

**FLORENTINO RICO  
CALVANO\***

**CONSIDERACIONES  
GENERALES  
SOBRE  
RENTABILIDAD EN  
LA EMPRESA,  
ESTRATEGIAS  
PARA EL  
DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL Y  
ANÁLISIS DEL  
ENTORNO DE LAS  
FINANZAS.**

**ESTRATEGIAS PARA  
DESARROLLAR RENTABILIDAD  
EN LA EMPRESA.**

Para el correcto funcionamiento de una firma es necesaria la Planeación estratégica por parte del departamento financiero, labor íntimamente ligada con las demás áreas de la empresa.

Con el propósito de determinar globalmente el estado financiero de la organización se estudian las relaciones entre los diferentes niveles de la realidad financiera (activos, deudas, ventas, créditos, dividendos, inversiones). Con base en ese estudio se puede pronosticar y aplicar elementos para planear la función financiera.

De acuerdo con Alfonso Osorio Russi, conferencista del seminario Gerencia Financiera para ejecutivos y profesionales no financieros, organizado por Fenalco, la función financiera de la gerencia es contribuir al logro de sus objetivos para maximizar el valor de las acciones de la compañía. Al crecer el valor de la acción, por ende se aumenta el valor de la empresa a través de variables en los estados financieros como es la liquidez, el nivel de endeudamiento, la estructura financiera, la productividad, la rentabilidad, la eficiencia y eficacia conocidas globalmente como efectividad total.

El área financiera tiene una gran influencia en las demás divisiones organizacionales de una empresa, es así como está relacionada con las

---

\* El Autor es Economista, Ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena y Profesor titular de la misma

políticas de administración de cartera y las formas de efectuar su recaudo, con el manejo y control de inventarios para minimizar costos, con producción en la estructura de costos para el apalancamiento operativo (apoyarse en los costos fijos para ampliar utilidades de la organización), con el nivel de endeudamiento y con la estructura óptima de capital para minimizar el costo de capitalización total.

También guarda relación con el área de mercadeo para determinar estrategias que lleven al logro de objetivos tales como: ingresos, egresos, ventas, precios, diferenciación de los productos, segmentación del mercado, nuevos canales de distribución.

Adicionalmente, tiene contacto con recursos humanos donde se estudia el manejo de pagos e incentivos y la estructura salarial para la evaluación y control de la gestión y resultados (eficiencia y eficacia) de los empleados de la compañía, es decir, el manejo financiero tiene influencia en todas las áreas de la compañía.

## **MODELO DUPONT**

La gerencia financiera tiene gran responsabilidad en los niveles de rentabilidad de la empresa, esto es, retorno sobre ventas, rentabilidad sobre activos y rendimiento sobre patrimonio. Para conocer el influjo de cada una de las variables en sus resultados se utiliza el denominado modelo Dupont que tiene aplicación

en los conceptos de planeación y control financiero.

Este modelo permite controlar los rendimientos y ejercer vigilancia permanente para lograr las metas de rentabilidad de los dueños de la compañía. Por basarse en razones financieras (resultados de dividir una cuenta por otra), se puede aplicar a cualquier tipo de empresa sea pequeña, mediana, grande, comercial, industrial o de servicios.

Estas razones se comparan con los indicadores estándares previamente establecidas para observar las desviaciones y tomar las medidas correctivas. A través de su programación en el computador se recogen los resultados y es importante, dentro del concepto de control moderno, establecer ese modelo como ayuda para conocer los indicadores de gestión de utilidades para el área financiera.

Al aplicar las fórmulas para aumentar las utilidades de la compañía se debe tener muy claro los objetivos, los cuales deben responder a la pregunta qué es lo que se quiere hacer y a la estrategia de cómo se va a lograr.

Si se desea aumentar la rentabilidad sobre ventas, es necesario un incremento de precios y la disminución de costos, en una consideración a corto plazo.

Para aumentar los precios se proponen algunas de las siguientes estrategias: ofrecer un producto diferente, esto es, adicionándole

algo, por ejemplo, a una camisa de \$20,000 se le anexa una corbata de \$5.000 y se vende finalmente por \$30.000; también se puede recurrir a segmentar el mercado, a dirigir el producto a diversos estratos utilizando el posicionamiento para aumentar el precio y exigiendo mayores condiciones de pago.

Para disminuir los costos, algunas de las estrategias serían: pensar en nuevos canales de distribución, innovación tecnológica, aumento de la productividad y aplicación de las economías de escala (producción en serie).

En la rentabilidad de activos dos estrategias juegan un papel importante para aumentarla: la disminución de capital de trabajo y la reducción del activo. En el primer caso se debe tener en cuenta lo siguiente: niveles óptimos de inventarios, disminución de plazos de entrega del producto, reducción de las cuentas por cobrar y mejoramiento del manejo de liquidez. La reducción de activos contempla: arriendo financiero (leasing), subcontratar (pedirle a otra empresa que desarrolle una parte del producto) y utilizar las franquicias o licencias para comercializar o producir una marca,

Estas alternativas no siempre son aplicables a la misma empresa y las podrán utilizar en la medida en que cada una de ellas se adapte a sus necesidades. Por último, dentro de estos procedimientos para aumentar el retorno sobre el patrimonio se necesita, por una parte, aumentar el

pasivo, ampliando el plazo a los proveedores, realizar nuevos préstamos y, por otra parte, disminuir el patrimonio recogiendo las acciones y distribuyendo los dividendos.

El retorno del patrimonio depende del rendimiento sobre activos y este depende de la rentabilidad sobre las ventas, el cual a su vez depende de la utilidad de estas ventas.

El razonamiento sobre estas interacciones es lo que permite medir la rentabilidad de la empresa. Una empresa con buen nivel de rentabilidad en ventas, activos y patrimonios, adquiere mayor valor en el mercado y cualquier inversionista es lo primero que observa para invertir en acciones en esa empresa.

Según Osorio Russi, autor antes citado, las empresas no crecen porque tengan todo el dinero del mundo; no es que no requieran capital para crecer, lo logran primordialmente, participando más en el mercado, siendo competitivas, al ofrecer productos con calidad, más servicios adicionales, garantía, mantenimiento y soporte técnico.

Estas variables conforman el concepto de rentabilidad en una organización y su correcto funcionamiento permite poner en marcha proyectos de desarrollo, hacer inversiones en otros activos, lograr una mayor capacidad de endeudamiento y aumentar el valor de la empresa en el mercado.

## REFLEXIONES ACERCA DE LAS ESTRATEGIAS CLAVES PARA EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

Estas REFLEXIONES son producto de la experiencia propia en la vida académica universitaria y, a mi juicio, el tenerlas en cuenta ayudan a descubrir ciertos comportamientos claves o guías que nos suministrarán informaciones para poder interpretar mejor los balances.

1. Si el capital accionista se aumenta o se notan frecuentes préstamos bancarios, sin un desarrollo proporcional en el negocio (aumento de mercado y mejoramiento en las ventas, entre otros) estamos en presencia de un balance que denota una situación financiera bastante difícil.
2. Si los préstamos bancarios se renuevan por período de tiempo considerados excesivos con respecto a los plazos acostumbrados, esto indica que el poder ganancial de la compañía no es lo suficientemente grande como para permitir un aumento de Capital Accionista.
3. Si las utilidades siguen, mas o menos, a un mismo nivel y con un término medio aproximado a la utilidad de cada uno de los años cuyos balances han sido examinados, entonces es posible presumir que las utilidades de años venideros no sufrirán una variación importante, siempre que las condiciones económicas que hayan regido durante los años examinados, se mantengan para el futuro.
4. Si los dividendos anuales se mantienen a un mismo nivel, si todos los años se llevan cantidades a las cuentas de reserva y si el capital líquido no varía considerablemente, es evidente, entonces, un progreso satisfactorio. En este caso estaríamos en presencia de un balance con marcados caracteres de excelencia.
5. Si las utilidades sufren aumentos sin un correspondiente incremento de los activos circulante y exigible, estamos en presencia de un mayor grado de eficiencia ganancial y/o de una gran mejora de precios de venta.
6. Si las utilidades aumentan con un correspondiente incremento de los activos circulante y exigible, tenemos entonces una empresa cuyo volumen de operaciones va en aumento.
7. Si las partidas de inventarios y trabajos en ejecución o en proceso sufren de un año a otro grandes fluctuaciones, queda evidenciada la existencia de contratos a largo plazo y por cantidades substanciales.
8. Si los acreedores aumentan, superando gradualmente a los

deudores y sin un aumento correspondiente en las partidas de Inventarios, estaremos en presencia de las siguientes situaciones:

- Si se mantienen las utilidades, la compañía tendría poco capital en comparación con la magnitud de sus operaciones.
- Si las utilidades disminuyen o cesan, puede sobrevenir fácilmente la quiebra.

9. Si los detalles del Activo Fijo están en aumento sin un correspondiente aumento en las utilidades, estamos frente a una empresa que no deprecia sus activos fijos, o bien, que éstos han sido revaluados.

10. Cuando el capital social se ha emitido por series y no se pidió más que un porcentaje del capital total, vale decir, cuando el Capital Autorizado es mayor que el Integrado, se tiene una señal clara, mientras las acciones no sean al portador, que los negocios no van bien y la compañía puede obligar a los accionistas a integrar el capital.

11. Cuando calculamos el Capital de Trabajo de la empresa, o sea, el índice de Activo Corriente - Pasivo Corriente, tenemos que, una relación de 2 a 1 puede considerarse normal y, cuando la relación es inferior de 2 a 1,

debe entenderse como una situación financiera poco sana.

12. Es sumamente importante para el comerciante y el hombre de negocios, a fin de tener una idea más completa acerca de la compañía cuyos balances se analizan, poder tener una información sobre la política financiera seguida por la Gerencia y la junta Directiva. Uno de los puntales de esta información se refiere al destino que reciben las utilidades obtenidas anualmente y también la forma cómo obtiene la compañía sus capitales extraordinarios que pudiera necesitar para el desenvolvimiento de sus actividades.

Siempre se debe tener en cuenta, que las utilidades percibidas no se encuentren circunscritas a un aumento proporcional de Caja y Bancos, sino, que se encuentren en estado "latente" distribuidas entre todo el Activo.

13. Se debe estudiar por completo el Activo Fijo e investigar si todo él tiene por misión servir a los interesados de la empresa o al desarrollo de su objeto social, o si parte de él se considera una inversión improductiva. Si a una inversión de este carácter, se le agregan los gastos de amortización, mantenimiento y la pérdida de intereses que representa, pesa en forma muy grave sobre toda organización. A mi entender, el único fin del Activo Fijo es ser utilizado para el

desarrollo de los negocios y para servir como inversión productiva de renta.

14. Si las utilidades obtenidas durante los últimos años, son iguales o aproximadas a las obtenidas anualmente en los últimos tres años, se puede admitir la posibilidad que en el futuro las utilidades sean aproximadas a las obtenidas, siempre que persistan las mismas condiciones.

15. En aquellos casos en que se pueda obtener para su estudio, además de los Balances Generales, un estado de Costo de Venta y Ganancias, es pertinente lograr útil información sobre la solvencia de la compañía comparando el valor de la existencia de materias primas con el monto del consumo de las mismas, ambos al costo.

16. Una buena guía sobre transacciones y solvencia de una empresa la constituye el estudio y comparación de los dividendos o utilidades otorgados a los socios o accionistas en los últimos años.

17. La Política de Dividendo, es positiva, cuando se cubre mediante la disminución de capital circulante y, es negativa, si para atender el pago de dividendo se recurre a la desinversión en Activo Fijo. Basta conocer el Estado de Cambio de posición financiera para apreciar cuáles fuentes de financiamiento

se están empleando para cancelar los dividendos.

18. Cuando una empresa, sus fuentes de fondo provienen generalmente de origen interno y las aplica en actividades corrientes, significa que dicha empresa realiza buenos negocios rentables, que la actividad genera la mayor parte de los fondos, que no hace falta recurrir demasiado a las fuentes externas y que, en consecuencia, se trata de una empresa rentable, autofinanciada con fuertes potencialidades de inversión.

19. Existen empresas que tienen como característica una alta participación de las fuentes internas en el financiamiento total y aplicaciones externas frente a la destinación global de fondos obtenidos. Estas empresas hacen buenos negocios y se autofinancian, obtienen gran rentabilidad con pocas inversiones y la mayor parte de las aplicaciones son externas. Son empresas bien administradas que guardan un mínimo de fondos para mantener rentables los negocios existentes, los excedentes se canalizan hacia nuevas oportunidades de Inversión y a la Investigación, es decir, son empresas de integración empresarial.

20. Aquellas empresas en formación o en proceso de expansión se caracterizan por buscar fuentes externas de financiación para ser

aplicadas internamente. La actividad operacional absorbe la mayor parte de las aplicaciones con un rendimiento bajo, son empresas que se encuentran en una fase de despegue o captación inicial de mercado. La tendencia de estas Empresas es perder autonomía financiera.

21. Una empresa puede presentar un elevado grado de endeudamiento, cuando en su vida cotidiana obtiene financiación externa para ser aplicada externamente. Son empresas "pignoradas externamente", a través de la maniobra especulativa que respaldan con su imagen o prestigio mercantil.

En línea de la presentación anterior, me permito someter a consideración de los lectores los distintos factores a tener en cuenta en el análisis del entorno de las finanzas empresariales.

## **FACTORES ECONOMICOS**

### **FACTORES PERMANENTES:**

Nivel general de la actividad económica del país (calculado según los ingresos por habitante o según otro criterio apropiado).

Nivel de desarrollo económico de la región o localidad en donde está establecida la empresa.

Índice de crecimiento de la población.

Distribución de la riqueza.

Grado de Industrialización.  
Disponibilidad de materias primas nacionales y de capitales.

Disponibilidad de mano de obra adecuada

Disponibilidad de inversiones de capital.

Competencia de las otras empresas dedicadas a actividades similares en el país, incluida la competencia en la demanda de materiales, capitales o mano de obra.

Nivel general de impuestos

Niveles de salarios.

## **FACTORES TEMPORALES NACIONALES:**

Nivel de actividad económica (Por ejemplo, prosperidad, recesión, crisis y recuperación).

Tendencias inflacionarias o deflacionarias

Balanza de pagos del país, en comparación con los otros países y, por consiguiente, disponibilidad de divisas.

Tasas de interés

Política fiscal en determinados sectores de la actividad económica.

## **INTERNACIONALES**

Nivel general de la actividad económica mundial.

Nivel de la actividad económica en países que importen productos de la empresa o exporten productos o materiales utilizados por la empresa.

Disponibilidad de divisas en los países con los cuales la empresa efectúe operaciones.

Tarifas aduaneras de los países directamente relacionados con la empresa.

Contingentes de importación y exportación

Efectos de los cambios en los impuestos y en el poder adquisitivo dentro de los países con los cuales tenga relaciones la empresa.

Competencia empresarial en aquellos países con los cuales la empresa efectúa intercambios comerciales.

Competencia de las empresas extranjeras.

## **FACTORES POLITICOS**

### **NACIONALES O LOCALES.**

Las tendencias ideológicas de los gobiernos.

La estabilidad política del país

La política económica del gobierno considerada en su conjunto y especialmente aquellas de la misma que, evidentemente, puedan afectar a la empresa, por ejemplo, la política de industrialización, la política monetaria y la política fiscal.

El control de divisas y la política sobre importaciones.

Regiones atrasadas y zonas de desarrollo dentro del país.

Políticas de empleo.

Sueldos y salarios; condiciones de trabajo, especialmente la higiene y seguridad industrial.

Política sindical, salud pública, pensiones y otras prestaciones sociales.

Educación y formación profesional; vivienda; seguridad social grupos minoritarios; política de inmigración y emigración.

## **INTERNACIONALES**

El nivel general de tensión internacional.

Las relaciones del país donde está ubicada la empresa con otros países.

La política adoptada por otros países respecto a las importaciones y exportaciones.

Las políticas de inmigración, emigración y empleo.



## **FACTORES TECNOLOGICOS**

El grado en que una empresa sentirá la influencia de las innovaciones técnicas, bien sea en los productos, bien en los procedimientos, dependerá de:

La rama industrial a que pertenezca la empresa.

Los productos o servicios que suministre.

Los procedimientos de fabricación y el equipo que utilice.

La amplitud de sus actividades.

Los mercados que busque para sus productos.

El país en que está establecida.

## **FACTORES SOCIALES**

Entre los factores que repercutirán en las actividades de la empresa y que se pueden clasificar como sociales se hallan los siguientes:

Las tradiciones culturales del país en general.

La importancia relativa que se da a la familia y a la colectividad local y nacional.

La actitud respecto al trabajo.

La actitud respecto al dinero.

La actitud respecto a la mujer.

El grado en que las estructuras raciales y lingüísticas del país sean homogéneas o heterogéneas.

El propósito de presentar el listado anterior es hacer caer en cuenta al Administrador financiero acerca de la existencia de factores que, no obstante no poseer un vínculo directo con el campo de las finanzas, sí influyen considerablemente en su gestión dentro de la empresa en algún momento.

## **BIBLIOGRAFIA.**

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia. 3ª. Edición 1988.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Editorial Mc.Graw -Hill 1994.

Revista DINERO. Publicación de Semana y la Nota Económica. Noviembre de 1995 N° 30.

RICO CALVANO, Florentino. Finanzas a Corto Plazo. Material Mimeografiado Unicartagena 1993.

SERRANO, Javier, VILLARREAL, Julio. Fundamentos de Finanzas. Editorial Presencia Ltda. Bogotá, Colombia, 1988.