Gomez-Bezares, José A. Madariaga, F. Javier Santibáñez & Amaia Apraiz, 2013)
Las finanzas tiene un amplio abanico de aplicación dentro campos de la economía, desde los presupuestos estatales a las empresas o las familias, en los mercados financieros más típicamente financieras como la banca o los seguros; pero su “núcleo duro” está en la (Fernando Gómez-Bezares, José A. Madariaga, F. Javier Santibáñez & Amaia Apraiz, s.f) inversión y la financiación, es decir, en las “Finanzas de Empresa”. Cualquiera que quiera saber de finanzas tiene que empezar por entender bien los conceptos relacionados con la inversión y la financiación.

Gitman & Zutter (2012) plantean que las finanzas se pueden agrupar en dos grandes categorías:

1. Servicios financieros

Parte de las finanzas que se encarga del diseño y la entrega de productos financieros a individuos empresas y gobiernos, así como de brindarles asesoría.

2. Administración financiera

Se refiere a las tareas del *gerente financiero* de la empresa. Los **gerentes financieros** administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.

La administración financiera analiza el papel que desempeñan en los negocios los gerentes financieros; examina también el ambiente de los mercados financieros en el cual operan las compañías.

5.1.1 Gestión Financiera

(MUYULEMA, 2011) Trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos. Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).

5.1.2 Administrador Financiero o Gerente Financiero

Los administradores financieros también conocidos como gerentes financieros actuales desarrollan e implementan activamente estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad. Los gerentes financieros actúan en representación de los accionistas tomando decisiones operativas y realizando inversiones cuyos beneficios son mayores que los costos. Estas decisiones generan ganancias para los accionistas. Es importante maximizar las ganancias de los accionistas porque las empresas operan en un ambiente financiero altamente competitivo que ofrece a los accionistas muchas alternativas de inversión. Para elevar los recursos financieros necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones y las oportunidades de inversiones futuras, los administradores deben entregar valor a los inversionistas de la compañía. Sin gerentes financieros inteligentes y sin acceso a los mercados financieros, es poco probable que una empresa sobreviva, y mucho menos que logre la meta a largo plazo de maximizar el valor de la empresa.

(James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr., 2010) expresan que el administrador financiero:

Se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

Dentro de las empresas hay un factor bastante común y es que el propietario o los accionistas deleguen en el gerente la realización de determinadas tareas, proporcionándole a este

una serie de atributos con los cuales pueda maniobrar y alcanzar los propios objetivos del accionista.

Muchas personas dentro del mundo empresarial piensan o creen que los gerentes y accionistas tienen en principio los mismos objetivos, pero en la realidad esto no es así, los distintos puntos de vista de gerentes y accionistas se ven claramente al analizar lo que ambos le piden o exigen al capital propio empresarial.

OBJETIVOS	
GERENTES	ACCIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La rentabilidad del capital deberá ser un coste, es decir, una restricción (el coste del capital propio). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La rentabilidad de este capital es para el accionista parte de su objetivo (influye en su cotización)

Las posiciones de ambos son distintas. Así, mientras el gerente gestiona las dos estructuras empresariales, activo y pasivo, el accionista se posiciona en el capital propio, y eso es lo único que le interesa, el resto de Balance y las decisiones que se tomen sobre éste le interesan sólo indirectamente, por cuanto que influirá en el valor de su capital, en su cotización.

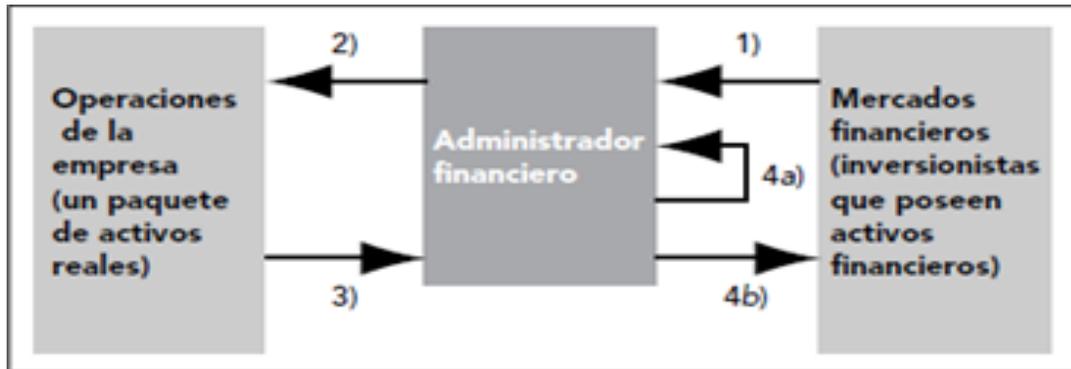
5.1.2.1 Papel del Administrador Financiero

(Richard A. Brealy, Stewart C. Myers & Franklin Allen, 2010) sostienen que el administrador financiero se coloca entre las operaciones de la empresa y los mercados financieros (o de capital), en los que los inversionistas tienen los activos financieros emitidos por la compañía.

El papel del administrador financiero, representa el flujo de efectivo de los inversionistas a la empresa y de ésta a aquéllos. El flujo comienza cuando la empresa vende valores para obtener dinero (flecha 1 de la figura). Con ese dinero compra activos reales que aplica a sus operaciones (flecha 2). Si a la empresa le va bien, los activos reales le generan ingresos de efectivo que pagan la inversión inicial con creces (flecha 3). Finalmente, el efectivo se reinvierte (flecha 4a) o se devuelve a los inversionistas que compraron los valores (flecha 4b). Claro que la elección entre las

flechas 4a y 4b no es totalmente libre. Por ejemplo, si un banco presta dinero en la etapa 1, deberá recibir el dinero más los intereses en la etapa 4b.

Figura 1. Papel del Administrador Financiero



FUENTE: (Richard A. Brealy, Stewart C. Myers & Franklin Allen, Principios de Finanzas Corporativo, 9Ed., 2010)

Esta figura nos lleva a dos preguntas básicas del administrador financiero. Primero, ¿en cuáles activos reales debe invertir la compañía? Y segundo, ¿de dónde se obtiene el efectivo para realizar la inversión? La respuesta a la primera pregunta es una decisión de inversión o de presupuesto de capital de la empresa. La respuesta a la segunda es una decisión de financiamiento de la empresa.

5.1.2.2 Meta de los administradores

De acuerdo con Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey F. Jaffe (2009) los administradores se deben enfocar totalmente en la satisfacción de los clientes. El avance hacia esta meta se puede medir por la cobertura de mercado de cada uno de los productos de la empresa. Otros afirman que los administradores, ante todo, deben inspirar y motivar a los empleados; en tal caso, la rotación de personal podría ser el indicador clave a vigilar. Se ve con claridad que la meta seleccionada por los administradores afectará muchas de las decisiones que tomen, de manera que la selección de un objetivo es un factor crucial de la operación de las empresas.

Suponiendo que se refiere a las empresas lucrativas, la meta de la administración financiera es ganar dinero o agregar valor para los propietarios. Esta meta es un poco vaga, desde luego, y por lo tanto se examinarán algunas formas distintas de formularla para presentar una definición más precisa, aspecto muy importante porque conduce a una base objetiva para tomar y evaluar las decisiones financieras.

Posibles metas

Si se fuera a considerar la posibilidad de metas financieras, quizás se pudiera pensar en alguna de las siguientes:

- Sobrevivir.
- Evitar las dificultades financieras y la quiebra.
- Derrotar a la competencia.
- Maximizar las ventas o la participación de mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.

Éstas son tan sólo algunas de las metas que se podría citar. Además, cada una de estas posibilidades presenta ciertos problemas como meta para el administrador financiero.

De acuerdo con Ross, Westerfield & Jaffe (2009) el administrador financiero de una empresa al momento de la toma de decisiones no debe perder de vista que las decisiones sean en favor de los accionistas de la empresa.

5.1.2.3 Una buena decisión en el contexto de la administración financiera

Si se supone que los accionistas compran acciones porque buscan obtener una ganancia financiera, entonces la respuesta es obvia: las decisiones buenas aumentan el valor de las acciones, mientras que las decisiones malas trae más bien la reducción de sus acciones.

Basándose en diversas indagaciones, el administrador financiero actúa en el mejor interés de los accionistas tomando decisiones que aumentan el valor del capital. En consecuencia, la meta

apropiada del administrador financiero puede expresarse de una manera muy sencilla: **La meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por acción del capital existente.**

La meta de la maximización del valor de las acciones evita los problemas asociados con las distintas metas que se mencionaron anteriormente. No hay ambigüedad en el criterio, y no existe un punto de disputa entre el corto y el largo plazos. Explícitamente, quiere decir que la meta es maximizar el valor *actual* de las acciones. Si esta meta parece un poco fuerte o unidimensional, es necesario tener presente que los accionistas de una empresa son propietarios residuales.

Con esto se quiere decir que tienen derecho únicamente a lo que queda después de que se han pagado las deudas con los empleados, los proveedores y los acreedores (y con cualquier otra persona con derechos legítimos). Si cualquiera de estos grupos se queda sin recibir su pago, los accionistas no obtienen nada. Por lo tanto, si los accionistas ganan en el sentido de que la porción residual y sobrante crece, debe ser cierto que todos los demás también lo hacen.

5.1.2.4 Maximizar la riqueza de los accionistas

Gitman & Zutter (2012) revelan que la meta primordial de los administradores dentro de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas de la empresa. La mejor y más sencilla medida de la riqueza del accionista es el precio de las acciones de la compañía, de manera que se recomienda a los administradores hacer lo necesario para incrementar el precio de las acciones de la empresa.

Una falla bastante frecuente es que cuando las empresas se esfuerzan por hacer felices a los accionistas, lo hacen a expensas de otros participantes empresariales, como los clientes, empleados o proveedores. Esta línea de pensamiento ignora el hecho de que en la mayoría de los casos, para enriquecer a los accionistas, los administradores deben primero satisfacer las demandas de esos otros grupos de interés. Recuerde que los dividendos que reciben los accionistas en última instancia provienen de las utilidades de la empresa. En una empresa que sus clientes se encuentran descontentos con sus productos, sus empleados están buscando como emigrar a otra empresa o en el peor de los casos que los proveedores se resistan a suministrar materias primas; una compañía

así probablemente tendrá menos utilidades en el largo plazo, que una organización que administra mejor sus relaciones con estos participantes empresariales.

Por consiguiente, se sostiene que la meta de la empresa, y también la de los administradores, debe ser *maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se trabaja*, o lo que es lo mismo, maximizar el precio de las acciones. Esta meta se traduce en una sencilla regla de decisión para los administradores: *tan solo emprenda actividades que incrementen el precio de las acciones*. Si bien esta meta parece sencilla, su implementación no siempre es fácil. Para determinar si una operación particular aumentará o disminuirá el precio de las acciones de la empresa, los administradores tienen que evaluar el rendimiento (flujo neto de entrada de efectivo contra flujo de salida) de la operación y el riesgo asociado que puede existir.

Figura 2. Maximización del Precio de las acciones.



FUENTE: (Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, Principios de Administración Financiera, 12Ed., 2012, pág. 9)

¿Qué tipo de medidas pueden los gerentes adoptar para maximizar la riqueza de los accionistas? Para contestar antes es preciso preguntar ¿De qué depende el valor de una empresa? En pocas palabras, *su capacidad de generar flujos de efectivo ahora y en el futuro*.

- 1) Todo activo financiero, incluidas las acciones, son valiosas en la medida en que generan flujos de efectivo.
- 2) El tiempo de los flujos es importante: cuanto antes se reciban, mucho mejor.
- 3) Los inversionistas sienten aversión por el riesgo; por ello en igualdad de condiciones, pagarán más por una acción cuyo flujos sean relativamente seguros que por otra cuyos flujos representen mayor riesgo.

Por esas tres consideraciones los ejecutivos pueden acrecentar el valor de la compañía con sólo aumentar la magnitud de los flujos esperados, agilizando su recepción y atenuando el riesgo.

5.2 Administración Financiera del Efectivo

5.2.1 Concepto

Según Olivas (2008); la administración eficiente del efectivo abarca la adecuada administración de los flujos de entrada y salida de efectivo de la empresa. El efectivo se define como “un activo que no genera utilidades”. Su tenencia es necesaria para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar impuestos, dividendos, etc. Sin embargo, el efectivo en sí mismo no gana ningún interés, y en consecuencia, la tarea del administrador financiero consiste en minimizar la cantidad de efectivo que la empresa debe mantener para permitir la realización de sus actividades normales de negocios y, al mismo tiempo, tener suficiente efectivo para aprovechar los descuentos comerciales, mantener la reputación crediticia y satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.

Según Gitman y Zutter (2012) la administración del efectivo es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo. Es el activo más líquido de la empresa y es el medio que se utiliza para pagar las facturas a medida que vencen. Adicionalmente este activo líquido pone a disposición un colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir en esta forma el riesgo de una crisis de liquidez. Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en activo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

(Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice, 2012) por su parte en su obra “*Administración Financiera*” plantea que se requiere minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa, pero al mismo tiempo debe contar con el efectivo suficiente para no interferir en el proceso ordinario de la producción y ventas.

5.2.2 Importancia

La administración del efectivo y los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia".

Consideramos que la empresa debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para tender eventuales necesidades adicionales de efectivo. La planeación y proyección adecuada del flujo de efectivo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, es una herramienta de gran importancia para maximizar la utilización de los recursos.

Al respecto Stephen Ross plantea que; el objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión de efectivo tan baja como sea posible, manteniéndose operando las actividades de la empresa eficientemente y con eficacia.

La generación del efectivo es una de las principales metas de los negocios, ya que la mayoría de sus actividades están encaminadas a la obtención de manera directa o indirecta de un flujo adecuado de dinero que le permita financiar sus operaciones e invertir para aumentar su capital. Por ello su administración es de vital importancia en cualquier actividad, porque es el medio para obtener mercancías y servicios.

Para que una empresa pueda conservar su salud financiera es necesario que mantenga un adecuado nivel de liquidez, es decir, que cuente con la capacidad de cumplir con sus compromisos y con el pago de sus deudas a corto plazo. Dicha capacidad va a depender de que la empresa pueda o no obtener efectivo, ya sea generándolo ella misma, convirtiendo en dinero sus activos circulantes (inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios) o pidiéndolo prestado. Algunos de los serios problemas financieros a los que se enfrentan las empresas son causados no tanto porque no

estén obteniendo utilidades, sino porque no están generando una cantidad suficiente y oportuna de efectivo para pagar sus deudas y sostener su nivel de operaciones.

La insuficiencia en el efectivo puede originar numerosos efectos nocivos en los negocios, tales como:

- ✚ Un efecto negativo en su capacidad de crédito. La empresa deja de ser sujeto de crédito por su incumplimiento con el pago de sus pasivos, o bien porque a la hora de evaluarla se identifica que la compañía es deficiente en su potencial para generar efectivo.
- ✚ Incapacidad para aprovechar los descuentos por pronto pago que le ofrecen los proveedores. Esto provoca que el costo de los productos y servicios que adquiere se incrementen, afectando negativamente su utilidad así como también el monto de efectivo que deberá cubrir por la adquisición de dichos productos y servicios.
- ✚ Imposibilidad de aprovechar oportunidades de negocios que se pueden ir presentando. Esto implica que la empresa podría no contar con el dinero para afrontar una inversión determinada en el momento en que lo requiera.
- ✚ Relaciones difíciles con las fuentes de financiamiento externas a la empresa. Esto es, con los bancos y proveedores, por no cumplir oportunamente con los pagos a los que se había comprometido.
- ✚ Insatisfacción por parte de los inversionistas, al no recibir una retribución razonable en forma de dividendos por la inversión que tienen en la empresa.
- ✚ Descontento por parte del personal que presta sus servicios, ante situaciones tales como demora en el pago de sus remuneraciones y prestaciones.
- ✚ Problemas con las autoridades encargadas del cobro de impuestos.
- ✚ Incremento en la probabilidad de que la empresa fracase debido a la concurrencia y gravedad de las situaciones antes señaladas.

Para conservar su salud financiera, las empresas deben administrar correctamente su efectivo, controlando y asignando los recursos monetarios de manera adecuada. Para ello requieren de información de calidad que les permita identificar la forma en que se generó el dinero, así como también el destino que se le dio al mismo. Además, es importante determinar con anticipación cómo se espera que estos flujos se vayan a dar en el futuro, lo cual implica identificar las fuentes y

los montos que generarán dinero en un periodo próximo, así como también la aplicación que se hará de ese dinero generado.

5.2.3 Necesidades de Mantenimiento de Efectivo

Todos los autores coinciden en que el efectivo, por sí solo, no produce ninguna rentabilidad. ¿Por qué la empresa lo mantiene? su principal razón es su mayor liquidez, es decir que se pueden obtener bienes y servicios en donde el efectivo tiene una aceptación general de una forma inmediata logrando a través de él satisfacer las necesidades y deseos siguientes:

- ✓ Las necesidades de transacción: lo cual se basa en que la empresa mantiene el efectivo para satisfacer sus necesidades de rutina, es decir, cancelación de compras, cuentas por pagar, pagos de nóminas, obligaciones.
- ✓ Sus deseos de precaución: es decir, tener efectivo para afrontar necesidades o situaciones imprevistas u ocasionales, las cuales pueden provenir de la situación económica del país, de la situación de la industria, algún problema de sus proveedores de materia prima, etc. Esto se da porque no es fácil sincronizar las entradas y salidas de efectivo. De aquí dependerá el monto del colchón de seguridad que la empresa desea obtener.
- ✓ Especulación: es decir, mantener efectivo para aprovechar la oportunidad de una baja en ciertos valores, aprovechando los descuentos en materias primas.

La administración del efectivo es óptima según Gitman & Zutter (2012); de acuerdo a las siguientes estrategias básicas:

- ✓ Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia. Una disminución razonable en el pago de las cuentas trae consigo una disminución del ciclo de caja y un aumento en la rotación del efectivo. “Esto haría que el efectivo mínimo para operaciones disminuya; reduciendo de esta forma el monto de recursos comprometidos y por lo tanto reduciría el costo de adquisición del dinero.
- ✓ Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras. Esto se podrá realizar a través del control de las condiciones de crédito, políticas de crédito y políticas de cobranza.

- ✓ Aumentar la rotación de productos terminados, lo cual se logra a través de una mejor predicción de las ventas y adecuar la producción a esta.
- ✓ Utilizar el inventario lo más rápido posible.

5.2.4 Ciclo del efectivo

Según Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, (2012); *el ciclo operativo (CO)* de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro efectivo de la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la *edad promedio del inventario (EPI)* y el *período promedio de cobro (PPC)*

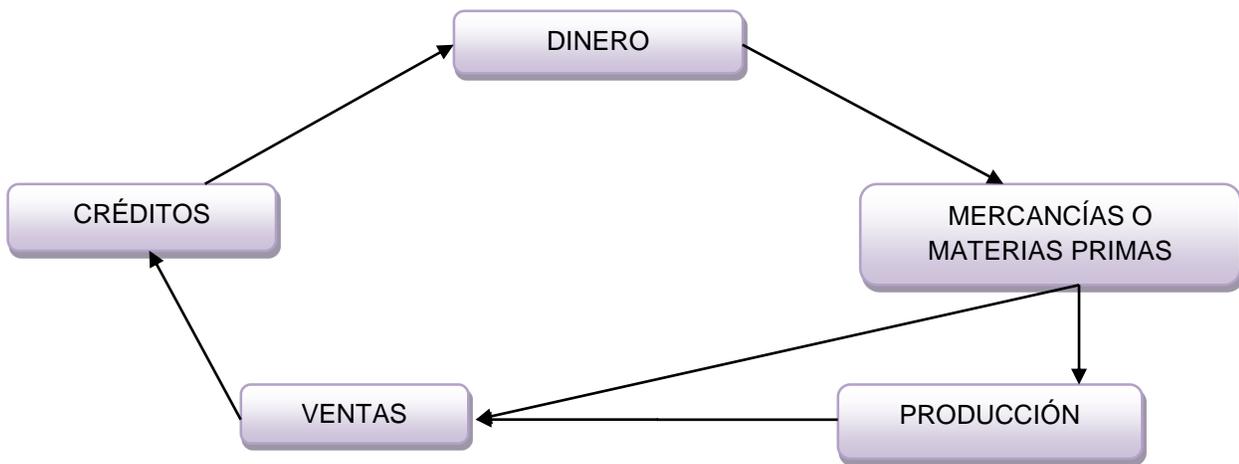
$$CO = EPI + PPC$$

Sin embargo, el proceso de fabricación de un producto también incluye la compra a cuenta de entradas de producción (materias primas), que genera cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el período promedio de pago (PPP). Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter, (2012); plantea que el ciclo operativo menos el período promedio de pago se conoce como Ciclo de conversión de efectivo (CCE). Representa el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es:

$$CCE = CO - PPP$$

Los ciclos no necesariamente serán iguales, tanto en su constitución como en su duración, ya que estará en función de la cantidad de etapas que deberán cumplirse para cerrar el círculo. Como expresa al comienzo, el capital de trabajo le permite a la empresa cumplir con su ciclo operativo, esto implica que el dinero lo transforma en mercadería para poder venderla y que nuevamente se convierta en dinero. Si lo expresamos gráficamente sería:

Figura 3. Ciclo del Efectivo



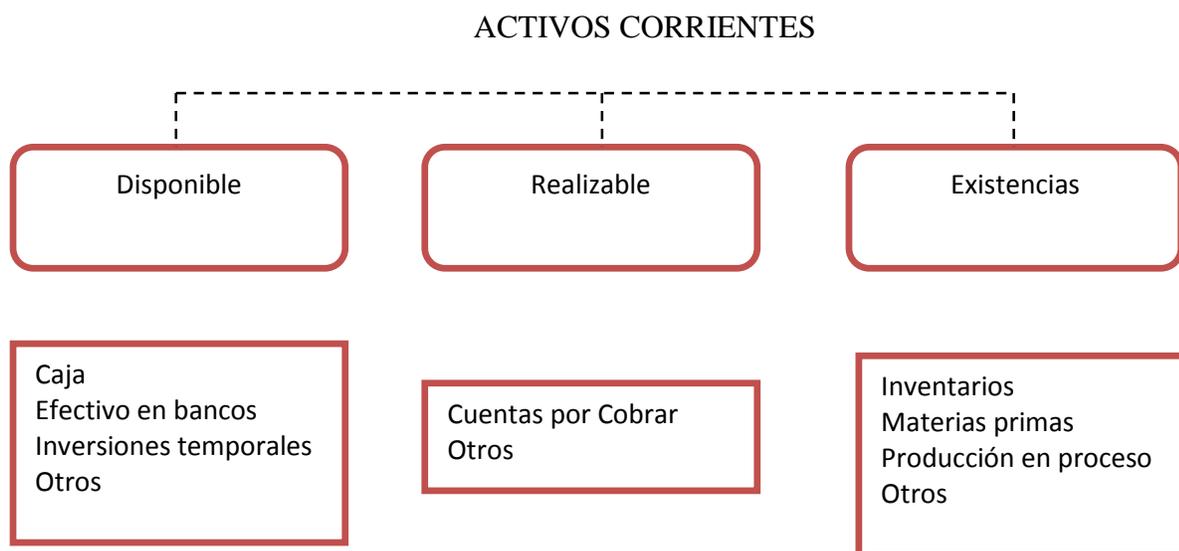
FUENTE: Ejemplo tomado del sitio (Consejo Profesionales de Ciencias Economicas CABA, s.f) www.consejo.org.ar

El disponible está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento. Estas son el efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.

El realizable reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles. Dentro de estos se encuentran las cuentas por cobrar y los pagos anticipados.

Las existencias recogen el valor de los inventarios que posee la empresa y que son de su propiedad, incluyendo inventarios tanto de materias primas, en proceso y terminados.

Figura 4. Esquema de las partidas que integran el Activo Corriente



FUENTE: Elaboración propia

5.2.5 Estado de Flujo de Efectivo

Un viejo refrán de finanzas afirma: “El efectivo es el rey”. El efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación.

Hay un sin número de maneras para definir un flujo efectivo entre ellas se encuentran las siguientes:

Court (2009) El estado de flujos de efectivo (también conocido como estado de fuentes y usos de los fondos, o estado de cambios en la situación financiera) es una ayuda importante para los directores financieros y para los acreedores porque suministra información de los estados financieros que permite evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo.

James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr., (2010) Estado de flujo de fondos Resumen de los cambios en la posición financiera de la empresa de un periodo a otro; también se conocen como *fuentes y usos del estado de fondos* o *estado de cambios en la posición financiera*.

Según (Fernando Gómez-Bezares, José A. Madariaga, F. Javier Santibáñez & Amaia Apraiz, s.f) plantea que el flujo de efectivo es una herramienta más utilizada por la gerencia para el análisis y control del riesgo de liquidez, en este se resumen las entradas y salidas reales del efectivo en un determinado periodo. Además que te muestra la disponibilidad de efectivo de la empresa para su uso en los siguientes periodos. El estado del flujo de Efectivo, es uno de los puntos de partida para la planificación de las políticas financiera, ya que muestra de donde provienen las entradas y salidas dinero, permitiendo a la gerencia evaluar el comportamiento del uso del efectivo y, en base a esto establecer las políticas financieras que le permitan a la empresa cumplir en los periodos siguientes con sus compromisos de desembolso de efectivo. Por ejemplo, el establecimiento de un cronograma de liquidez que implica organizar la gestión de cartera de la compañía, la definición de un cronograma de pago a proveedores, impuestos, servicios, entre otros.

Este estado financiero es considerado uno de los más importante ya que es fundamental para la toma de decisiones a corto, mediano y largo respecto del financiamiento y asignación del efectivo de una empresa (Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice, 2012)

5.2.5.1 Objetivo del Flujo de Efectivo

Dentro de los objetivos del estado de flujos de efectivo, es mostrar la forma en que una empresa, dentro de sus operaciones normales de giro, explicar sus movimientos de efectivo, los cuales pueden deberse a; la venta de activos no circulantes, la obtención de préstamos y aportación de los accionistas, Transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

El estado de flujos de efectivo cumple con los siguientes objetivos:

- ✚ Proporciona información que permite la toma de mejores decisiones a nivel gerencial.
- ✚ Facilita el acceso a información financiera que permite mejorar las políticas de financiamiento de la empresa.
- ✚ Identifica los gastos que descapitalizan a la empresa.

- ✚ Muestra la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

Reportar los flujos de efectivo pasados facilita:

- ✚ La predicción de flujos de efectivo futuros.
- ✚ La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.
- ✚ La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses, dividendos y para pagar sus deudas cuando estas vencen.
- ✚ Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

El propósito del estado de flujos de efectivo es informar acerca de la entrada y salida de efectivo de las empresas en tres categorías: actividades operativas, actividades de inversión y actividades financieras.

Se debe informar también acerca de las formas de obtención de efectivo y su utilización dentro del periodo de evaluación de tal forma que la información resultante pueda ser útil para conocer y evaluar la solvencia y liquidez de la empresa.

5.2.5.2 Conceptos que integran el flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo presenta una lista de las entradas (fuentes) de efectivo y de las salidas (desembolsos) del mismo, y constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables orígenes.

Entradas de efectivo > Salidas de efectivo = Excedente (sobrante) de efectivo

Entradas de efectivo < Salidas de efectivo = Faltante de efectivo

A fin de definir los conceptos que integran un flujo de efectivo Gitman y Zutter (2012) afirma:

Flujos operativos. Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.

Flujos de inversión. Flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con las inversiones patrimoniales en otras empresas. Como es evidente, las transacciones de compra producen salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de venta generan entradas de efectivo.

Flujos de financiamiento. Flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen contraer y reembolsar deudas, la entrada de efectivo por la venta de acciones, y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.

Contraer deuda a corto o a largo plazos generaría una entrada de efectivo, en tanto que el reembolso de deuda produciría una salida de efectivo. De manera similar, la venta de acciones de la compañía produciría un ingreso de efectivo, y el pago de los dividendos en efectivo o la readquisición de las acciones generarían una salida de efectivo.

Entradas y salida de efectivo

Entradas (fuentes)	Salidas (usos)
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de cualquier activo - Aumento de cualquier pasivo - Utilidad neta después de impuestos - Depreciación y otros gastos no realizados en efectivo - Venta de acciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de cualquier activo - Disminución de cualquier pasivo - Pérdida neta - Dividendos pagados - Readquisición o retiro de acciones

Entradas de efectivo. Son los flujos de efectivo que recibe una compañía, los cuales son generados por las actividades repetidas propias de la empresa de acuerdo con el giro al que se dedica. Las ventas al contado y el cobro a los clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales de la empresa.

También puede tener entradas esporádicas de efectivo por vender parte de su equipo, por

solicitar préstamos bancarios, por los intereses cobrados en inversiones o por aportaciones adicionales que hagan los accionistas. Las entradas normales más las esporádicas constituyen el total de entradas de efectivo en un periodo.

Salidas de efectivo. Al igual que las entradas de efectivo, las salidas son originadas por las Actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro al que se dedica, además de que son repetitivas.

Básicamente las constituyen los pagos a proveedores, pagos de nómina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa. Pueden surgir salidas no recurrentes, como el pago de dividendos a accionistas, la compra al contado de maquinaria y equipo o el pago de préstamos al banco o a terceros. Las salidas normales más las no recurrentes constituyen el total de salidas de efectivo en un periodo.

Saldo. Una vez que se tiene el total de entradas y salidas de efectivo, ambas se comparan para determinar el saldo, el cual puede ser un excedente o sobrante de efectivo, cuando las entradas son mayores que las salidas, o viceversa, un faltante de efectivo, cuando las salidas resultan mayores que las entradas.

5.2.5.3 Fines del control del flujo de efectivo

Según Court (2009), la administración del efectivo es de gran importancia en toda actividad de negocio, puesto que determina el acceso a mercancías y servicios requeridos para el funcionamiento normal de una empresa. Una de las características del flujo de efectivo es su capacidad de ser rápidamente invertido, por ende, es importante realizar una cuidadosa contabilización de este. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto del efectivo y el control interno de la contabilidad.

5.2.5.4 El presupuesto del efectivo

Es el manejo de efectivo ante excedentes o déficits de este. El presupuesto de efectivo, además de servir para desarrollar una adecuada política de liquidez, satisface objetivos específicos tales como:

- Establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación.
- Identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella.
- Prever situaciones de iliquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

El presupuesto de efectivo, aunque se nutre de los presupuestos de ventas, de costos de producción y de gastos de administración y ventas, se diferencia de ellos porque incorpora las pautas crediticias que regulan las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales. *La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos y estimula la obtención de altos márgenes de utilidad al invertir en otras empresas.*

5.2.5.5 El control interno de la contabilidad

El control de contabilidad incide en los resultados que se obtienen en la función de planeamiento, así como también asegura que el efectivo sea utilizado para propósitos propios de la empresa.

Los objetivos de los procedimientos de control interno en las compañías son principalmente:

- Proteger los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Permitir una mejor y más adecuada contribución de los datos.
- Permitir medir y asegurar el cumplimiento de las políticas internas.
- Supervisar la eficiencia de las operaciones de todas las áreas de la empresa.

5.2.5.6 Pronóstico del flujo de efectivo

El pronóstico de flujos de efectivo es otra herramienta importante e indispensable para los analistas financieros, cuando determinan las necesidades de efectivo de las empresas y cuando planean su financiamiento a corto plazo. La elaboración de balances generales y estados financieros permite a los directores financieros analizar los efectos de diferentes decisiones de políticas en la

situación y desempeño financieros de las empresas; estos resultados pueden derivarse del pronóstico de flujo de efectivo o basarse en razones financieras pasadas y proyectadas, o en ambas.

El presupuesto de entradas y salidas de efectivo, o presupuesto de efectivo, se calcula mediante una proyección de efectivo de una empresa a lo largo de diferentes periodos. Esto revela el momento y la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en el periodo estudiado. Con esta información, los directores financieros están en mejores condiciones para determinar las necesidades futuras de efectivo de las compañías, planear el financiamiento de dichos requerimientos y controlar el efectivo y la liquidez de estas. Aunque es posible preparar presupuestos de entradas y salidas de efectivo para casi cualquier intervalo de tiempo, las más comunes son las proyecciones mensuales para un año. Esto permite a los analistas tener variaciones estacionales de los flujos de efectivo. No obstante, quizás se necesiten proyecciones semanales cuando los flujos son volátiles.

5.2.5.7 Cobros y otras entradas en efectivo

Una vez elaborado el pronóstico de ventas, el próximo paso es determinar la entrada de efectivo derivada de estas ventas. En el caso de ventas en efectivo, el ingreso se produce en el momento de la operación; cuando se trata de ventas a crédito las entradas ocurren después. El tiempo de recepción del efectivo dependerá de los términos de pago, del tipo de cliente y de las políticas de crédito y cobro de las empresas.

En el caso de la mayoría de las empresas existe cierto grado de correlación entre las ventas y la experiencia de cobro. En épocas de recesión y disminución de las ventas, es probable que se prolongue el periodo promedio de cobro y que se incrementen las pérdidas por cuentas incobrables. La experiencia de cobro de una empresa puede reforzar la disminución de las ventas, lo cual disminuirá el impacto decreciente en el ingreso total de ventas.

5.2.6 Flujo de efectivo operativo

El flujo de efectivo operativo (FEO) de una empresa es el flujo de efectivo que ésta genera en sus operaciones normales, al fabricar y vender su producción de bienes y servicios. Para encontrar los flujos de efectivo con exactitud se tiene que calcular la utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT, por sus siglas en inglés, *net operating profits after taxes*), que representa las ganancias de la empresa antes de intereses y después de impuestos. Si I es igual a la tasa fiscal corporativa aplicable, la NOPAT se calcula de la siguiente manera:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - I)$$

Donde el EBIT representa las ganancias antes de intereses e impuestos. Sin embargo, para convertir el NOPAT en flujo de efectivo operativo (FEO), simplemente sumamos de nuevo la depreciación:

$$\text{FEO} = \text{NOPAT} + \text{Depreciación}$$

5.2.7 Flujo de efectivo libre

Según Gitman y Zutter (2012), el flujo de efectivo libre (FEL) de la empresa representa el monto del flujo de efectivo que está disponible para los inversionistas, los proveedores de deuda (acreedores) y capital (propietarios), después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos. Representa el total del monto neto del flujo de efectivo disponible para los acreedores y propietarios durante el período. El flujo de efectivo libre se define de la manera siguiente:

$$\text{FEL} = \text{FEO} - \text{Inversión en activos fijos netos (IAFN)} - \text{Inversión en activos corrientes netos (IACN)}$$

La inversión en activos fijos netos (IAFN) se calcula como se muestra a continuación:

$$\text{IAFN} = \text{Cambio en los activos fijos netos} + \text{Depreciación}$$

El flujo de efectivo libre se ha convertido hoy en día en la vara de medida financiera que muestra verdaderamente el valor de una organización. Muchas empresas no manejan o no entienden la finalidad de esta herramienta. El FEL tiene dos destinos básicos: cubrir el servicio de la deuda y cubrir el reparto de utilidades.

La rotación de la cartera y del inventario debe generar suficiente flujo de efectivo para cubrir servicio deuda y dividendos.

El crecimiento se asocia con demanda de efectivo, la participación de mercado con la generación de efectivo. El flujo de caja puede entonces generar y/o demandar efectivo.

El crecimiento esperado del flujo de caja a perpetuidad determina el valor de una empresa. Se asume un flujo de caja constante, el valor de una empresa como negocio en marcha, es igual a dicho flujo de caja dividido por la tasa de oportunidad

5.2.8 Planes financieros a corto plazo

Según Gitman & Zutter (2012); los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de las veces estos planes cubren un período de 1 a 2 años. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las principales salidas incluyen varios presupuestos operativos, de efectivo y estados financieros pro forma.

La planeación financiera a corto plazo empieza con el pronóstico de ventas. A partir de éste se desarrollan planes de producción que toman en cuenta tiempos de entrega (preparación) en incluyen estimaciones de las materias primas requeridas. Utilizando los planes de producción la empresa puede estimar requerimientos de mano de obra directa, gastos generales de fabricación y gastos operativos. Una vez hechas estas estimaciones, se puede elaborar el estado de resultados proforma y el presupuesto de efectivo de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados pro forma, presupuesto de efectivo, plan de desembolsos para activos fijos, plan de financiamiento

a largo plazo y balance general del período actual) se puede desarrollar finalmente el balance general pro forma.

El presupuesto de efectivo o pronóstico de efectivo, es un estado de flujos positivos y negativos de efectivo planeados de la empresa. La empresa lo utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación de excedente y escasez de efectivo.

Por lo general, el presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un período de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeños. La *planificación financiera a corto plazo* se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa.

Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios, tesorería y títulos negociables. Los pasivos más importantes son las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto plazo. Estos activos y pasivos de corto plazo son los componentes del fondo de maniobra o capital neto de trabajo, que no es más que la diferencia entre los mismos (AC-PC).

Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios, etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa. Estas pueden cubrirse con financiación a largo o corto plazo de acuerdo a las variaciones que presente en el período. Para obtener un mejor nivel de financiación a largo plazo en relación con las necesidades acumuladas se tiene en cuenta: ajustes de vencimientos, necesidades permanentes de fondo de maniobra y la comodidad de los excedentes de tesorería.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), la meta de la administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, deudas acumuladas y documentos por pagar) de la empresa para lograr un equilibrio entre rentabilidad y el riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa.

Se esta de acuerdo con lo dicho por los diferentes autores y consideramos de gran importancia el hecho de que los planes financieros constituyen una gran relevancia en la administración financiera de las empresas.

5.2.9 Pronóstico de ventas

La entrada clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto período se elabora generalmente en el departamento de marketing. De acuerdo con el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. El administrador también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay) necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción.

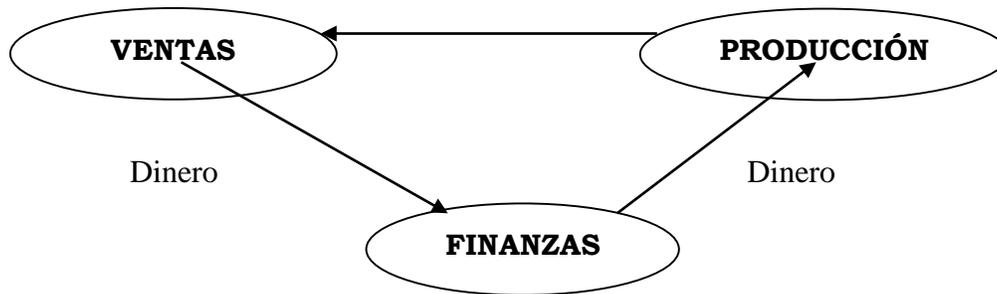
El departamento de ventas debe generar el suficiente dinero como para proveer al departamento financiero-contable y que a su vez éste tenga recursos para proveer al departamento de producción de la materia prima para que produzca en tiempo y forma lo que vende el departamento de ventas.

El modo de lograr realizar un buen pronóstico de ventas es tener en cuenta 4 factores:

- ✓ Ventas históricas: este paso es el más sencillo, se toma el historial del mismo período en el año anterior y se realiza un reflejo.
- ✓ Ventas previstas: este paso es importantísimo en los grandes clientes, lograr que nos envíen con antelación un programa de órdenes de compra. Se logra generando una cultura en el cliente, sino no se puede entregar nunca en tiempo y forma, es necesario asegurar el stock para proveer a los clientes más grandes pero también es importante no desatender al resto.
- ✓ Ventas en base al objetivo de crecimiento: desde la dirección de la empresa se establece un crecimiento esperado para el año siguiente y los objetivos comerciales deben tener presente las metas empresariales.

- ✓ Mercado externo: este es el más difícil y el que nos puede jugar más en contra porque es muy difícil predecir las crisis económicas del país y del mundo, y más difícil es predecir cómo va a afectar a cada empresa en su rubro y actividad.

Figura 5. Pronostico de Ventas



FUENTE: Ejemplo tomado de (degerencia.com, s.f) sitio www.degerencia.com

Realizar el pronóstico de ventas permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas permite saber cuántos productos se va a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal se va a requerir, cuánto se va a requerir de inversión, etc. Y de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

5.2.10 Elaboración de presupuesto de caja

El presupuesto de caja son las entradas y salidas de efectivo esperados, para la ejecución de las actividades, en un período de tiempo determinado Gitman & Zutter (2012).

5.2.10.1 Importancia

Es importante para observar y verificar el comportamiento diario de los ingresos y salidas de fondos en un tiempo establecido. El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo

final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo.

El departamento financiero de la empresa planea permanentemente los posibles excedentes de caja como sus déficits, al contar con esta información, el administrador toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

Según Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe en su obra “*Fundamentos de finanzas corporativas*”, la administración del efectivo incluye tres aspectos fundamentales: 1) la determinación de la necesidad óptima de efectivo, 2) la recolección y desembolsos de efectivo de forma eficiente y 3) la inversión del exceso de efectivo.

5.2.11 Técnicas de Administración del efectivo

El objetivo que persiguen estas técnicas es el de disminuir o minimizar las necesidades de financiamiento negociado de la empresa, aprovechando ciertos defectos de los sistemas de cobros y pagos.

La determinación de la cantidad óptima de efectivo que el negocio debe mantener constituye una de las decisiones más importantes que enfrenta el director financiero de una compañía. A continuación se hace referencias a algunas de las técnicas a tener en cuenta:

5.2.11.1 Desembolso controlado

Es un método que consiste en pronosticar en forma consciente, la flotación resultante(o demora), relacionada con el proceso de pago, y usarla para mantener sus fondos en una forma que gane intereses tanto tiempo como sea posible. Con frecuencia las empresas manejan la flotación al extender cheques con fondos que aún no se encuentran en sus cuentas de cheques.

5.2.11.2 Manejo de la flotación

La flotación se define como el saldo que aparece en el libro auxiliar de bancos de la empresa y el saldo que arrojan los estados de cuentas bancarios.

5.2.11.3 Aceleración de Cobro

La empresa no solo desea impulsar a sus clientes a pagar pronto, sino también a poder convertirlo lo más pronto posible en dinero para poder gastar e invertir, en otras palabras minimiza la flotación de cobro.

5.2.11.4 Demora en los desembolsos

En relación con las cuentas por pagar, la empresa no solo desea pagar sus cuentas tan tarde como sea posible, sino también demorar la disponibilidad de fondo para los proveedores y empleados, una vez expedido el pago, es decir maximizar la flotación de desembolso.

5.2.11.5 Financiamiento escalonado

Las empresas que utilizan el desembolso de efectivo en forma agresiva, emplean algún tipo de sistema de sobregiro o una cuenta de saldo cero.

5.2.11.6 Sistema de sobregiro

Son cuentas de cheques que mantienen saldos de cero. Con éste acuerdo el banco presenta a la empresa la cantidad de cheques que han sido presentadas contra su cuenta, entonces la empresa transfiere solamente esa cantidad a la cuenta de cheques, ya sea a través de una cuenta maestra o a través de la liquidación de una parte de sus valores negociables. Una vez pagados los cheques de

las cuentas correspondientes, la cuenta vuelve a cero. El banco desde luego recibe una compensación por este servicio.

5.2.11.7 Sincronización de los flujos de efectivo

Situación en la cual los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida, permitiendo que una empresa mantenga saldos bajos para las transacciones.

El presupuesto de efectivo es muy importante ya que permite conocer en qué momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidades de efectivo a corto plazo y consecuentemente buscar su financiación o si por el contrario tendrá excedentes temporalmente ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, es decir, que el presupuesto de efectivo permite que la gerencia esté mejor preparada para afrontar la situación futura del efectivo, además de poder lograr un mayor control de la utilización del efectivo esperado y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad.

5.3 Administración Estratégica

En el mundo de las finanzas es importante entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo. Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.

- 1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en mercado, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.*
- 2. Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.*
- 3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.*

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones ya sea pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo— enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta, *¿Cuál es nuestra situación actual?*, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la empresa, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

La respuesta a la pregunta *¿Hacia dónde queremos ir?* se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la empresa: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir.

La pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el *status que* puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.

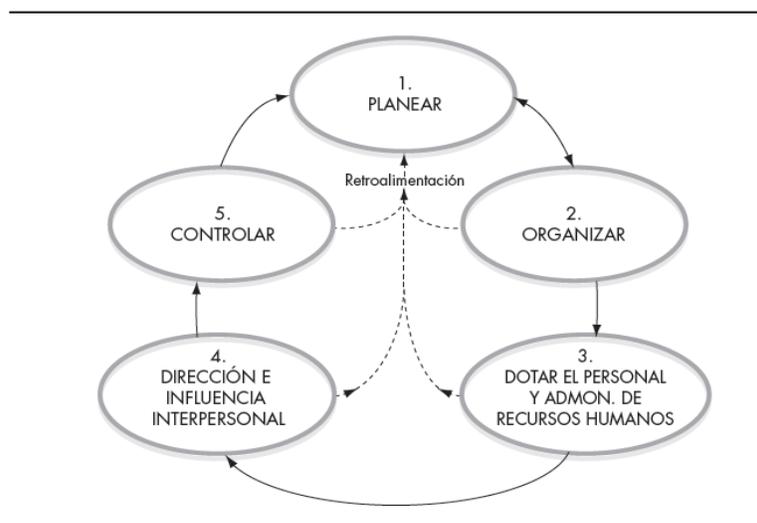
En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- *Cómo* superar a los competidores.
- *Cómo* responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovecharlas oportunidades de crecimiento.
- *Cómo* manejar cada parte funcional del y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- *Cómo* mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

A fin de definir lo que es una estrategia, (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012) afirman: “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). **Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico**

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Figura 6. El Proceso Administrativo



FUENTE: (Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon & Carlos Rivera Noverola, 2005, pág. 5).

5.3.1 Planificación Estratégica

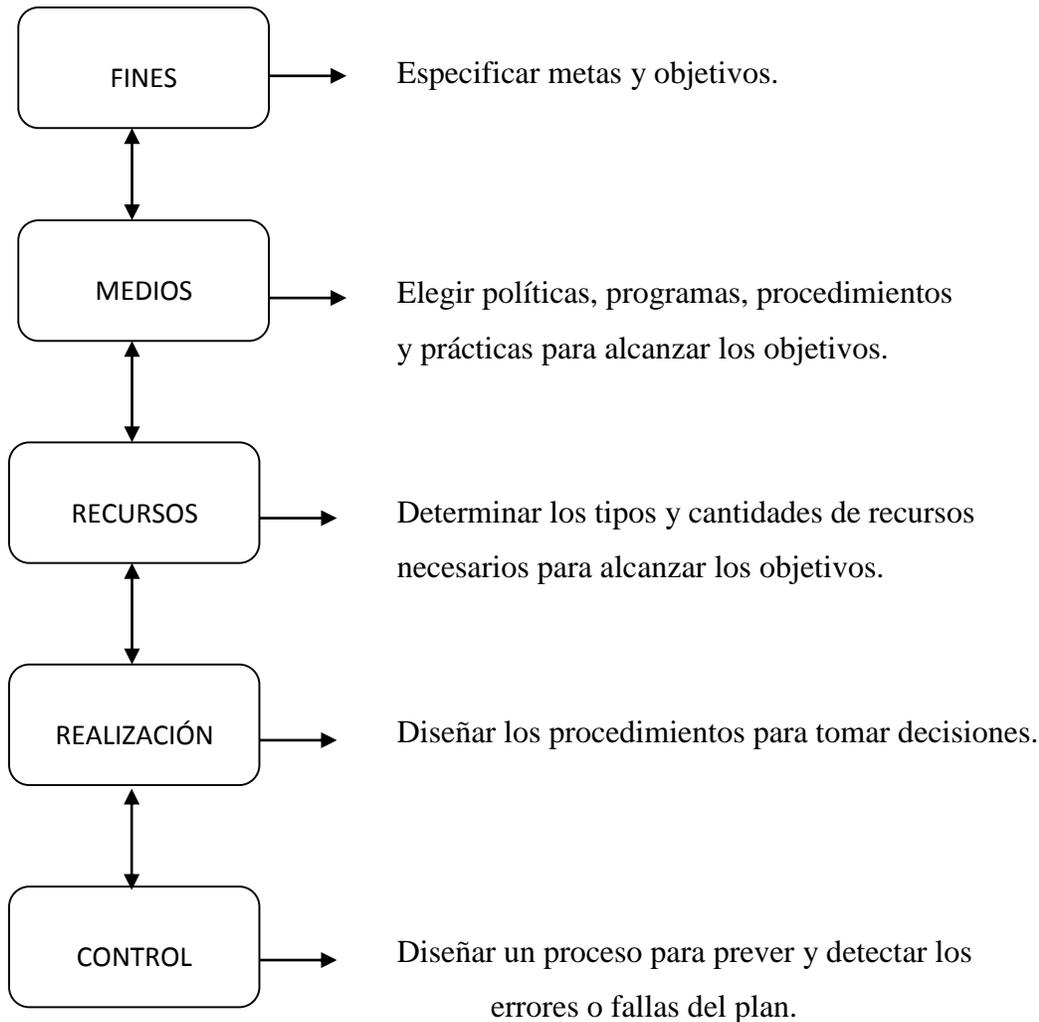
(MINTZBERG, 2007) expresa que la planificación estratégica es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

En cambio para (Galindo, 2008) es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Toda planificación podría sintetizarse en la siguiente frase: “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”, pues incorpora los elementos esenciales del concepto, agregándole una base desde la perspectiva aristotélica: el deseo.

La necesidad de planear. Esta necesidad esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

Figura 7. Estructura de la Planificación



FUENTE: Propia

La planificación financiera permite:

- Cuantificar las necesidades de inversión de la empresa para los próximos años.
- Detallar las fuentes de financiación necesarias para cubrir las inversiones a realizar.
- Comprobar si el beneficio esperado para los próximos años es suficiente para retribuir adecuadamente a los accionistas y para autofinanciar el crecimiento de la empresa.
- Coordinar los movimientos de tesorería para que en cada ejercicio se puedan atender los pagos previstos de la empresa.

5.2.1 Importancia de la Planeación Financiera.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución sea cual sea su giro, ya que a través de ésta se previenen los riesgos y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

5.2.2 Los Planes

Los planes son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro. Los planes son el resultado del proceso de planeación; éstos en cuanto al periodo establecido para su realización son de distintos tipos:

- **Corto plazo.** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Pueden ser: *Inmediatos*, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses. *Mediatos*, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.
- **Mediano plazo.** Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.
- **Largo plazo.** Son aquéllos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

5.2.3 Tipos de Planeación

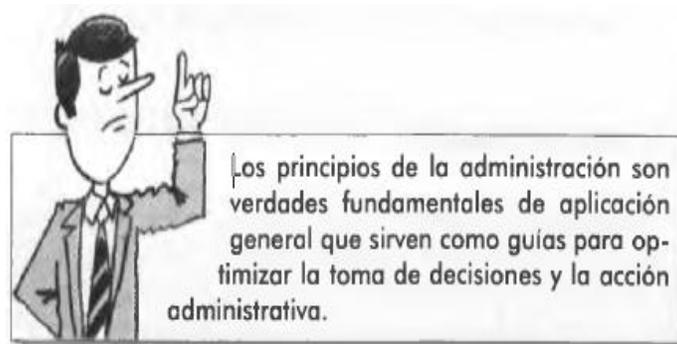
Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, se analizara su clasificación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, sin embargo la que se presenta es la más usual, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia para desarrollar un plan. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- b) **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- c) **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

5.3.2 Principios

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva.

Figura 8. Papel de los principios de la administración



FUENTE: (Galindo, Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito, 2008, pág. 14)

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios, (Galindo, 2008):

Factibilidad. Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener.

Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de *Precisión*, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen. La cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control.

Flexibilidad. Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas. El no definir “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización. Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen sus esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización.

Del cambio de estrategias. Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad, ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. Al planear es necesario considerar tres escenarios: *optimista, pesimista y realista*; además, diseñar planes para cada uno de éstos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis.

5.4 Administración Financiera

La gestión financiera busca alcanzar una determinada “ POSICIÓN FINANCIERA” (Condición de equilibrio entre fuentes y usos de fondos) con base al conocimiento, manejo, utilización adecuada de los diferentes “instrumentos” financieros fuentes y líneas financieras y mecanismos operativos, considerando factores como volumen, costo, plazo, riesgos, rendimientos y condiciones.

Geovana Marcela Paz y Mino Viteri & Elvia Jimena Mejia Salgo (2001-2002) exponen en su tesis que la administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos.

5.4.1 Análisis Financiero

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Esta opinión se suele materializar en un informe de análisis. Este informe disminuye la incertidumbre de los interesados, ayudándoles a comprender las actividades empresariales que integran a los estados financieros.

En la obra fundamentos de la administración financiera James (James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr., 2010) describen el análisis como el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión.

(Enrique Bonsón, Virginia Cortijo & Francisco Flores, 2009)Expresan que el análisis de estados financieros se estructura en tres áreas principales:

- **Análisis de la liquidez:** determinando la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- **Análisis de la solvencia:** comprobando si la empresa puede satisfacer sus deudas a largo plazo.
- **Análisis de la rentabilidad:** midiendo tanto el rendimiento de los activos de la empresa como el de los recursos aportados por los accionistas.

Las técnicas que se suelen emplear son: (1) análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales, midiendo la proporción y variación de los elementos de los estados

financieros; y (2) análisis mediante ratios financieros: realizando cocientes entre elementos de los estados financieros que guarden entre sí una relación económico-financiera de interés. Los dos conjuntos de técnicas se pueden utilizar bajo un enfoque *sincrónico* (analizando varias empresas al tiempo, comparándolas) o *diacrónico* (analizando la evolución de una empresa a lo largo del tiempo). También es posible combinar ambos enfoques utilizando datos de panel (varias empresas en varios periodos).

5.4.1.1 El papel del analista

Las empresas ofrecen información para todos los grupos de interés sin considerar la relación que estos tienen con la organización, y por tanto sus intereses informativos. Un primer y sustancial papel del analista puede consistir en realizar un tratamiento ajustado a dichos intereses. Así, mientras un proveedor puede estar más preocupado por la liquidez de la empresa, un inversor se preocuparía preferentemente por la rentabilidad.

Otra característica de la información empresarial es que es eminentemente histórica. Por ello, el papel del analista puede consistir en realizar predicciones adecuadas, utilizando las técnicas estadístico-financieras. Y por último, en una era de sobrecarga de información, el analista está capacitado para evaluar la importancia relativa de cada fragmento de información, determinando qué factores y datos deben tenerse en cuenta y cuáles no son relevantes para formar la opinión sobre la situación económico-financiera de la empresa.

El analista financiero tiene por ello un papel fundamental en la sociedad actual. En un contexto en el que la información que ofrecen las empresas es cada vez más compleja, como compleja es la realidad económica globalizada que prevalece, es necesario disponer de profesionales especializados que estén capacitados para suministrar una opinión fundada sobre la marcha de la empresa, de cara a facilitar la toma de decisiones de los diferentes grupos de interés.

Gracias a los analistas financieros, es posible la toma de decisiones sobre la base de la información empresarial para los usuarios no especialistas en negocios, ya que los analistas pueden dar una opinión sintética y concreta a preguntas como:

- ¿Pagará la empresa sus deudas a corto plazo?
- ¿Pagará la empresa sus deudas a largo plazo?
- ¿Genera esta empresa valor, dados los recursos de que dispone?

La información empresarial tiene un valor relativo, en tanto que se mide por la capacidad que tenga de modificar las expectativas de los usuarios de la misma. Además, la información empresarial conlleva un coste de obtención. El análisis baraja estos extremos para lograr una opinión adecuada en términos eficientes de coste y oportunidad.

5.4.1.2 El proceso de análisis

La incertidumbre del mundo económico actual y la heterogeneidad de las empresas hacen que no sea posible disponer de un procedimiento único y rígido de análisis financiero, sino que este debe ser flexible, utilizar diversas fuentes, y aplicar diferentes herramientas, según los casos. Otros importantes factores a tener en cuenta son el tiempo disponible, el contexto en el que se desenvuelve tanto la empresa objeto de estudio como el propio analista, la disponibilidad de información, su coste, etc.

Aunque el proceso de análisis debe ser flexible, puede establecerse un conjunto de prácticas aconsejables, que se sugieren a continuación:

- **Identificación del objeto de análisis:** determinando las principales características de la empresa y de su sector y contexto actual.
- **Identificación del interés justificativo:** describiendo a qué tipo de usuario o tercero interesado deseamos dar respuesta, y consecuentemente qué área del comportamiento empresarial tendrá más importancia en el análisis.
- **Evaluación de la fiabilidad-validez de la información obtenida:** indexando y ponderando la veracidad y calidad de cada conjunto de datos.
- **Depuración de la información:** desechando en algún caso información que pueda distorsionar el análisis, de cuya calidad no se tenga las suficientes referencias.

- **Familiarización con la empresa y el sector (Informe de presentación):** una vez llegado a este punto es conveniente obtener alguna información complementaria con los directivos o personal de la empresa, para contextualizar adecuadamente los datos recopilados. Esta contextualización debe documentarse.
- **Análisis** de la liquidez, solvencia y rentabilidad, mediante el uso de técnicas adecuadas.
- **Búsqueda de información complementaria:** a raíz de los primeros resultados, es posible que se requiera información complementaria para aclarar algún extremo, debiendo provenir fundamentalmente de fuentes externas de calidad y de la propia empresa cuando sea posible.
- **Conclusión:** redacción del informe de análisis.

5.4.2 Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis tienen dos funciones principales, en tanto que, por un lado permiten formar series temporales que se pueden extrapolar hacia el futuro para realizar predicciones, es decir, hacen posible comparar el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo, y por otro, permiten la comparación de la empresa con otras de su sector. Tenemos así el doble enfoque del análisis empresarial comparativo: diacrónico o de serie temporal –la empresa a lo largo del tiempo– y sincrónico o de corte transversal –la empresa respecto a otras empresas en un momento dado–. Una combinación de ambos sería la utilización de datos de panel. Por último, otro enfoque puede ser el de la detección de síndromes, es decir, estudiar en detalle empresas que fracasan, ya sea en solvencia, liquidez o rentabilidad, y tratar de encontrar un patrón común a todas ellas.

El principal problema del análisis comparativo es que aunque existan similitudes que fundamenten la comparación, las estrategias, mercados, productos, clientes, regulación y otros factores pueden ser diferentes, o cambiar a lo largo del tiempo de manera dispar, y por tanto afectar negativamente a la fiabilidad de dicha comparación. Otra limitación es que, a pesar de que la mayoría de indicadores en los que se basa el análisis son cocientes entre magnitudes financieras, con lo que en principio se eliminaría el efecto del tamaño empresarial y se lograría una comparación consistente, grandes y pequeñas empresas pueden ofrecer valores típicamente diferentes para un cociente dado.

Para poder realizar estos análisis comparativos, y la detección de síndromes, es necesario emplear las siguientes técnicas:

- **Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales:** en primer lugar se determina la importancia relativa de cada elemento de los estados financieros respecto del total (por ejemplo, en el balance, dividiendo cada partida por el total activo, y en la cuenta de pérdidas y ganancias, calculando el cociente de cada partida entre la cifra de negocios). En segundo lugar, se determina el crecimiento o decrecimiento de cada elemento de los estados financieros respecto de ejercicios anteriores.
- **Análisis mediante ratios:** a como se expone con anterioridad se trata de realizar cocientes entre dos o más elementos de los estados financieros que tengan relación económico-financiera.

Respecto al análisis financiero mediante ratios, cabe apuntar que, en los años en que se ha desarrollado esta disciplina, han proliferado gran cantidad de ellos. Y aun así, es necesario señalar que el valor de los ratios para una empresa dada no puede ser tomado como herramienta infalible para detectar la crisis empresarial o concluir que la actividad es viable. Es necesario realizar comparaciones con los datos del sector, los de la economía nacional, y examinar su evolución a través del tiempo. Igualmente, es conveniente contextualizar el análisis efectuado en el marco de la información que existe sobre la empresa en sentido amplio, y conocer en la medida de lo posible el proceso productivo y el mercado en que esta se desenvuelve.

5.4.2.1 El análisis estructural

Podemos definir el análisis estructural de una empresa como el estudio de sus estados financieros en dos o más ejercicios consecutivos, considerando las variaciones que sufre cada elemento significativo de uno a otro ejercicio (porcentajes horizontales), así como la importancia relativa de cada una de ellas respecto del total de balance (porcentajes verticales).

5.4.2.2 Ratios Financieros

Desde finales del siglo XIX, el análisis por ratios ha sido una de las herramientas más utilizadas para la interpretación y evaluación de los estados financieros. Generalmente este tipo de análisis lleva consigo la descomposición en los componentes de los estados financieros (activo fijo y activo circulante, por ejemplo) para su ulterior comparación, tanto de unos con otros, como con datos del exterior. Estos ratios y coeficientes y porcentajes son de gran ayuda para el análisis, ya que reducen el gran número de conceptos que hay que analizar a un conjunto relativamente pequeño y de fácil comprensión de indicadores con significado económico.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas.

(Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012) Manifiestan que el análisis a través de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

De acuerdo con (Court, 2009) el objetivo principal del análisis por ratios es el de facilitar la interpretación de los estados financieros. Esto se consigue básicamente reduciendo el gran número de datos que contienen los estados financieros a un conjunto relativamente pequeño de ratios. Estos ratios ponen en relación valores absolutos de base común deducidos de los estados financieros, lo que permite una comparación significativa de los datos, tanto a lo largo del tiempo, como a través de distintas empresas en un periodo determinado.

La literatura sobre el análisis financiero considera los ratios, generalmente, como indicadores de los defectos de la empresa, como, por ejemplo, una baja liquidez o un excesivo endeudamiento. Los ratios financieros no pretenden suministrar respuestas definitivas; su valor real se deriva de los interrogantes que plantean. En consecuencia, son síntomas de las condiciones económica y financiera de la empresa y pretenden guiar al analista en su investigación.

Es por ello que (Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey F. Jaffe, 2009) exponen que una forma de evitar los problemas involucrados en la comparación de compañías de diferentes tamaños consiste en calcular y comparar las **razones financieras**. Tales razones son formas de comparar y de investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera.

5.4.2.2.1 Uso de los ratios en la toma de decisiones empresariales

Los Ratios Financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre si de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En relación a la comparación de los datos, esta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o periodo en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Debido a las múltiples diferencias existentes en las organizaciones, el uso actual de estas razones no puede o debe ser estandarizado, ya que, cada empresa o entidad posee óptimos que la identifican, en función de la actividad que desarrolla, los plazos que utiliza, etcétera.

La interpretación correcta de un ratio, además las condiciones mencionadas anteriormente, deben considerar:

- Las razones deben ser interpretadas en series de tiempo, según conjuntos de ratios. Un índice solitario no puede identificar el estado de una organización.
- No existen óptimos "a priori", ya que, cada razón se relaciona a las actividades del negocio, a la planificación, a los objetivos, y hasta a la evolución de la economía, debido a que esta influyen en el accionar de toda empresa.
- Si bien un ratio aporta una valoración cuantitativa, la interpretación de este requiere una abstracción del analista de forma cualitativa.
- El análisis de ratios financieros es un complemento a otras herramientas del Análisis Financiero, por lo que es ideal para ser aplicado de manera aislada.

Estos ratios son usados por:

- Los emisores de deuda para analizar el Riesgo crediticio.
- Ejecutivos de la propia empresa para evaluar el rendimiento del personal (stock options) o de los proyectos.
- Inversores bursátiles que utilizando el Análisis fundamental tratan de seleccionar los valores con mejores perspectivas.

Los ratios cuantifican numerosos aspectos del negocio, pero no se deberían utilizar individualmente sin tener en cuenta los estados financieros. Más bien, deberían ser parte integral del análisis de los estados financieros. Los resultados de un ratio sugerirán la pregunta "¿por qué?", y la respuesta provendría de un análisis más profundo o global en torno a la empresa que estuviese siendo analizada.

Los ratios permiten hacer comparaciones:

- Entre compañías.
- Entre sectores de actividad.
- Entre diferentes periodos de tiempo de la misma organización.
- Entre una compañía y la media de su sector de actividad.

Puede ser fiable comparar ratios de empresas de sectores de actividad distintos, que afrontan distintos riesgos, distinta estructura de activos y distinta competencia.

5.4.2.2.2 Clasificación de los ratios

Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

A. Índices de liquidez (Análisis de Liquidez). Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

- 1a) Ratio de liquidez general o razón corriente
- 2a) Ratio prueba acida
- 3a) Ratio prueba defensiva
- 4a) Ratio capital de trabajo
- 5a) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

B. Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

- 1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)
- 2b) Rotación de los Inventarios
- 3b) Periodo promedio de pago a proveedores
- 4b) Rotación de caja y bancos
- 5b) Rotación de Activos Totales
- 6b) Rotación del Activo Fijo

C. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

- 1c) Estructura del capital (deuda patrimonio)

- 2c) Endeudamiento
- 3c) Cobertura de gastos financieros
- 4c) Cobertura para gastos fijos

D. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

- 1d) Rendimiento sobre el patrimonio
- 2d) Rendimiento sobre los activos
- 3d) Utilidad activo
- 4d) Utilidad ventas
- 5d) Utilidad por acción
- 6d) Margen bruto y neto de utilidad

5.4.2.2.2.1 Explicación de los ratios

A. Análisis de Liquidez

La **liquidez** de una empresa según (Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012) se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo *a medida que estas llegan a su vencimiento*. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera *general* de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una

sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrarla necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido).

1a) Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

$$\text{[1] LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

2a) Ratio prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Los inventarios suelen ser el menos líquido de los activos circulantes; de ahí que en ellos tiendan a ocurrir las pérdidas en caso de quiebra. De ahí la importancia de una medida de la capacidad de liquidar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

$$\text{[2] PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

3a) Ratio prueba defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja- Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Indican la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$\text{[3] PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{EFECTIVO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

4a) Ratio capital de trabajo

Como es utilizado con frecuencia, se define como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{[4] CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACT. CORRIENTE} - \text{PAS. CORRIENTE} = \text{UM}$$

5a) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Razones básicas:

$$\text{[5] PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DÍAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CRÉDITO}} = \text{DÍAS}$$

$$\text{[6] = ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{VECES}$$

B. Análisis de la Gestión o actividad

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

$$[7] \text{ ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360 \text{ días}}{\text{VENTAS}} = \text{Días}$$

2b) Rotación de los Inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, se divide por 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$[8] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360 \text{ días}}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{Días}$$

3b) Período promedio de pago a proveedores

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$[9] \text{ PERIODO PAGO A PROV.} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR (PROMEDIO)*360}}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{Días}$$

4b) Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Se obtiene multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$[11] \text{ ROTACIÓN DE EFECTIVO} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS x 360}}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

5b) Rotación de Activos Totales

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. La rotación de activos totales se calcula de la siguiente forma:

$$[12] \text{ ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}} = \text{VECES}$$

6b) Rotación del Activo Fijo

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces se puede colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{[13] ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \text{Veces}$$

C. Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera (Guzmán, 2006) expresa que lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

1c) Estructura del capital (deuda patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$\text{[14] ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

2c) Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{[15] RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

3c) Cobertura de gastos financieros

La **razón de cargos de interés fijo**, denominada en ocasiones *razón de cobertura de intereses*, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. La razón de cargos de interés fijo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{[16] COBERTURA DE GG.FF.} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = \text{VECES}$$

4c) Cobertura para gastos fijos

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Para calcularlo se divide el margen bruto por los gastos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros.

$$\text{[17] COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}} = \text{VECES}$$

D. Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio. Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que fueron puestos en práctica en la presente investigación son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

1d) Rendimiento sobre el patrimonio

El *rendimiento sobre el capital* (ROE, siglas de *return on equity*) es una medida de cómo les fue a los accionistas durante el año. Debido a que la meta consiste en beneficiar a los accionistas. Por lo general, el ROE se mide como:

$$\text{[18] RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

2d) Rendimiento sobre los activos

El *rendimiento sobre los activos* (ROA, siglas de *return on assets*) es una medida de la utilidad por UM de activos. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{[19] RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

3d) Utilidad activo (PAB: Poder Adquisitivo Básico)

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$[20] \text{ UT. ACTIVO} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO}} = \%$$

4d) Utilidad ventas

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, *excluyendo* los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto.

$$[21] \text{ UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

5d) Utilidad por acción (UPA)

Un grupo final de medidas se basa, en parte, en información que no necesariamente contienen los estados financieros: el precio de mercado por acción. Es obvio que estas medidas se pueden calcular en forma directa tan sólo en el caso de las compañías que se negocian públicamente. Este ratio utilizado para determinar las utilidades netas por acción común.

$$[22] \text{ UTILIDAD POR ACCIÓN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NUMERO DE ACCIONES COMUNES}} = \text{UM}$$

Razón precio-utilidades

La primera de las medidas de valor de mercado, la *razón* (o múltiplo) *precio-utilidades* o (P/U), se define como:

$$[23] \text{ RAZÓN P/U} = \frac{\text{PRECIO POR ACCIÓN}}{\text{UTILIDADES POR ACCIÓN}}$$

6d) Margen bruto y neto de utilidad

Margen Bruto

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$[24] \text{ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

Margen Neto

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$[25] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

Du – Pont

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

La matriz del Sistema DUPONT expuesta más adelante, permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, se observan las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$[26] \text{ DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES

Como producto de lo antes planteado esta investigación adquiere como horizonte investigativo:

¿Cómo Incide la Gestión Financiera en la Rentabilidad del “Club S.A”?

¿Cuáles son las causas que no permiten desarrollar de mejor manera la Gestión financiera de la empresa?

¿Qué indicadores se debe aplicar para medir la rentabilidad económica del “Club S.A”?

VII. VARIABLES DE ESTUDIO

Factores que inciden en la gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa El Club S.A, comprendiendo en el periodo 2011 al 2013					
Variable General	Definición Operacional	Dimensiones Sub Variables	Indicadores	Instrumentos	Naturaleza
Rentabilidad Financiera del CLUB S.A	Conjuntos de técnica y actividades encaminadas a una estructura financiera idónea.	Gestión Financiera	Políticas y Procedimientos de Administrativos y Financieros E.E.F.F	Análisis Numéricos Entrevistas	Cualitativo y Cuantitativo
	Ratios económico que compara los benefic. obtenidos en relación con recursos propios de la empresa	Indicadores de Rentabilidad	Ratios Financieros Estados Financieros	Análisis Numérico	Cuantitativo
	Resultado de Restar los Activos Corrientes menos los Pasivos Corrientes de la empresa	Capital de Trabajo	Estados Financieros	Estados Financieros Entrevistas	Cualitativo y Cuantitativo

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Enfoque Filosófico de la investigación

El enfoque filosófico de la presente investigación es **mixto**, según (Roberto Fernandez Hernández, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucia, 2006), el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa. También este tipo de enfoque puede responder a distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Se fundamenta en la triangulación de métodos.

En la parte Cualitativa se implementaron instrumentos de ayuda para la recolección de datos que son conformados por las entrevistas. Las entrevistas fueron dirigidas al gerente general de la empresa el CLUB S.A, al personal administrativo que es participe dentro del ciclo de la gestión financiera y al presidente de la sociedad. En la parte cuantitativa se realizó un análisis financiero a los tres años que se están tomando como estudio a través de una serie de variables, llamadas razones o indicadores financieros que clasifican de acuerdo a criterios de análisis financieros.

8.2 Tipo de Investigación

La presente investigación según su nivel de profundidad es clasificada como: *descriptiva* llamadas también *investigaciones diagnósticas* y de acuerdo al tiempo es de tipo *no experimental longitudinal*.

Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de

características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada (Hernández, et al y otros).

Investigación *Longitudinal* es cuando el estudio amerita el registro y la comparación de datos observados y analizados durante varios períodos de tiempo comprendido del año 2009 al año 2012, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo.

8.3 Población y Muestra

Buendía, L. Colás, P. y Hernández, F., (1998) La Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados.

Según (Laura de la Vega Fisher & Alma Navarro Vega, 1996) definen la muestra como: una parte de la población que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquella, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Esta investigación está dividida a su vez en una muestra probabilística y no probabilística. Probabilística ya que la muestra de análisis aplicada a unos de los instrumentos de recolección de datos que corresponde a la encuesta fue obtenido aplicando fórmula estadística que será expuesta más adelante. Para el caso de las entrevistas no dependieron de aplicación de formula estadística, si no que se basaron según bajo el criterio de conveniencia y accesibilidad de información. Para (Roberto Fernandez Hernández, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucia, 2006), la muestra no probabilística se diferencia de la probabilística porque los elementos no dependen de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra, sin embargo la muestra probabilista surge tras una aplicación estadística que permita definir una muestra.

La población de la presente tesis está determinada por el total de trabajadores involucrados en el proceso de gestión financiera de la empresa EL CLUB S.A. Arrojando como resultado una población finita de 4 elementos. El tamaño de la muestra se realizó mediante una fórmula, por

tratarse de una población finita. Los valores contenidos en ella se obtuvieron a través de los siguientes pasos:

- Fue necesario dar máximos valores tanto a la probabilidad a favor, como a la probabilidad en contra. Esto es, 50% a (p) y 50% a (q) que fueron las literales que se emplearon para determinar la probabilidad a favor o en contra respectivamente.
- Se determinó el error máximo que puede ser aceptado en los resultados. Se trabajó con un 3% debido a que se trata de una población pequeña.

Para la población finita compuesta por 4 elementos se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N P Q}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo de población

P= Probabilidad a Favor

Q= Probabilidad en contra

E= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

Datos:

Z= 95% = 1.96 (Ya que la seguridad es del 95%)

N= Universo de población = 4

P= parámetro (en este caso 50% = 0.50)

Q= parámetro (en este caso 50% = 0.50)

E= Erros de estimación 3% = 0.03

n= Tamaño de la muestra?

Cálculo de la muestra:

$$N = \frac{(1.96)^2 (4) (0.50) (0.50)}{0.03^2 (4-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 4$$

La muestra da como resultado un total de 4 entrevistas con los funcionarios directamente relacionados con la gestión financiera de la empresa EL CLUB S.A.

BASE DE DATOS DE LA POBLACIÓN

Ítem	CARGO	TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA
01	Presidente	10 años
02	Gerente General	7 años
03	Contador General	5 años
04	Auxiliar Contable	8 años

8.4 Métodos, Técnicas e instrumentos de Investigación

8.4.1 Método

El método utilizado en la presente investigación es el **deductivo – analítico**.

- **Método Deductivo:** llamado también silogístico, consiste en derivar de una premisa, ley o axioma general, situación o aspecto particular, y volverlo explícito, por lo que se dice el método deductivo va de lo universal o general a lo particular o individual.
- **Método Analítico:** consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus elementos integrantes, para investigar su naturaleza y efectos. El análisis implica resolver el todo actual en las diferentes partes que lo integran

En la presente investigación se utilizara la técnica de muestreo circunstancial no probabilístico.

8.4.2 Procedimientos para recolección de datos

Recolectar los datos implica tres actividades vinculadas entre sí: seleccionar un instrumento de recolección de datos, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones

obtenidas. (Roberto Fernandez Hernández, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucia, 2006).

- Visita a las oficinas de la empresa para solicitar información financiera y encontrar la problemática existente.
- Reuniones con el personal involucrado en la administración del capital de trabajo y planificación financiera de la empresa.
- Análisis e interpretación de la información financiera suministrada; balance general, estado de resultados, escritura de constitución.

Para realizar la recolección de los datos se hizo uso de siguientes fuentes primarias; entrevista, observación y análisis de la información financiera y de igual forma se utilizó fuentes secundarias tales como; libros, folletos, periódicos, páginas web. Etc. Para procesar la información se utilizaron las siguientes herramientas: computadoras de escritorio, portátiles, impresoras, mobiliario y equipo de oficina.

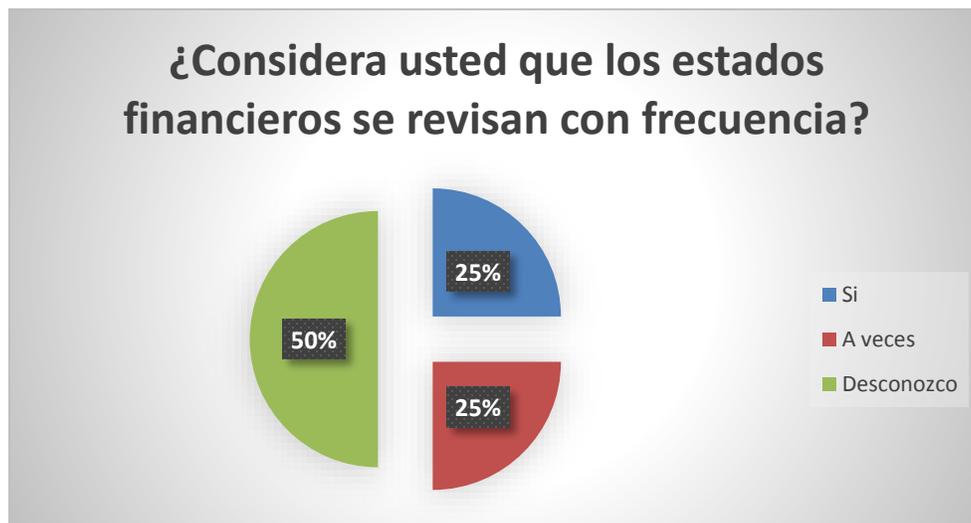
IX. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La recolección de los datos se fundamentó en las diferentes variables de gestión financiera de la empresa EL CLUB S.A. en el período 2011-2013. Esta recolección se llevó a cabo utilizando como instrumento, la entrevista y fue aplicada de manera personal a una muestra de cuatro elementos que corresponden a la población en estudio, las preguntas directrices se generaron antes de recolectar y analizar los datos.

El instrumento está compuesto por **diecinueve preguntas** cerradas, elaboradas de acuerdo con las variables y objetivos de la investigación.

9.1 Cuestionario

PREGUNTA N° 1



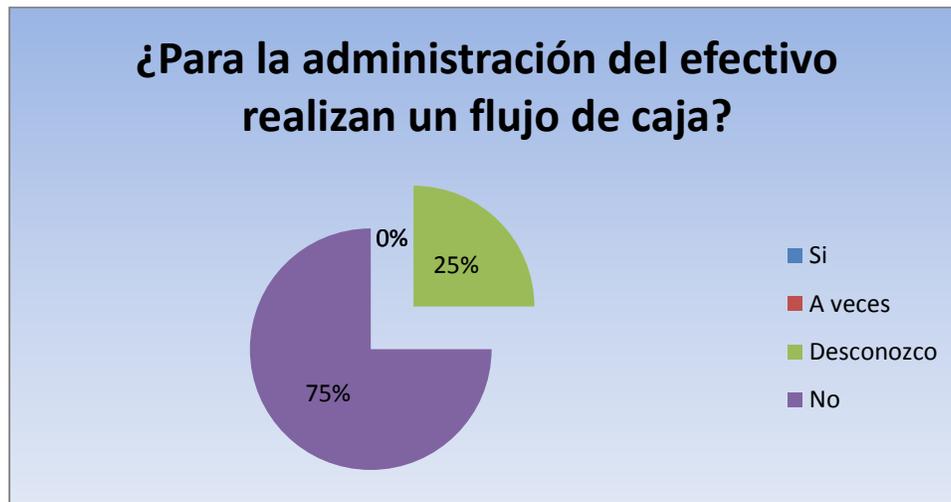
FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

El 25% de los entrevistado expresan que si revisan los estados financieros y otro 25% manifiesta que a veces se revisan, pero el 50% alega desconocer que los estados financieros se revisen con frecuencias. La mitad de los encuestados indican que los estados financieros

desconocen si se revisan y más aún desconocen si esto se hace con frecuencia ya que consideran que la gerencia no muestra interés alguno en la revisión de los estados financieros.

PREGUNTA N° 2



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

El 25% de las personas entrevistadas manifestaron que se desconocen si se realizan flujos de caja, mientras que el 75% dicen que no se realizan flujos de caja para la administración del efectivo. La mayoría de personas manifiesta que no se realiza porque no existe una debida planificación en el área financiera el cual ha permitido el crecimiento de la empresa.

PREGUNTA N° 3

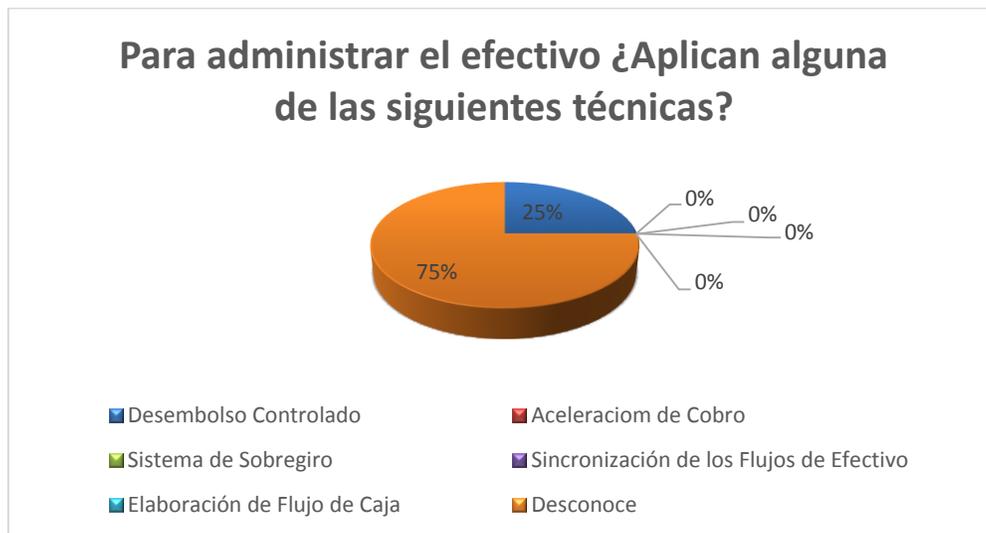


FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

El 25% de las personas manifiestan que si proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución, mientras que el 75% dicen que la empresa no realiza esto para ninguno de los miembros que integran el área operativa.

PREGUNTA N° 4



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante se observa que el 25% de los entrevistados aplica la técnica de desembolso controlado, mientras que un 75% manifestó que desconoce de estas técnicas de administración de efectivo, es decir que ninguna.

El objetivo de la aplicación de técnicas es: “Disminuir el financiamiento y maniobrar con el sistema de ventas, inventarios, cuentas por cobrar y proveedores. Es muy importante aplicar en conjunto las técnicas, para administrar adecuadamente el efectivo de la compañía con el propósito de reducir el riesgo de insolvencia. En el caso de la empresa El Club S.A. se observa una aplicación raquítica de las técnicas para administrar el efectivo, a penas, el 25% de los entrevistados aplica una técnica, mientras que el un 75% no aplica ninguna.

Administrar el efectivo permitirá continuar con los objetivos organizacionales, ayudará a asegurarse de sacar el mayor provecho del dinero, le dará a la empresa la posibilidad de mantener el control de sus finanzas y especialmente de sus flujos de efectivo. Por todo lo antes expuesto, Se considero que este factor aumenta el riesgo de insolvencia de la compañía.

PREGUNTA N° 5

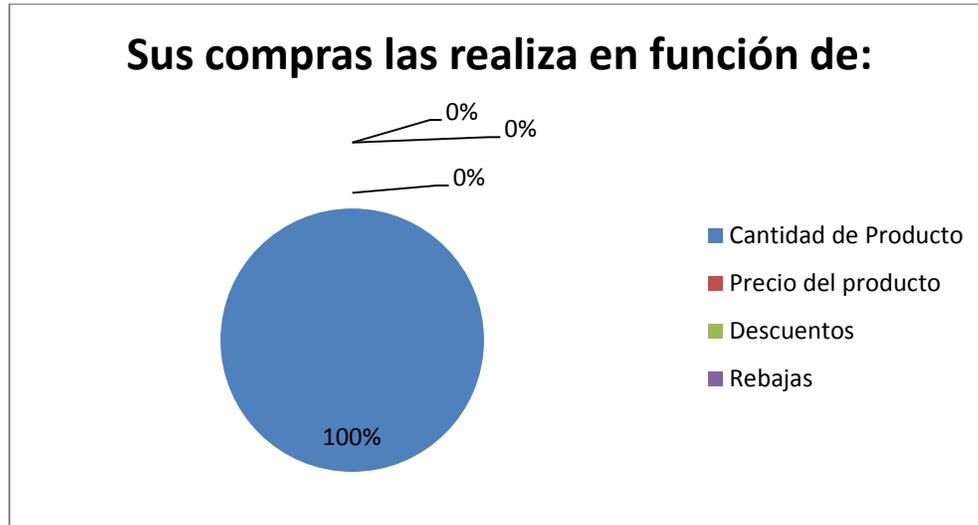


FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante se determinó que el 50% de los entrevistados está consciente de que la falta de liquidez es un factor que puede ocasionar la quiebra de una compañía y un 50% considera que la falta de liquidez no precisamente ocasionaría la quiebra de una compañía. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, las razones de *liquidez* proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

PREGUNTA N° 6



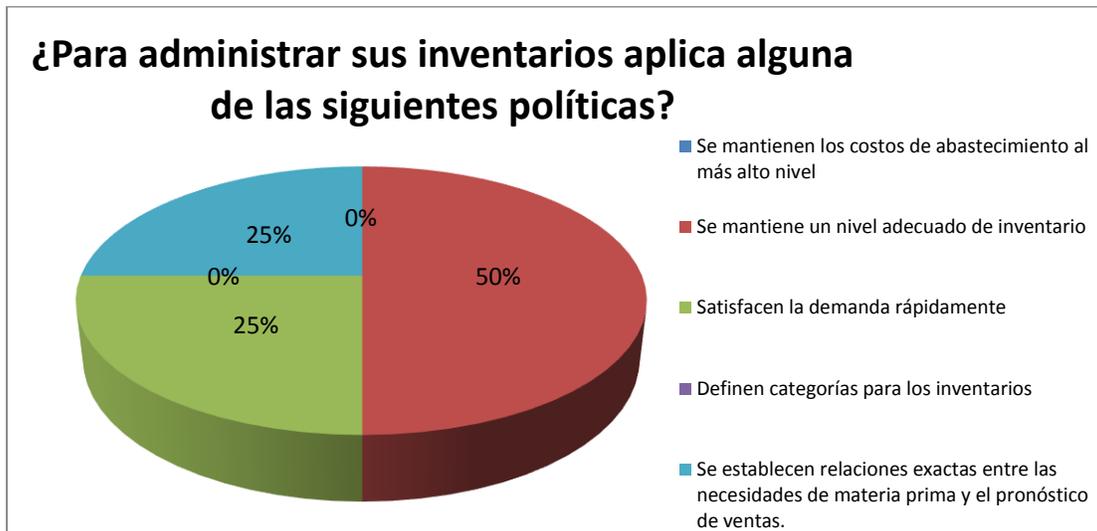
FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante se determinó que en la sociedad El Club, S.A. las compras se realizan en función de: Cantidad de materiales, precio de materiales, descuentos y rebajas. Según (Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter, 2012), el comprador deberá minimizar el costo de sus materias primas sin afectar la calidad de los productos, utilizando cada uno de los aspectos anteriormente señalados.

Toda empresa, por sencillo que sea su funcionamiento, necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La **gestión de compras** es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Diversos autores plantean que uno de los medios para mejorar continuamente la competitividad de una empresa es la de producir a bajos costos y con alta calidad.

PREGUNTA N° 7



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

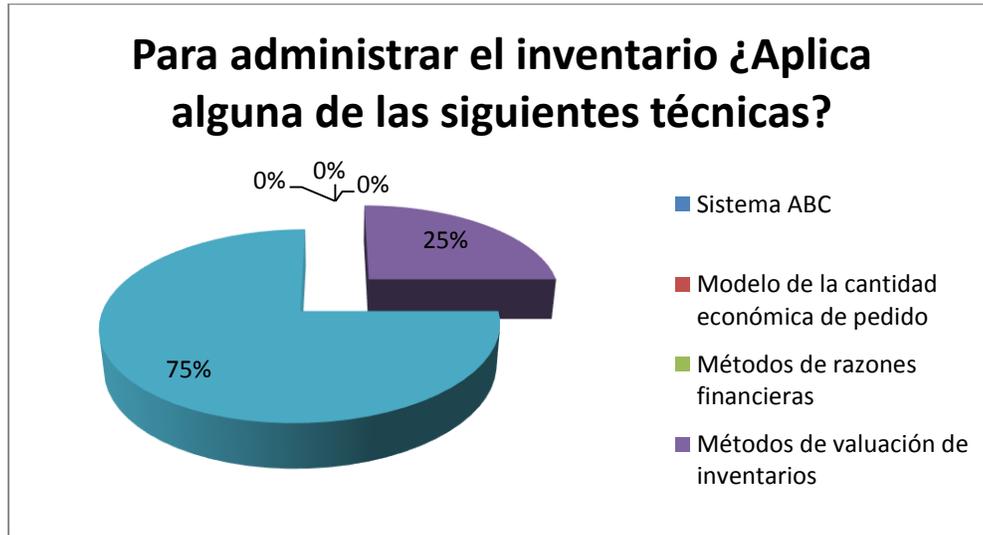
Análisis e Interpretación

En esta interrogante se puede observar que el 50% de los entrevistados manifestó que en la compañía *mantiene un nivel adecuado de inventarios*, un 25% en sentido de *satisfacer la demanda rápidamente*, mientras que el otro 25% respondió que *se mantiene los costos de abastecimiento al más alto nivel*.

La importancia de la administración de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades, que reside en gran parte de Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve.

La aplicación de políticas de administración de inventarios es un elemento importante para lograr los objetivos de la compañía, sin embargo, el desconocimiento o la falta de establecimiento de políticas puede ocasionar disminuciones en las utilidades.

PREGUNTA N° 8



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

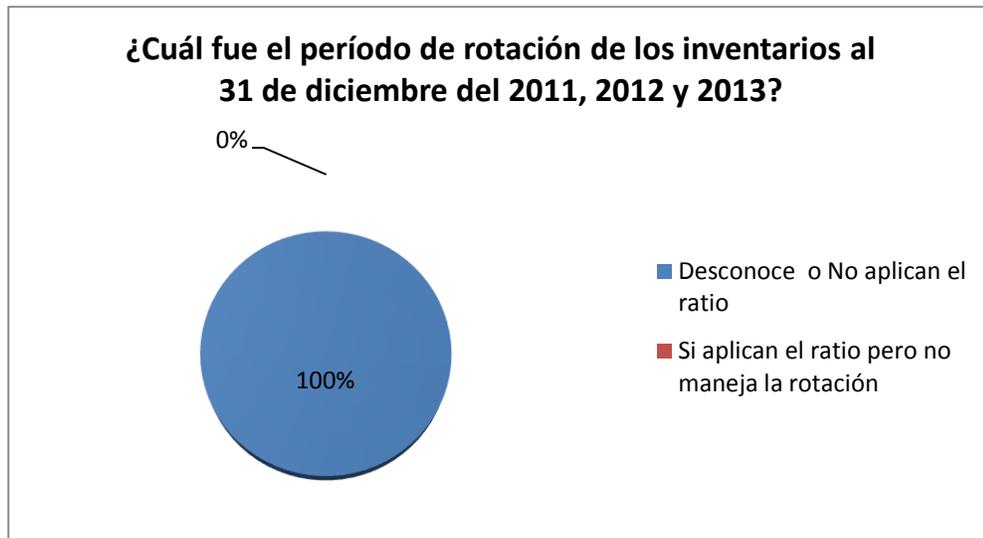
Análisis e Interpretación

En esta interrogante se observa que el 75% de los entrevistados no aplica ninguna técnica para administrar sus inventarios y apenas el 25% aplica métodos de valuación de inventarios.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que van a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

Sin embargo en la sociedad El Club S.A. no tiene una idea clara de la importancia y beneficios que emanan de la aplicación de las técnicas antes mencionadas.

PREGUNTA N° 9



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante se observa que el 100% de los entrevistados desconoce o no aplica el ratio de la rotación de los inventarios. Se considera que el hecho de no aplicar el ratio, puede ocasionar desviaciones en la gestión adecuada de los inventarios.

Según (Oliva, 2008) el primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o supervisor en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero si proporciona asesoría en su proceso de administración.

En mi opinión, las personas involucradas en la administración y gestión de los inventarios tienen la responsabilidad de aplicar ratios financieros para medir la rentabilidad que generan las existencias, y por ende, tomar decisiones que lleven a obtener resultados esperados.

Una buena gestión de inventarios obtiene una mejora en la rentabilidad económica y una forma muy utilizada para describir el comportamiento de los inventarios consiste en la determinación del *ratio de rotación*, que se define como el cociente entre el *costo total de las*

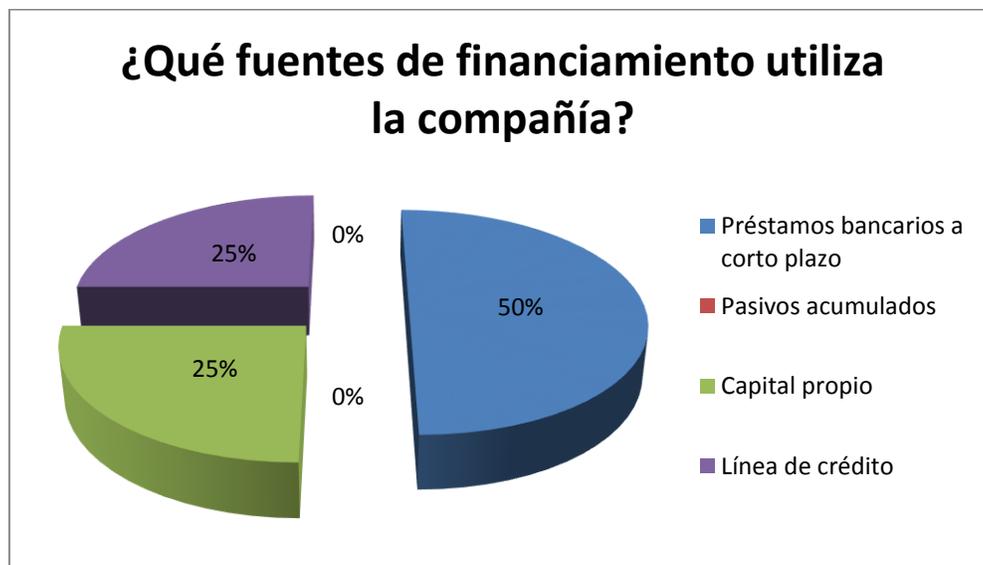
ventas en un año dividido por el inventario promedio anual, que es el promedio de las cifras de inventarios al comienzo y al final del año.

Al hacer uso de la información financiera suministrada por la compañía se encontró que la rotación del inventario para el 2011 es de 2.42 veces en el año y es equivalente a 148.80 días, lo que demuestra una rotación baja del inventario.

Es necesario y de gran importancia que el gerente financiero, gerente general, administradores y contadores conozcan el índice de rotación de sus inventarios en cualquier momento del año con el propósito de tomar medidas adecuadas que puedan ir mejorándolo.

Las cuatro personas entrevistadas respondieron que no aplican el ratio, el resultado de las respuestas se ve reflejado en la baja rotación de los inventarios y en el alto período de los días de rotación. Es por eso que se requiere de manera urgente la aplicación de herramientas financieras para controlar y medir la efectividad del inventario, considerado uno de los elementos de mayor importancia dentro del proceso económico de cualquier empresa.

PREGUNTA N°10



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante se observa que el 50% de los entrevistados señaló que se financian a través de préstamos bancarios, un 25% capital propio y en 25% restantes por medio de líneas de crédito.

Un aspecto que indica problemas de liquidez es un aumento de la deuda a corto plazo. Las empresas con problemas de liquidez comienzan a utilizar las líneas de crédito y otros préstamos para las operaciones diarias que implican dinero en efectivo. Es difícil para las empresas absorber la deuda a corto plazo debido a las altas tasas de interés y los términos de pago de los préstamos.

Por lo expuesto, se aprecia claramente por qué se da tanta importancia a las medidas de liquidez a corto plazo; pues si una empresa no puede hacer frente a sus obligaciones pendientes a su vencimiento, su futura existencia está en peligro. La evaluación de la liquidez a corto plazo está relacionada con la evaluación del riesgo financiero de la empresa. Aunque todas las decisiones contables se hacen suponiendo la continuidad indefinida de la empresa, la gerencia general siempre debe someter tal presunción a la prueba de liquidez y solvencia de la empresa.

Si bien es cierto las condiciones de financiamiento en la mayoría de los casos se pactan a largo plazo, pero eso no exime a la empresa a pagar mensualmente una porción corriente del financiamiento (Cuota principal más intereses) y para ello se tiene que contar con la capacidad de pago suficiente para cubrir la carga financiera por préstamos.

Cuando el endeudamiento se extiende a niveles máximos, la empresa enfrenta limitaciones de acceso a las fuentes externas, los acreedores elevan las tasas de interés e imponen garantías adicionales para protegerse del riesgo incremental que supone el crédito a una empresa altamente endeudada. Es por ello que la gerencia de la empresa deberá hacer énfasis en el nivel de endeudamiento adecuado de la empresa.

PREGUNTA N°11



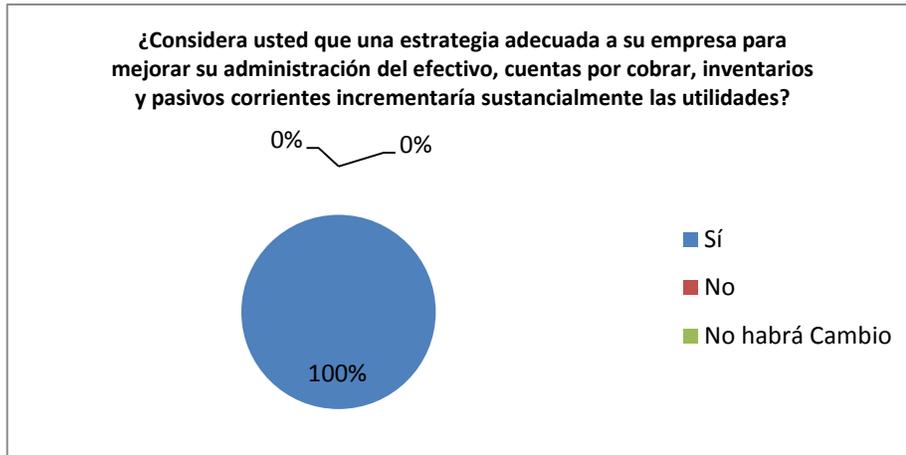
FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

En esta interrogante, el 100% de los entrevistados manifestó que si realizan el estado financiero básico “Estado de Flujo de Efectivo” facilitando esto la toma de decisiones financieras. La elaboración de este estado financiero es una herramienta de mayúscula importancia en la toma de decisiones de las empresas.

La falta de aplicación del estado de flujos de efectivo puede crear desventajas, restando competitividad con relación a otras empresas que sí lo aplican, debido a que dicho estado financiero permite ver con claridad y certeza la utilización del efectivo, cuánto ingresa y cuánto se utiliza y evaluar qué tipo de actividad es la que genera mayor flujo a la empresa.

PREGUNTA N°12

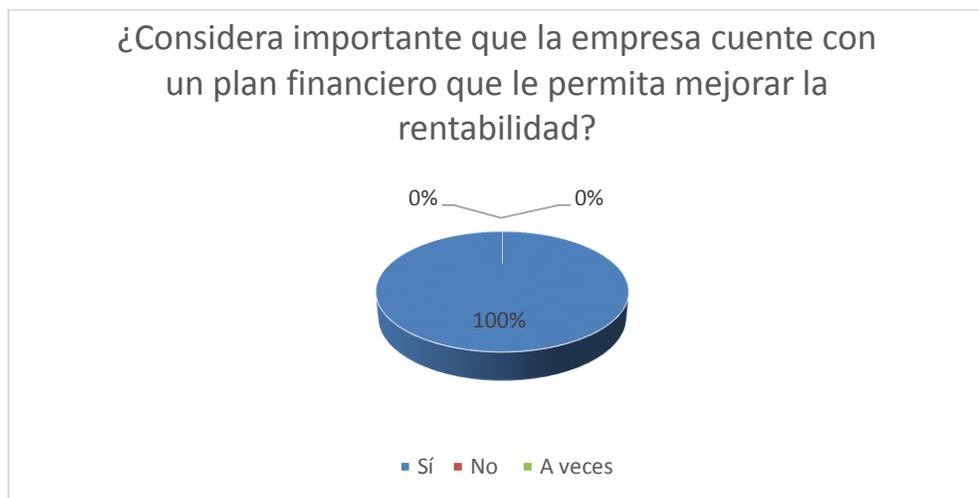


FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e Interpretación

Se observa en el gráfico, el 100% de los entrevistados coincide en que el establecimiento de una estrategia general para mejorar la administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y pasivos corrientes incrementaría la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, la compañía El Club, S.A. deberá redactar su política y ponerla en práctica, para administrar adecuadamente los rubros del capital de trabajo, debido a que actualmente no se utilizan las herramientas y procedimientos financieros que establece la teoría de los diversos libros consultados para la elaboración de ésta tesis.

PREGUNTA N° 13



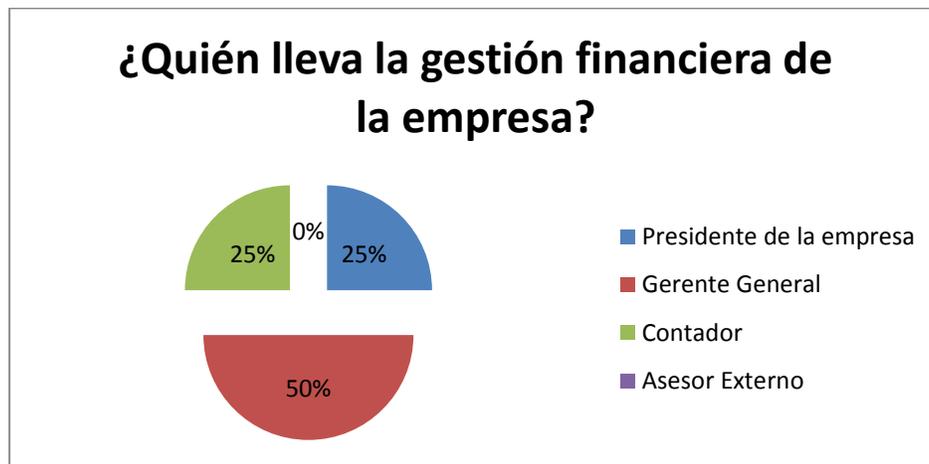
FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados dicen que si necesitan que se desarrolle un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Todos las personas encuestadas declaran que si necesitan que se desarrolle un plan financiero porque esto ayudara a que se cumpla con los objetivos propuesto y por lo tanto se tendrá una liquidez favorable que ayudaría a brindar un mejor servicio a los clientes y así seguirse manteniendo dentro del mercado financiero.

PREGUNTAS N° 14

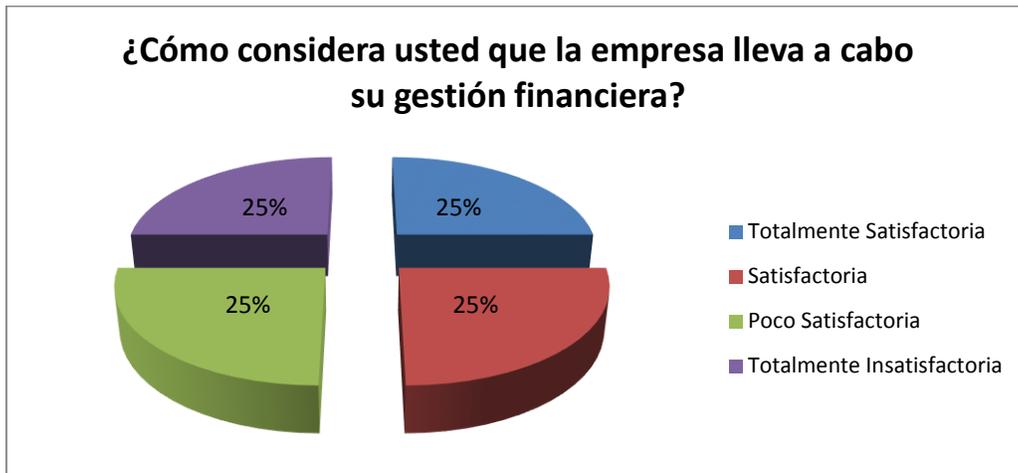


FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

En los resultados obtenidos se puede apreciar que del total de encuestados el 50% considera que en la compañía El Club S.A quien lleva el control de la gestión financiera es el gerente general, a su vez un 25% consideran que la lleva el presidente de la empresa y el otro 25% considera que la gestión financiera la lleva el contador. Estos resultados afianzan, la problemática planteada de que El Club S.A tiene una mala gestión financiera partiendo que el personal del área financiera ni si quiera tiene claro quién es el responsable de llevar la gestión financiera de la compañía.

PREGUNTAS N° 15



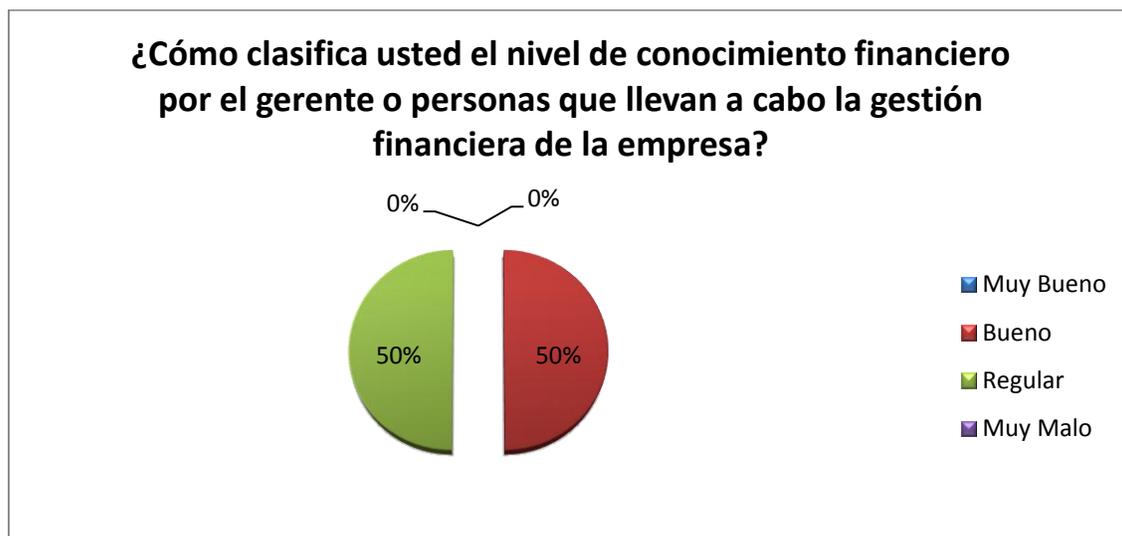
FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

En los resultados obtenidos se puede apreciar que hay una decisión dividida puesto que el 25% de los encuestados expresaron que totalmente satisfactoria, otro 25% dijo que satisfactoria y de los 50% restantes manifestaron que el 25% poco satisfactorio y 25% totalmente insatisfactoria.

Estos resultados contribuyen a confirmar la problemática encontrada en El Club S.A ya que el personal que está involucrado en el proceso de la gestión financiera no tiene claridad alguna de que la compañía lleve una gestión financiera.

PREGUNTA N° 16



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos, los cuales apuntan que un 50% de los especialistas del área financiera encuestados, califican regular el nivel de conocimiento financiero de los gerentes o dueños que dirigen la empresa, porcentaje que es seguido por un 50% que calificaron este conocimiento como muy malo el conocimiento financiero del personal que dirige la empresa se puede inducir que las ponderaciones más altas indican que el conocimiento financiero que se posee el personal no son suficientes , por lo que es necesario la capacitación en el área financiera.

En función de las tendencias de los resultados, los gestores financieros de El Club S.A poseen algunos conocimientos financieros, sin embargo hay que reforzarlos, ya que no usan herramientas ni indicadores financieros para llevar a cabo su gestión financiera, lo cual hace que la gestión se lleve medianamente satisfactoria.

PREGUNTA N° 17



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

Con respecto a cómo se adaptan las herramientas e instrumentos de gestión financiera a El Club S.A se aprecia que la tendencia es que el 50% expresa que si maneja la compañía herramientas

de gestión financiera y el otro 50% ha manifestado desconocer si la empresa utiliza herramientas de gestión financiera.

Este ítem, lleva a la conclusión de que, a pesar de que los gerentes financieros poseen algunos conocimientos financieros, tal vez el no uso de las herramientas e indicadores de gestión financieros, sea debido a la falta de interés e ignorancia de los beneficios que aportan las herramientas de gestión por parte de la alta gerencia, por lo tanto el no uso de los mismos conlleva a que lleven sugerión financiera de manera no muy satisfactoria.

PREGUNTA N° 18



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

Como se puede observar un 50% de los encuestados respondieron que desconocen si las finanzas de la empresa cuentan con aplicaciones de indicadores de gestión, el 25% considera que si se le aplica indicadores de gestión para el control de las finanzas el 25% de los encuestados dijo que no se llevan.

Este resultado lleva a la reflexión sobre la falta de conocimientos en herramientas e indicadores financieros, que según la percepción de los entrevistados poseen la alta gerencia.

Este ítem refuerza más aún el resultado anterior, ya que si dicen que la gestión financiera se lleva medianamente satisfactoria, puede ser consecuencia del poco manejo de herramientas e indicadores financieros por los gestores financieros.

PREGUNTA N° 19



FUENTE: Elaboración propia, en base a resultados de la entrevista

Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados manifiestan que si ayuda, mientras que el 25% de los encuestados manifiestan que desconocen de esos aspectos.

Un alto porcentaje de los encuestados ratifican que las gestiones financieras a veces ayudan a regular los ingresos y los gastos porque no existen políticas establecidas para el control del disponible.

9.2 Análisis de los Estados Financieros

LIQUIDEZ GENERAL:

	2011	2012	2013
Liquidez general = Activos Ctes. / Pasivos Ctes.	0.93	1.38	1.44

En el año 2011 la sociedad EL CLUB S.A. apenas contaba con C\$ 0.93 por cada córdoba de deuda que posee al cierre del periodo, para el año 2012 Y 2013 la empresa tuvo una leve mejoría, ya que por cada córdoba de deuda; posee 0.38 y 0.44 córdobas respectivamente para hacerle frente a sus pasivos de corto plazo.

El presente análisis deja en evidencia la incapacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, en vista de que una buena imagen de la compañía requiere mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar con el curso normal de sus operaciones y que produzca el dinero necesario para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Es evidente que la sociedad EL CLUB S.A. necesita establecer un análisis financiero mediante la implementación de herramientas tales como; ratios financiero e indicadores que permitan mostrar en todo momento la situación financiera de la empresa y así le permitan alcanzar una posición de liquidez suficiente, pero no excesiva.

PRUEBA ÁCIDA:

	2011	2012	2013
Prueba Acida= Act. Cte. - Invent. / Pas. Ctes.	0.75	0.96	1.31

Al descartar del activo corriente las cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Para la empresa EL CLUB S.A. este ratio es deficiente, para el año 2011 es de 0.75 veces y para el año 2012 hasta 0.96 veces, lo que significa que la situación de la empresa para estos años no fue la mejor y requería de una administración eficiente de sus activos y pasivos corrientes, para el año 2013 se notó una

leve mejoría EL CLUB S.A no pudiese convertir su inventario inmediatamente en efectivo sus inventarios, tiene C\$ 1. 31 UMs para pagar cada UM de sus obligaciones a corto plazo.

ROTACION ACTIVOS TOTALES:

	2011	2012	2013
Rot. De Act. Totales= Ventas / Activos totales	0.02	0.03	0.04

En el año 2011 la sociedad EL CLUB S.A. apenas cuenta con 0.02 centavos UM de inversión es decir el 2% del total de sus activos totales, en el 2012 el 0.03 y 0.04 centavos UM en 2013 respectivamente.

Esto deja en evidencia que los activos no son tan productivos ya que no están generando las suficientes ganancias a la empresa, esta teoría es respalda por el ratio de rendimiento sobre la inversión y a Dupont **(VER ANEXO 13.5 - EVALUACION DE RATIOS).**

ROTACION ACTIVOS FIJOS:

	2011	2012	2013
Rot. Activo Fijo= Ventas / Act. Fijos	0.02	0.03	0.04

Es decir EL CLUB S.A coloca en el mercado el 2% (2011), 3% (2012) y el 4% (2013) del total de lo invertido en los activos fijos. A como se puede apreciar los resultados arrojados por dicho ratio, que al compararlo con el ratio de rotación de activos totales no hay diferencia alguna entre los resultados ya que en los tres años coinciden los mismos valores.

Esto se debe a que los activos fijos son el rubro más representativo entre los activos de la empresa teniendo una representación significativa de hasta 95.74% (2011), 96.03% (2012) y 95.63% (2013) del total de activos.

Es evidente que la empresa EL CLUB S.A no implementa estrategias, controles, políticas para sacarle un mejor provecho a los activos y en específicos los activos fijos que poseen muestra de esto que no generan tanto provecho a la empresa.

COBERTURA PARA GASTOS FIJOS:

	2011	2012	2013
Cobertura para gastos fijos= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos Fijos}}$	0.75	0.86	0.95

Este es otro indicador permite visualizar el comportamiento de los gastos fijos. En especial mide capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos.

Mediante las herramientas financiera aplicadas a los E.E.F.F de EL CLUB S.A se ha logrado comprobar que los gastos son muy elevados por ende la utilidad bruta no logra cubrir los gastos operativo de la compañía en ninguno de los tres años que se está analizando muestra de ello es que en 2011 los gastos fijos u operativos fueron de C\$ 149,075.72 representando esto el 133.05% de la utilidad bruta a la cual sobrepasa.

AÑO 2011: UTILIDAD BRUTA - GASTOS DE OPERACION

$$(149,075.72 - 198,342.91) = - \text{C\$ } 49,267.19$$

Esta misma situación se repite en el 2012 y 2013 con gastos fijos u operativos de hasta por C\$ 207,661.34 representando esto el 116.12% y C\$ 222,689.20 representando esto el 105.12% de la utilidad bruta.

X. CONCLUSIONES

En referencia a la investigación realizada, se puede decir que es importante considerar todos los aspectos referentes a la gestión financiera. Por otro lado es importante señalar que aunque la visión de cada uno de los participantes encuestados es diferente, así como sus experiencias y actividades, hubo muchas coincidencias en los resultados, lo cual hicieron estos mucho más consistentes y confiables.

- Al realizar un diagnóstico a EL CLUB S.A. Se determinó que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como empresa por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse. No cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder pronóstico de ventas, gastos operativos y financieros.
- La empresa cuenta con deficiencia en el manejo del efectivo, puesto que EL CLUB S.A según los índices del liquidez y actividad por si solo indican resultados más o menos aceptables, ya que solo cuenta con lo necesario para cubrir las operaciones, esto deja en evidencia la salud financiera que atraviesa la empresa, la cual no promete un futuro alentador para la compañía desde el punto de vista económico. También se puede decir que el poco crecimiento en la liquidez se debe porque no hay estrategias enfocadas para un mejor aprovechamiento del efectivo y así este dinero genere ingresos adicionales.
- Desconocimiento por parte del personal involucrado en el proceso financiero sobre métodos de análisis financiero y de la utilidad de usar indicadores, también podemos atribuirle la inexistencia de un asesor permanente que realice un análisis para conocer el comportamiento que ha tenido la empresa en un momento determinado y a lo largo del tiempo, es algo notorio en EL CLUB S.A por ende no hay un seguimiento constante a los E.E.F.F provoca desconfianza de todos los socios.

- Según análisis realizado a través de los ratios también se evaluó los cuatro componentes de la rentabilidad: (I) el beneficio obtenido, (II) el monto de capital invertido para obtenerlo, (III) el tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión, y (IV) el riesgo del negocio que genera esa rentabilidad reflejado en la aplicación de los indicadores a los E.E.F.F. Lográndose observar que en EL CLUB S.A estos cuatro componentes aportan muy poco beneficio a la empresa en comparación con lo invertido, en 2013 apenas el rendimiento del capital fue de 2% anual, siendo este resultado insuficiente para los accionistas. Si la empresa no logra mejorar estos resultados los socios en algún momento decidirán dejar de mantener su inversión en la compañía dejando a la empresa sin capital para invertir ni liquidez para enfrentar los pagos. Además que la empresa no será atractiva para motivar a nuevos inversionistas a invertir en ella.

XI. RECOMENDACIONES

Para tener un crecimiento significativo en el tiempo EL CLUB S.A, es preciso que se encamine alrededor de pilares básicos, las recomendaciones dirigidas a la gerencia de la empresa y que a continuación se detallan a continuación:

- EL CLUB S.A debe desarrollar una adecuada gestión financiera para llevar a cabo su misión y actividad fundamental con resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros. La implementación de políticas de carácter financiero, permitirá que la empresa cuente con una herramienta de gestión que le posibilite prever el futuro financiero de la misma a través de la planificación a fin de facilitar el control administrativo y financiero de las actividades de la compañía, esto le permitirá mantener información financiera confiable, así como un sistema de control interno que es la base de la eficiencia.
- Desarrollar un plan de políticas financieras que permitan la regulación de los ingresos y los egresos. Se considera necesario que para mejorar la normativa administrativa y de gestión se ejecute la creación de políticas y manuales, sobre todo que tengan una difusión alta y suficiente entre todos los niveles de la organización de las normas a seguir y las responsabilidades definidas de cada uno de los empleados, encabezado por la gerencia general, siendo su presencia una base sólida y de apoyo para este proceso. Los resultados que debe lograr deberán ser óptimos, que ayuden ampliar su cobertura de mercado, mejorar la imagen corporativa y mantener un adecuado crecimiento.
- Capacitar al personal en materia financiera haciendo énfasis en la utilización de indicadores como parte de un plan de gestión financiera convirtiéndose esto en una herramienta de control que permitirá a EL CLUB S.A cumplir con los objetivos propuestos y consecuentemente ayude a una correcta toma de decisiones. Capacitar al personal, especializándolo de acuerdo a las funciones asignadas y siempre con una visión enfocada en aportar de una manera más eficiente en el desempeño de las funciones encomendadas. Se recomienda conveniente que la compañía obtenga asesoramiento profesional, que oriente a la gerencia en la toma de decisiones. El empleo de las herramientas financieras mencionadas en el presente estudio

le serán de mucha importancia a EL CLUB S.A principalmente a través de los índices financieros, los cuales son muy útiles al momento de evaluar la situación real de la compañía por lo que se deberá tomar en cuenta aplicarlos periódicamente con el afán de tomar decisiones oportunas encaminadas a mejorar la gestión financiera y el control interno.

- Se recomienda buscar nuevas alternativas de ingresos, tales pueden ser estrategia que conlleven a un mejor aprovechamiento de sus activos fijos como por ejemplo puede ser la renta del edificio que se encuentra en las inmediaciones del muelle o bien habilitarlo y hacer funcionar el restaurante que se tenía previsto hacer según el prospecto.

XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Buendía, L. Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodología de investigación en psicopedagogía*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- COLINA, M. A. (Junio de 2009). GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS. *ESTRATEGIAS FINANCIERAS EMPRESARIALES*. (M. A. COLINA, Recopilador) Maracaibo, Zulia, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Consejo Profesionales de Ciencias Economicas CABA*. (s.f). Obtenido de Consejo Profesionales de Ciencias Economicas CABA: www.consejo.org.ar
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para Finanzas Empresariales* (1ra ed.). México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- degerencia.com*. (s.f). Obtenido de degerencia.com: www.degerencia.com
- Enrique Bonsón, Virginia Cortijo & Francisco Flores. (2009). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS*. Madrid, España: Pearson.
- Fernando Gómez-Bezares, José A. Madariaga, F. Javier Santibáñez & Amaia Apraiz. (s.f). *Finanzas de Empresas*. Bilbao, España.
- Fernando Gomez-Bezares, José A. Madariaga, F. Javier Santibáñez & Amaia Apraiz. (2013). *Finanzas de Empresas*. Bilbao, España.
- Galindo, L. M. (2008). *Planificación Estratégica: Rumbo hacia el éxito* (2da ed.). Mexico: Trillas.
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon & Carlos Rivera Noverola. (2005). *PRESUPUESTOS Planificacion y Control*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guzmán, C. A. (2006). *GUIA RAPIDA RATIOS FINANCIEROS Y MATEMATICAS DE LA MERCADOTECNIA*. PROCIENCIA Y CULTURA S.A.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich & Mark Cannice. (2012). *Administración una Perpectiva Global y Empresarial* (14 ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4 ed.). México: McGrawHill.
- James C. Van Horne & John M. Wachowicz, Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.

Laura de la Vega Fisher & Alma Navarro Vega. (1996). *Introducción a la investigación de mercado* (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Lawrence J. Gitman & Chad J. Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12 ed.). México: Pearson.

Michael C. Ehrhardt & Eugene F. Brigham. (s.f). *Finanzas Corporativas* (2 ed.). Estados Unidos: Cengage Learning.

MINTZBERG, H. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Colombia.

Oliva, S. D. (2008). *Dirección Financiera* (1ra ed.). España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A U.

Richard A. Brealy, Stewart C. Myers & Franklin Allen. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Roberto Fernandez Hernández, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucia. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Rocha, B. J. (2009). *Como se elabora el proyecto de Investigacion* (2 ed.). México: Mc Graw Hill.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey F. Jaffe. (2009). *FINANZAS CORPORATIVAS* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18va ed.). McGraw Hill.

Tesis

GEOVANA MARCELA PAZ Y MIÑO VITERI & ELVIA JIMENA MEJIA SALGADO. (2001-2002). GESTIÓN FINANCIERA COMO ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA V.S.M. *Tesis*.

MUYULEMA, M. H. (s.f de s.f. de 2011). LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010. *LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010*. Ambato, Ecuador.

Solórzano, E. E. (s.f. de Septiembre de 2013). Factores que inciden en el crecimiento de la bolsa de valores de Nicaragua en el período comprendido del 2009 al 2012. Managua, Managua, Nicaragua.

Sosa, A. E. (2004). Proponer la practica de indicadores de gestion en las pequeñas y medianas empresas del estado de lara. Lara, Venezuela.

Vegas, D. S. (2004). Análisis del Valor Agregado y la Gerencia Basada en Valor para la toma de decisiones gerenciales en las empresas corporativas industriales. Barquisimeto, Venezuela.

PEREZ, M. C. (2003). Diseño de indicadores de gestión para la gerencia de crédito y cobranza del fondo y promoción de la artesanía, de pequeñas y mediana Empresa (FUNDAPYME). Venezuela, Lara.

F., P. M. (2004). Análisis a la gerencia estratégica de las rectificadoras del estado Lara , utilizando el balance Scorecard como herramienta gerencial y finan para el manejo de indicadores. Barquisimeto, Venezuela.

Revistas

Ana L. González Pérez, Alicia Correa Rodríguez & Miguel Acosta Rodríguez. (Abril - Junio de 2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las PYMES. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXI(112), 395 - 429.

Barrero, J. M. (Agosto de 2009). La importancia de medir la rentabilidad. *RePro* 68, 32 - 33.

Preve, L. A. (Agosto de 2009). El desafío de la Rentabilidad. *Desde el Campus*, 50-54.

Segura, A. S. (Enero - Marzo de 1978). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXIV(78), 159 - 179.

Sitio Web

degerencia.com. (s.f). Obtenido de *degerencia.com*: www.degerencia.com

ANEXOS

13.1 Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL INVOLUCRADO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA *EL CLUB S.A* EN EL PERIODO 2011-2013.

Encuesta dirigida al personal de El CLUB S.A (a los involucrados en la gestión financiera)

Muestra 4 personas.

La encuesta se estima se realice en 20 minutos.

Esta encuesta se realizará por accesibilidad de información con colaboración del personal de la empresa EL CLUB S.A

Objetivo: Obtener información acerca de los factores de la gestión financiera que inciden en la liquidez de la sociedad EL CLUB S.A.

Indicación: Por favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación. Marque con una “X” la respuesta que crea correcta.

I PARTE

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Sexo: _____

Entrevistador: _____

Razón Social: _____

Dirección: _____ Telf./Cel.: _____

Cargo: _____ Giro del Negocio: _____

II PARTE

1. ¿Considera usted que los estados financieros se revisan con frecuencia?

Si A veces Desconozco

2. ¿Para la administración del efectivo realizan un flujo de caja?

Si A veces No Desconozco

3. ¿Proporciona la empresa a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?

Sí No

4. Para administrar el efectivo ¿Aplican alguna de las siguientes técnicas?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Desembolso Controlado | <input type="checkbox"/> |
| b) Aceleración de cobro | <input type="checkbox"/> |
| c) Sistema de sobregiro | <input type="checkbox"/> |
| d) Sincronización de los flujos de efectivo | <input type="checkbox"/> |
| e) Elaboración de flujos de caja | <input type="checkbox"/> |
| f) Desconoce | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cree usted que la falta de liquidez es un factor que puede ocasionar la quiebra de una compañía? Explique.

Sí No

6. Sus compras las realiza en función de:

- a) Cantidad de Producto
- b) Precio del producto
- c) Descuentos
- d) Rebajas
- e) Otros

7. ¿Para administrar sus inventarios aplica alguna de las siguientes políticas?

- a) Se mantienen los costos de abastecimiento al más alto nivel
- b) Se mantiene un nivel adecuado de inventario
- c) Satisfacen la demanda rápidamente
- d) Definen categorías para los inventarios
- e) Se establecen relaciones exactas entre las necesidades de materia prima y el pronóstico de ventas.

8. Para administrar el inventario ¿Aplica alguna de las siguientes técnicas?

- a) Sistema ABC
- b) Modelo de la cantidad económica de pedido
- c) Métodos de razones financieras
- d) Métodos de valuación de inventarios
- e) Ninguno

9. ¿Cuál fue el período de rotación de los inventarios al 31 de diciembre del 2011, 2012 y 2013?

10. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la compañía?

- a) Préstamos bancarios a corto plazo
- b) Pasivos acumulados
- c) Capital propio
- d) Línea de crédito
- e) Desconoce

11. ¿Podría decirme si la empresa tiene como práctica elaborar el estado de flujo de efectivo?

Sí No

12. ¿Considera usted que una estrategia adecuada a su empresa para mejorar su administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y pasivos corrientes incrementaría sustancialmente las utilidades?

Sí No No habrá cambio

13. ¿Considera importante que la empresa cuente con un plan financiero que le permita mejorar la rentabilidad?

Si No A veces

14. ¿Quién lleva la gestión financiera de la empresa?

- a) Presidente de la empresa
- b) Gerente General
- c) Contador
- d) Asesor Externo

15. ¿Cómo considera usted que la empresa lleva a cabo su gestión financiera?

- a) Totalmente Satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco Satisfactoria
- d) Totalmente Insatisfactorio

16. ¿Cómo clasifica usted el nivel de conocimiento financiero por el gerente o personas que llevan a cabo la gestión financiera de la empresa?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Muy Malo

17. ¿Maneja su empresa alguna herramienta (software, hoja de cálculos, otros) de gestión financiera?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

18. ¿Lleva su empresa indicadores de gestión para el control de las finanzas?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

19. ¿Considera que la gestión financiera ayuda a regular los ingresos y los gastos?

Si No Desconozco

13.2 Estado de Resultado

El Club S.A Estados de Resultados Al 31 De Diciembre del 2011 - 2012 -2013

	2011	2012	2013
INGRESOS POR SERVICIOS	93,235.15	100,392.77	139,327.05
Parqueos De Automotores	5,904.44	9,401.58	15,667.25
Estadias Fijas De Yates Y Lanchas	76,445.97	84,176.53	106,278.95
Parqueos De Lancha Eventual	500.00	(2,282.28)	-
Descargue	460.00	520.00	2,182.59
Uso De Rampla	1,630.00	(352.28)	1,130.44
Muellaje	7,150.50	5,926.31	9,634.73
Transporte	-	1,201.45	1,261.50
Parqueo De Trailer	1,144.24	1,801.46	2,414.68
Estadia De Jetski	-	-	756.91

INGRESOS POR GASOLINERA	365,057.19	466,564.23	584,013.12
Gasolinera Petro Super	352,555.93	455,555.56	567,604.05
Lubricantes Y Aceites	12,501.26	11,008.67	16,409.07

INGRESOS POR ALQUILER	30,518.91	37,279.40	24,360.58
Mopies - Casa Pellas	6,881.94	2,402.92	-
Mauro Bersani	5,721.18	4,805.84	5,802.99
Restaurante El Jobo		-	
Enitel (Antena)	0.00	13,396.91	14,268.42
El Jicaro, S.A	2,288.47	2,402.92	3,784.56
Nica Action Sports	3,980.11	4,178.99	-
Santa Maria	9,153.88	480.14	504.61
Restaurante La Iguana	2,493.33	9,611.68	-

DESCUENTOS Y REBAJAS S/INGRESOS	-	(1,604.54)	-
--	---	-------------------	---

VENTAS NETAS 488,811.25 602,631.86 747,700.75

COSTO DE VENTAS	339,735.53	423,792.32	535,861.02
Gasolina (% S/Ingresos x Combustible)	330,137.91	414,582.45	522,157.84
Lubricantes (% S/Ingresos x Lubricantes)	9,597.62	9,209.87	13,703.18

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS 149,075.72 178,839.54 211,839.73

MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN	198,342.91	207,661.34	222,689.20
GASTOS DE VENTAS	110,050.02	114,827.43	119,581.07
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	51,686.80	53,865.25	96,871.74
GASTOS FINANCIEROS	36,606.09	38,968.66	6,236.39

UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA (49,267.19) (28,821.80) (10,849.47)

OTROS INGRESOS	1,463.05	920.07	16,036.23
OTROS GASTOS	0.00	11,836.74	114.67

RESULTADO ANTES DEL I. R. (47,804.14) (39,738.47) 5,072.09

IR 30%	-	-	1,521.63
--------	---	---	----------

UTILIDAD NETA O PERDIDA NETA (47,804.14) (39,738.47) 3,550.46

ELABORADO

REVISADO

AUTORIZADO

Nota: Para una mayor realidad financiera se le aplico el impuesto sobre la renta (30%) a los E.E.F.F ya que en el año 2013 a los E.E.F.F la empresa El Club S.A no se lo había calculado.

13.3 Balance de Situación

El Club S.A
Balances de Situación
Al 31 De Diciembre del 2011 - 2012 -2013

<u>ACTIVO</u>	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<u>CIRCULANTE</u>	724,187.95	687,063.06	863,166.77
Disponibilidad en Caja y Banco	128,480.55	275,049.20	365,431.73
Cuentas por Cobrar	391,015.54	145,008.77	338,714.34
Inventarios	140,427.54	207,479.91	79,309.75
Otras Cuentas Y Doc X Cobrar	21,326.41	0.00	16,386.09
Gastos Pagados x Antic.	89.83	0.00	21,942.28
Adelantos Para Compra	3,188.40	0.00	0.00
Imp. Pag.x Antici.	39,659.68	59,525.18	41,382.58
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<u>FIJO</u>	17970,928.70	17369,798.57	19390,282.36
Terrenos	7679,240.28	7679,240.28	7679,240.28
Edificios	7712,148.50	7712,148.50	7968,171.63
Construcciones Varias	4868,297.21	4889,567.21	4474,175.37
Muro De Contención	713,714.94	713,714.94	713,714.94
Mobiliario y Equipo de Oficina	94,132.86	98,270.32	53,480.08
Equipo Rodante	259,379.19	259,379.19	259,379.19
Art. Tiendas Y Restaurantes	84,291.15	84,291.15	63,791.25
Equipo De Cocina	346,793.84	346,793.84	335,603.05
Equipo Para Pesca	1,016.87	1,016.87	-
Equipo De Seguridad	3,900.00	3,900.00	-
Depreciación Acumulada	(3791,986.14)	(4418,523.73)	(2157,273.43)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<u>OTROS ACTIVOS</u>	75,279.93	30,974.78	22,869.64
Seguros	27,707.92	2,135.27	11,702.25
Depósitos En Garantía	1,384.65	1,384.65	1,384.65
Amortizaciones	41,319.26	25,583.45	0.00
Permisos De Operaciones	2,996.69	0.00	0.00
Otros Activos	1,871.41	1,871.41	9,782.74
TOTAL ACTIVOS	18770,396.58	18087,836.41	20276,318.77

PASIVO**OBLIGACIONES A CORTO PLAZO**

Cuentas Por Pagar	113,757.35	25,992.90	13,708.97
Retenciones x Pagar	19,879.30	15,100.91	42,263.09
Gastos Acumulados x Pagar	181,544.27	186,825.10	225,235.73
Impuestos X Pagar	9,112.38	0.00	0.00
Tour Isleta - Careli	0.00	0.00	908.16
Cuentas Por Pagar A Parte Relacionada	349,175.97	220,212.16	232,599.94
Mensualidades Anticipadas	51,919.42	17,147.66	17,729.74
Fondos En Garantia	54,772.40	34,281.18	67,249.24

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

Documentos Por Pagar A Parte Relacionada	3101,854.50	3256,942.50	14,850.77
--	-------------	-------------	-----------

INGRESOS DIFERIDOS

Enitel	0.00	0.00	0.00
--------	------	------	------

TOTAL PASIVOS**CAPITAL**

Acciones Comunes	8520,000.00	8520,000.00	10200,000.00
Capital Pagado Por Exceso	597,815.84	597,815.84	2204,013.44
Superávit Por Revalorización De Activos	9846,572.17	9846,572.17	12691,343.17
Utilidades O Perdidas Retenidas	(3709,162.27)	(4368,696.23)	(4768,901.51)
Utilidad O Perdida Del Ejercicio Acumulado	(319,040.61)	(224,619.31)	(669,754.06)
Utilidad O Perdida Del Ejercicio Del Mes	(47,804.14)	(39,738.47)	3,550.46

Suma PASIVOS + CAPITAL

ELABORADO

REVISADO

AUTORIZADO

Nota: Para una mayor realidad financiera se le aplico el impuesto sobre la renta (30%) a los E.E.F.F ya que en el año 2013 a los E.E.F.F la empresa El Club S.A no se lo había calculado.

13.4 Análisis Vertical

El Club S.A
Balances de Situación
Al 31 De Diciembre del 2011 - 2012 -2013

	PERIODOS DE ESTUDIOS			ANÁLISIS VERTICAL			VARIACIÓN ABSOLUTA		VARIACIÓN RELATIVA	
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2011	Año 2012	Año 2013	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
ACTIVO										
CIRCULANTE	724,187.95	687,063.06	863,166.77	3.86%	3.80%	4.26%	-37,124.89	176,103.71	5.44%	8.05%
Disponibilidad en Caja y Banco	128,480.55	275,049.20	365,431.73	0.68%	1.52%	1.80%	146,568.65	90,382.53	-21.47%	4.13%
Cuentas por Cobrar	391,015.54	145,008.77	338,714.34	2.08%	0.80%	1.67%	-246,006.77	193,705.57	36.04%	8.85%
Inventarios	140,427.54	207,479.91	79,309.75	0.75%	1.15%	0.39%	67,052.37	-128,170.16	-9.82%	-5.86%
Otras Cuentas Y Doc X Cobrar	21,326.41	-	16,386.09	0.11%	0.00%	0.08%	-21,326.41	16,386.09	3.12%	0.75%
Gastos Pagados x Antic.	89.83	-	21,942.28	0.00%	0.00%	0.11%	-89.83	21,942.28	0.01%	1.00%
Adelantos Para Compra	3,188.40	-	-	0.02%	0.00%	0.00%	-3,188.40	-	0.47%	-
Imp. Pag.x Antici.	39,659.68	59,525.18	41,382.58	0.21%	0.33%	0.20%	19,865.50	-18,142.60	-2.91%	-0.83%
FIJO	17970,928.70	17369,798.57	19390,282.36	95.74%	96.03%	95.63%	-601,130.13	2020,483.79	88.07%	92.32%
Terrenos	7679,240.28	7679,240.28	7679,240.28	40.91%	42.46%	37.87%	-	-	-	-
Edificios	7712,148.50	7712,148.50	7968,171.63	41.09%	42.64%	39.30%	-	256,023.13	-	11.70%
Construcciones Varias	4868,297.21	4889,567.21	4474,175.37	25.94%	27.03%	22.07%	21,270.00	-415,391.84	-3.12%	-18.98%
Muro De Contención	713,714.94	713,714.94	713,714.94	3.80%	3.95%	3.52%	-	-	-	-
Mobiliario y Equipo de Oficina	94,132.86	98,270.32	53,480.08	0.50%	0.54%	0.26%	4,137.46	-44,790.24	-0.61%	-2.05%
Equipo Rodante	259,379.19	259,379.19	259,379.19	1.38%	1.43%	1.28%	-	-	-	-
Art. Tiendas Y Restaurantes	84,291.15	84,291.15	63,791.25	0.45%	0.47%	0.31%	-	-20,499.90	-	-0.94%
Equipo De Cocina	346,793.84	346,793.84	335,603.05	1.85%	1.92%	1.66%	-	-11,190.79	-	-0.51%
Equipo Para Pesca	1,016.87	1,016.87	-	0.01%	0.01%	0.00%	-	-1,016.87	-	-0.05%
Equipo De Seguridad	3,900.00	3,900.00	-	0.02%	0.02%	0.00%	-	-3,900.00	-	-0.18%
Depreciación Acumulada	(3791,986.14)	(4418,523.73)	(2157,273.43)	-20.20%	-24.43%	-10.64%	-626,537.59	2261,250.30	91.79%	103.33%
OTROS ACTIVOS	75,279.93	30,974.78	22,869.64	0.40%	0.17%	0.11%	-44,305.15	-8,105.14	6.49%	-0.37%
Seguros	27,707.92	2,135.27	11,702.25	0.15%	0.01%	0.06%	-25,572.65	9,566.98	3.75%	0.44%
Depositos En Garantia	1,384.65	1,384.65	1,384.65	0.01%	0.01%	0.01%	-	-	-	-
Amortizaciones	41,319.26	25,583.45	0.00	0.22%	0.14%	0.00%	-15,735.81	-25,583.45	2.31%	-1.17%

Permisos De Operaciones	2,996.69	0.00	0.00	0.02%	0.00%	0.00%	-2,996.69	-	0.44%	-
Otros Activos	1,871.41	1,871.41	9,782.74	0.01%	0.01%	0.05%	-	7,911.33	-	0.36%
TOTAL ACTIVOS	18770,396.58	18087,836.41	20276,318.77	100.00%	100.00%	100.00%	-682,560.17	2188,482.36	100.00%	100.00%
<u>PASIVO</u>										
<u>OBLIGACIONES A CORTO PLAZO</u>	780,161.09	499,559.91	601,216.50	4.16%	2.76%	2.96%	-280,601.18	100,134.96	34.72%	-10.50%
Cuentas Por Pagar	113,757.35	25,992.90	13,708.97	0.61%	0.14%	0.07%	-87,764.45	-12,283.93	10.86%	1.29%
Retenciones x Pagar	19,879.30	15,100.91	42,263.09	0.11%	0.08%	0.21%	-4,778.39	27,162.18	0.59%	-2.85%
Gastos Acumulados x Pagar	181,544.27	186,825.10	225,235.73	0.97%	1.03%	1.11%	5,280.83	38,410.63	-0.65%	-4.03%
Impuestos X Pagar	9,112.38	0.00	1,521.63	0.05%	0.00%	0.00%	-9,112.38	-	1.13%	-
Tour Isleta – Careli	0.00	0.00	908.16	0.00%	0.00%	0.00%	-	908.16	-	-0.10%
Cuentas Por Pagar A Parte Relacionada	349,175.97	220,212.16	232,599.94	1.86%	1.22%	1.15%	-128,963.81	12,387.78	15.96%	-1.30%
Mensualidades Anticipadas	51,919.42	17,147.66	17,729.74	0.28%	0.09%	0.09%	-34,771.76	582.08	4.30%	-0.06%
Fondos En Garantia	54,772.40	34,281.18	67,249.24	0.29%	0.19%	0.33%	-20,491.22	32,968.06	2.54%	-3.46%
<u>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</u>	3101,854.50	3256,942.50	14,850.77	16.53%	18.01%	0.07%	155,088.00	3242,091.73	-19.19%	340.03%
Documentos Por Pagar A Parte Relacionada	3101,854.50	3256,942.50	14,850.77	16.53%	18.01%	0.07%	155,088.00	3242,091.73	-19.19%	340.03%
<u>INGRESOS DIFERIDOS</u>	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-
Enitel	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	3882,015.59	3756,502.41	616,067.27	20.68%	20.77%	3.03%	-125,513.18	3141,956.77	15.53%	329.53%
CAPITAL	14888,380.99	14331,334.00	19,660,251.50	79.32%	79.23%	96.97%	-557,046.99	5330,439.13	68.94%	-559.05%
Acciones Comunes	8520,000.00	8520,000.00	10200,000.00	45.39%	47.10%	50.30%	-	1680,000.00	-	-176.20%
Capital Pagado Por Exceso	597,815.84	597,815.84	2204,013.44	3.18%	3.31%	10.87%	-	1606,197.60	-	-168.46%
Superavirt Por Revalorizacion De Activos	9846,572.17	9846,572.17	12691,343.17	52.46%	54.44%	62.59%	-	2844,771.00	-	-298.36%
Utilidades O Perdidas Retenidas	(3709,162.27)	(4368,696.23)	01.51)	-19.76%	-24.15%	-23.52%	8077,858.50	-400,205.28	999.64%	41.97%
Utilidad O Perdida Del Ejercicio Acumulado	(319,040.61)	(224,619.31)	(669,754.06)	-1.70%	-1.24%	-3.30%	-543,659.92	-445,134.75	67.28%	46.69%
Utilidad O Perdida Del Ejercicio Del Mes	(47,804.14)	(39,738.47)	3,350.46	-0.25%	-0.22%	0.03%	-87,542.61	44,810.56	10.83%	-4.70%
Suma PASIVOS + CAPITAL	18770,396.58	18087,836.41	20276,318.77	100.00%	100.00%	100.00%	-808,073.35	-953,474.4	100.00%	100.00%

13.5 Evaluación de Ratios

EVALUACIÓN DE LOS RATIOS	Año 2011	Año 2012	Año 2013
A) Análisis de Liquidez			
1a) Ratio de liquidez general o razón corriente			
Liquidez general = Activos Ctes. / Pasivos Ctes.	0.93	1.38	1.44
2a) Ratio prueba ácida			
Prueba Acida= Act. Cte. - Invent. / Pas. Ctes.	0.75	0.96	1.31
3a) Ratio prueba defensiva			
Prueba Defensiva= Caja y Banco / Pas. Cte.	0.16	0.55	0.61
4a) Ratio capital de trabajo			
Cap. De Trab. = Act. Cte.- Pas.Cte.	-55,973.14	187,503.15	263,471.90

B) Análisis de la Gestión o Actividad			
1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)			
Rot. De Cartera= Ctas. por Cobrar Promedio * 360 / Ventas	287.98	86.63	163.08
2b) Rotación de los Inventarios			
Rot. De Inv.=Inv. Promedio * 360 días / Costo de venta	148.80	176.25	53.28
Rot. De Inv. = Costo de Ventas / Inventarios Promedio	4.96	5.87	1.78
3b) Período promedio de pago a proveedores			
Periodo Pago a Proveedor= <u>Ctas. Por Pag. (Promedio)*360</u>	188.11	20.63	10.63
Cpras. A Proveedores			
4b) Rotación de caja y bancos			
Rot. De Caja y Banco= Caja y Banco * 360 / Ventas	94.62	164.31	175.95
5b) Rotación de Activos Totales			
Rot. De Act. Totales= Ventas / Activos totales	0.02	0.03	0.04
6b) Rotación del Activo Fijo			
Rot.Activo Fijo= Ventas / Act. Fijos	0.02	0.03	0.04
C. Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento			
1c) Estructura del capital (deuda patrimonio)			
Estructura del capital= Pasivos Totales / Patrimonio	0.26	0.26	0.03
2c) Endeudamiento			

Razon de Endeudamiento= Pasivo Total / Activo Total	0.21	0.21	0.03
3c) Cobertura de gastos financieros			
Cobertura de Gtos. Financ.= <u>Ut. antes de Intereses e impuesto</u>	-0.31	-0.02	1.81
Gastos Financieros			
4c) Cobertura para gastos fijos			
Cobertura para gastos fijos= Utilidad Bruta / Gastos Fijos	0.75	0.86	0.95

D. Análisis de Rentabilidad			
1d) Rendimiento sobre el patrimonio			
Rendimiento sobre el patrimonio= <u>Utilidad Neta</u>	0.32 %	0.28 %	0.02 %
Capital			
2d) Rendimiento sobre la inversión			
Rendimiento sobre la inv.= <u>Utilidad Neta</u>	-0.25 %	-0.22 %	0.02 %
Activos Totales			
3d) Utilidad activo			
Ut. Activo = <u>Ut. Antes de Intereses e Impuestos</u>	-10.00 %	-7.00 %	1.00 %
Ventas			
5d) Utilidad por acción			
Utilidad por Acción= <u>Utilidad Neta</u>	-17.71	-14.72	1.31
N ^a de Acciones Comunes			
6d) Margen bruto y neto de utilidad			
Margen de Utilidad Bruta= <u>Ventas - Costo de Ventas</u>	30.00 %	30.00 %	28.00 %
Ventas			
Margen Neto de Utilidad= <u>Utilidad Neta</u>	-10.00 %	-7.00 %	0.47 %
Ventas Netas			
Dupont = <u>Ut. Antes de impuestos</u>	-0.25 %	-0.22 %	0.03 %
Activos Total			

13.6 Estado de Flujo de Efectivo

El Club S.A
Estado de Flujo de Efectivo
Al 31 De Diciembre Del 2011-2012-2013

2011 2012 2013

Resultado Neto del Mes	(47,804.14)	(39,738.47)	3,350.46
-------------------------------	-------------	-------------	----------

Ajuste para conciliar el resultado con los flujos de efectivos netos:			
Depreciación Del Mes	52,005.34	52,359.17	51,524.71
Ajuste A Periodos Anteriores		(2,464.07)	-
Amortización De Ingresos Diferidos		-	(14,268.42)
	4,201.20	10,156.63	40,606.75

Cambios en Activos Y Pasivos		(80,497.66)	(8,688.83)
Cuentas Por Cobrar		(13,785.55)	(124,029.27)
Inventarios		(16,565.77)	70,269.70
Otras Cuentas Y Doc. Por Cobrar		-	(8,094.29)
Gastos Pagados Por Anticipado		-	(2,542.28)
Adelantos Para Compra		-	-
Impuestos Pagados Por Anticipado		(837.33)	51,926.82
Otros Activos		14,917.10	38,370.18
Cuentas Por Pagar		(13,916.87)	(6,926.27)
Retenciones Por Pagar		(375.15)	8,830.74
Gastos Acumulados Por Pagar		(25,250.68)	(46,400.39)
Impuestos Por Pagar		-	-
Cuentas Por Pagar A Parte Relacionada		2,875.14	11,221.42
Mensualidades Anticipadas		(6,580.06)	(3,636.47)
Fondos en Garantías		-	2,321.28
Pasivos Diferidos		(20,978.49)	
Efectivo Neto Generado En Las Actividades De Operación	4,201.20	(70,341.03)	33,639.55

Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento			
(Disminución) Aumento Neto En Préstamo Ashdown		-	14,728.14)
Superávit Por Revalorización De Activos Fijos		-	-
Ajuste A Periodos Anteriores		-	(80,033.19)
Efectivo Neto Utilizado En Las Actividades De Financiamiento	-	-	(94,761.33)

Transacciones que no requieren/proveen efectivo:			
Revalorización De Pasivos A Largo Plazo		13,432.50	-
Cambio Neto en el Efectivo Y Equivalente de Efectivo	4,201.20	(56,908.53)	(61,121.78)

Efectivo y Equivalente de Efectivo Al Inicio del mes	4,201.20	331,957.73	426,553.51
--	----------	------------	------------

Efectivo y Equivalente de Efectivo Al Final del mes	4,201.20	275,049.20	365,431.73
	-	-	-

ELABORADO POR

REVISADO POR

AUTORIZADO POR

13.7 Carta de validación de instrumento

Managua, XX de XXXXX 2015

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

EXPERTO EN FINANZAS

Sus manos

Estimado validador:

Me es grato dirigirme a usted, con el fin de solicitar su apreciable colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a la empresa **El Club S.A**, por cuanto considero que sus observaciones y aportes serán de gran utilidad en la realización de la presente tesis.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información directa sobre el tema: **“Factores que inciden en la gestión financiera en la empresa El Club S.A, comprendiendo en el periodo del 2011 al 2013”**. Esto con el objetivo de presentarla como requisito para obtener el título de Lic. en Contaduría Pública y Finanzas.

El instrumento está constituido por los ítems relacionados a los aspectos que se desean investigar y está dirigido a una muestra de cuatro personas directamente relacionadas con la gestión financiera de la compañía.

Por otra parte se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia, congruencia y otros aspectos que usted considere relevantes para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte.

13.8 Formato de resultado de validación de instrumento

JUICIO DEL EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según los criterios que a continuación se detallan.

E = EXCELENTE / B = BUENO / M = MEJORAR / X = ELIMINAR

<i>PREGUNTAS</i>	<i>EXCELENTE</i>	<i>BUENO</i>	<i>MEJORAR</i>	<i>ELIMINAR</i>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Las categorías a evaluar son: redacción, contenido, congruencia y pertinencia.