



DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Administración Financiera

**La planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva
de una empresa ejecutora de proyectos, período 2017 – 2019.**

SUSTENTANTE:

Ruth Esther Diaz Robiou
2019-0406

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

“Las opiniones y recomendaciones emitidas en este trabajo de investigación son propias del sustentante”

Santo Domingo, República Dominicana,

Diciembre, 2020.



DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Administración Financiera

**La planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva
de una empresa ejecutora de proyectos, período 2017 – 2019.**

SUSTENTANTE:

Ruth Esther Diaz Robiou
2019-0406

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Diciembre, 2020.

RESUMEN

La presente tesis de investigación tiene como proposición presentar la planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva de una empresa ejecutora de proyectos, se analizará la propuesta estratégica de la empresa objeto de estudio y a partir del diagnóstico proponer una planificación financiera estratégica útil y oportuna para ser ejecutada en los años 2021 y 2022.

Esta pesquita pretende mostrar el papel que juega la planificación estratégica en el desarrollo, orden y crecimiento organizacional de las empresas, a su vez demostraremos que con el uso de esta técnica se logra una mejora en la rentabilidad, se obtiene control oportuno del efectivo, se pueden fijar metas y objetivos más claros, precisos y alcanzables. Como resultado de la investigación serán reveladas los pilares donde debe fundamentarse la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio.

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DECISIVA PARA LA
OPERACIÓN EFECTIVA DE UNA EMPRESA EJECUTORA DE PROYECTOS,
PERÍODO 2017 – 2019.**

ÍNDICE

CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN1

CAPITULO I: LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

1.1	Conceptualización de planificación financiera	7
1.1.2	Información necesaria para la planificación financiera	9
1.1.3	Origen de la planificación financiera	10
1.2.	Tipos de planificación financiera	11
1.2.1	Planificación financiera a corto plazo	12
1.2.2	Planificación financiera a largo plazo	12
1.2.3	La planeación y proceso de planeación	13
1.2.4	Proceso de la planificación financiera	14
1.2.5	Diagnóstico económico financiero	15
1.3	La planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa.....	16
1.3.1	Modelos de planificación financiera.....	17
1.3.2	El control del plan financiero	35

CAPÍTULO II PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO, LARGO Y MEDIANO PLAZO, LOS INSTRUMENTOS Y LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL 2017 – 2019 COMO DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

2.1	Aspectos generales de la empresa objeto de estudio	38
2.1.1	Personalidad Jurídica	40
2.1.2	Servicios y negociaciones actuales	40
2.2	Evaluación del proceso de planificación financiera y su plan financiero 2018 – 2019.	41
2.3	Evaluación de los estados financieros período 2017 – 2019	42
2.4	Identificación de las estrategias logradas y no logradas de la planificación estratégica y financiera del 2017 – 2019.	49
2.4.1	Estrategia Corporativa	49
2.4.2	Diagnóstico de la empresa	50

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA PARA EL PERÍODO 2021 – 2023 Y PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADO.

3.1	Propuesta de la planificación financiera estratégica para el 2021 – 2022	53
3.2	propuesta del plan de acción para la empresa objeto de estudio período 2021 y 2022	55
3.3.	Presupuesto proforma de gastos e inversión en activos para la planificación financiera.....	57

3.4 Estado de resultado proyectado desde 2021 – 2022	59
CONCLUSIÓN	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	67

DEDICATORIA

Dedico esta maestría y trabajo de investigación de Dios porque es el todo poderoso y por su amor y misericordia me ha permitido iniciar y concluir este estudio superior "Maestría en Finanzas".

Hago una dedicatoria para mi madre Juana Robiou, a mi padre Fausto Diaz porque han sido esas dos columnas que me han servido de apoyo y siempre me han alentado con la palabra tú puedes y una vez más me han ayudado a este logro.

Dedico a mi esposo David Garcia por su apoyo, comprensión y compañía en este trayecto, siempre con una disposición y colaboración inigualable en todo lo que pudo ayudarme.

A mis hermanas Mabellys, Faurys, Ruth Delis por siempre estar, por ser parte de cada uno de mis logros, también a mi prima Ruth Arias por sus palabras de aliento, apoyo, esa energía y alegría que trasmite en cada momento.

Finalmente dedico a todos mis familiares en general que siempre han estado, a mis amigos, compañeros de maestría por cada esfuerzo, cada día dedicación y empeño para que todo salga bien.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios porque es quien abre todas las puertas para hacer este tipo de logro posibles.

Agradezco a mis padres, Juan Robiou, y Fausto Diaz, mis hermanas Mabellys, Faurys y Ruth Delis, por ser esa familia ejemplar, colaboradora y soporte en estos dos años.

A mi esposo David Garcia por siempre estar, y contar con su apoyo incondicional. Por siempre disfrutar mis logros como si fueran suyos, hoy le agradezco por quien es.

A mis compañeros de maestría, Stephany, Camilo, Deisca, que fue ese grupo que iniciamos con fuerza y entusiasmo en esta nueva experiencia y siempre hizo el esfuerzo de ser mejor.

A los profesores de la universidad Apec por cada enseñanza impartida con profesionalidad y pasión en estos dos años y muy especialmente también a Lara Tejada la asesora de la tesis que, con tanta profesionalidad, pasión por la enseñanza y amor a sus estudiantes nos enseñó como lograr y hacer este trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

Contar con una adecuada planificación financiera es tener una herramienta clave en la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logros de objetivos y metas organizacionales. En la actualidad las empresas en especial las de proyectos, dan importancia a aspectos que le permite alcanzar desarrollo en los procesos y operaciones de la organización, para aprovechar oportunidades que contribuyan a su desarrollo e incrementen sus recursos, para con ellos implementar planes financieros.

Esta empresa de giro orientado a la ejecución de proyectos relanzó, su marca en el 2016 y ha olvidado la actualización de su plan estratégico y financiero, el cual tenía plan de acción 2017 – 2019. Actualmente la empresa no está midiendo sus objetivos propuestos ni sus resultados obtenidos en corto, mediano y largo plazo, no se realiza planes estratégicos que pronostiquen las acciones financieras planeadas ni el impacto anticipado de ellas.

El objetivo general de esta pesquita es elaborar la planificación financiera estratégica que sirva como herramienta decisiva para la operación efectiva de una empresa ejecutora de proyectos, periodo 2021 – 2022, como obetivos especificos para esta investigacion señalaremos los siguientes; describir la planificacion financiera estrategica, evaluar el proceso de planificacion financiera a corto, largo y meadiano plazo, analizar los instrumentos y los estados financieros del 2017 – 2019, obtener un diagnostico de la situacion financiera de la empresa objeto de estudio, para diseñar la planificaicon estrategica para el periodo 2021 – 2022.

Pretendemos defender que si se implementa La planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva, se logrará una mejora en la rentabilidad, tener control oportuno del efectivo, se podrá fijar un nivel o proyección de ventas adecuada, se logrará ajustar los gastos y la inversión en activos que correspondan al nivel de operación, se podrá determinar fuentes de financiamiento, se logrará mejoras

en la operatividad del negocio, la empresa tendrá clara sus metas y hacia donde se conducirá.

Los aspectos que presenta la justificación del presente estudio, sobre una planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva, en una empresa ejecutora de proyectos, se basa en información suministrada y bases teóricas que permitirá ampliar los conocimientos sobre una planificación financiera apropiada, obteniendo datos históricos y actualizados con respecto a la situación financiera de la empresa, proyecciones de ventas, ganancias e inversiones. La pesquisa será sustentada por autores con capacidad de describir ampliamente la información a presentar, la cual a su vez servirá de fuente de consulta para la gerencia en general de esta empresa y futuras investigaciones.

De igual manera esta investigación se justifica desde el punto de vista metodológico porque brinda la oportunidad de utilizar técnicas de investigación como bibliográficas, entrevista, cuestionario como también procesos adecuados para la recopilación de datos, y permita elaborar un instrumento válido que proporcione información sobre la planificación financiera.

Como última instancia este estudio se justifica desde el punto de vista práctico porque a una empresa que se dedica a la ejecución de proyectos eléctricos, y otros en general, esta investigación le proporciona un modelo o diseño de planificación financiera que le permita utilizar eficientemente sus recursos económicos, reconocer sus fallas, debilidades y determinar los recursos necesarios para cumplir los proyectos que tenga la empresa, y pueda tomar decisiones para optimizar sus recursos financieros.

Por planificación financiera se entiende, que es información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y esto con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa. Por lo tanto, bajo el concepto de planificación financiera se

entiende la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera. Cibrán Ferraz, P. Prado Román, C. y Crespo Cibrán, M. Á. (2016). Planificación financiera. Madrid, ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/119678?page=51>.

El concepto de planificación se ha utilizado en la práctica desde muchos puntos de vista, entendiéndose a veces que planificar no es más que hacer planes sobre el futuro de la empresa, es decir, hacer previsiones sobre lo que podrá ocurrir. En realidad, la simple proyección de los datos ha sido una forma de planificación utilizada durante mucho tiempo, ya que los valores de las variables evolucionaban lentamente. Sin embargo, en las últimas décadas, los continuos cambios de todos los elementos del entorno empresarial han llevado hacia un concepto de planificación basado no tanto en la previsión del futuro como en la construcción de ese futuro; no en la proyección, sino en la decisión anticipada de la acción; no en proyectar lo que será, sino en programar lo que deberá ser. Cibrán Ferraz, P. Prado Román, C. y Crespo Cibrán, M. Á. (2016). Planificación financiera. Madrid, ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/119678?page=introduccion>.

La gestión financiera representa un eslabón básico en el proceso de ejecución del plan estratégico. Toda empresa se desenvuelve en un medio cuyas manifestaciones afectan su derrotero y deben analizarse para usufructuar las favorables o contrarrestar las desfavorables. Ortiz Gómez, A. (1994). Gerencia financiera: un enfoque estratégico. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/68954?page=78>.

La gerencia contemporánea encara el problema de definir la estrategia de crecimiento, o sea, de adoptar el conjunto de acciones para asegurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Ello exige centrar la atención en las variables de los costos y la diferenciación, y entender que cuando las fuerzas económicas actuales conducen a la libertad mundial del comercio, a la primacía de las consideraciones económicas sobre las apreciaciones políticas, al fomento de la libre empresa, a la reducción sistemática del intervencionismo estatal y a la disminución de los coeficientes de tasas de interés y de

inflación, la ventaja competitiva sólo podrá asegurarse si no se escatiman esfuerzos que conduzcan a un profundo conocimiento del mercado donde se compite, y si se crea el compromiso de operar al mínimo costo posible, sin sacrificar las calidades, para fomentar la competitividad basada en precios. Ortiz Gómez, A. (1994). Gerencia financiera: un enfoque estratégico. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/68954?page=79>

A partir de la actividad económico-financiera, de la empresa es fácil entender el proceso de circulación de fondos que tiene lugar en el sistema empresarial. Este aspecto es de gran importancia en la gestión financiera, ya que la toma de decisiones se traduce en un conjunto de flujos reales y monetarios. El proceso de toma de decisiones en la empresa se materializa en un sistema de circulación de fondos que refleja cómo una decisión implica la aplicación de recursos a empleos a través de actuaciones concretas, que deben ser previamente planificadas. Esto exige unos planes en los que se definan con claridad los objetivos, al tiempo que se elabora la estrategia más adecuada para conseguirlos. Cibrán Ferraz, P. Prado Román, C. y Crespo Cibrán, M. Á. (2016). Planificación financiera. Madrid, ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/119678?page=14>.

El presente trabajo de investigación será referente a la planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva de una empresa ejecutora de proyectos, periodo 2017 – 2019. En esta edición no será posible revelar el nombre de la entidad objeto de estudio, ya que no se cuenta con la autorización para estos fines solo para utilizar las informaciones financieras de la entidad.

Esta investigación está sostenida con información financiera de los periodos 2017 – 2019 de la empresa objeto de estudio, para emitir un diagnóstico de su situación financiera y a partir del mismo brindar soluciones financieras estratégicas y diseñar un plan financiero estratégico oportuno a ejecutarse en los periodos 2021 – 2022.

El tipo de investigación es cuantitativa porque emplearemos técnicas estadísticas y matemática para el análisis de la información financiera de la empresa ejecutora de

proyectos, a su vez será analítica porque realizará comparaciones de variables entre grupo de estudios, será descriptiva porque mediante el desarrollo de la investigación observaremos el resultado de los hallazgos de la investigación. Será analítica, pues se analizarán los estados financieros de la empresa objeto de estudio para conocer su razonabilidad frente al plan financiero. Comparativo, pues se realizarán comparaciones entre los años 2017 – 2019 para tener mayor robustez de la información analizada y brindar un plan financiero oportuno para la ejecución 2021. Cuantitativo porque se proyectarán los ingresos, gastos, utilidades, inversiones del negocio. El uso de la entrevista y el cuestionario para obtener información oportuna y relevante del cuerpo directivo de la empresa bajo estudio. De igual forma esta investigación es de carácter bibliográfico porque acudiremos a información histórica de la empresa, como también a libros y documentos oportunos que permitan el sustento sólido de esta investigación.

Esta investigación está estructurada con tres (3) capítulos. En el capítulo I veremos conceptualizaciones de planificación estratégica y financiera, este consta del desglose y conceptualización de planificación financiera, la Información necesaria para la planificación financiera, cuáles fueron los orígenes de la planificación financiera, los tipos que existen, los aspectos principales, los modelos de planificación estratégica y financiera entre otros de suma interés.

El capítulo II, esta contenido con un desglose de aspectos generales de la empresa con limitaciones en el detalle de la información por acuerdo de confidencialidad, entre la información descrita en este capítulo son aspectos generales, fechas de inicio de operación, misión, visión, valores, la estructura de su patrimonio, los servicios y productos actuales que ofrecen, su segmento de mercado, análisis de su última planificación estratégica y financiera ejecutada y análisis e sus estados financieros períodos 2017 / 2018 y diagnóstico de la empresa. En el capítulo II se presentó la propuesta del diseño de planificación estratégica y financiera con plan de acción 2021 – 2022, el plan de acción a ejecutar, se proyecta el estado de resultado para el 2021 y 2022 y se realizaran análisis financiero y variación a los estados proyectados.

Este estudio es una propuesta de planificación estratégica y financiera para una empresa

ejecutora de proyectos en la se pretende analizar las estrategias actuales para elaborar lineamientos y propuesta estratégica en función a su misión visión, valores y objetivos que pretende alcanzar la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO I: LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

El objetivo de este capítulo es describir la planificación financiera estratégica, su conceptualización, tipos y como logra influir en el desarrollo organizacional de las empresas.

1.1 Conceptualización de planificación financiera

La planificación financiera es utilizado por las empresas como un proceso organizado de operaciones y actividades que la entidad desea controlar en un futuro, conociendo cuál serán su crecimientos económicos y de rentabilidad utilizando diversas alternativas tanto de financiamiento como de inversión.

Dentro de los ojos que tiene la planificación financiera, este establecer los objetivos a lograr una vez esten realizado los análisis de la empresa para conocer su intención medioambientales, lugar donde se desarrollan los caminos para la empresa alcanzar sus objetivos propuestos, las estrategias tácticas ayudan a conocer el proceso de cómo hacer una planeacion. Diego Francisco Gutierrez, 2013.

La planificación financiera ayuda a identificar cómo se pueden lograr las metas que representan la base te las actividades económicas de una entidad. De igual manera ayuda a la prevención de las necesidades futuras de manera que la empresa puede establecer las acciones a tomar para una correcta administración.

Cuando una empresa consta de una planificación financiera reduce el riesgo y puede beneficiarse de las oportunidades de los recursos financieros, Para esto debe de recurrir a diversas técnicas y herramientas que ayuden el cumplimiento de la meta económica planteada, lo cual es un instrumento de control para situaciones inciertas.

Dentro de los papeles de la planificación estratégica también se encuentra la observación de posible alternativas de los recursos de acción en el futuro, al escoger unas alternativa ésta se convierten en la base para la toma de decisiones presentes. En esencia la

planificación estratégica consiste en identificar las oportunidades y peligros que pueden surgir en un futuro que combinados con otros datos pueden proporcionar la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, Para explotar las oportunidades y evitar peligros. Cuando se planifica se diseña un futuro deseado y se identifican las formas para lograrlo, esto quiere decir que una de las grandes importancias de la planificación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir en el futuro o largo plazo y a su vez estos se convierten en una guía para desarrollar los planes de acción en el mediano plazo de manera que ayuden a lograr los objetivos específicos de la empresa. La estrategia pueden ser generadas si comprenden todos los aspectos de la empresa y pueden ser consideradas como una pauta de acción. Camilo Prado Roman, Pilar Cibrán Ferraz y Miguel Ángel Crespo Cibrán, Cecilio Huarte Galbán 2013.

La planificación financiera influyen las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales podemos mencionar aspectos claves del proceso de la planificación financiera, uno de ellos son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. Cuando hablamos de planificación de efectivo implica la elaboración de un presupuesto de la caja de la empresa y cuando hablamos de planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma, ambos aspectos tanto presupuesto como el de caja son útiles para la planificación financiera interna como también para usuarios externos. La planificación financiera y los procesos se encuentran relacionados, porque se necesita evaluar los resultados de la planificación financiera la planificación el control implican a su vez el empleo de proyecciones que estas toman como fuente normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para tener el logro del desempeño. Esta planificación y control financiero implica preparar pronóstico y utilizar diversos tipos de presupuestos.

La metodología de la planificación financiera se basa específicamente en elaborar documentos que transmitan los resultados de cada una de las acciones que ejecutará la empresa según lo plasmado en la estrategia definida y con ello a su vez tienen como

objetivo evaluar las decisiones desarrolladas por las actividades de la organización.

Los objetivos financieros a su vez juegan un papel importante porque a través de ellos se diseña la estrategia financiera la cual guarda consonancia con la estrategia general. A diferencia del plan financiero que no tiene este comportamiento sino que es más bien un documento que sirve para valorar aquellas decisiones, en resumen estos términos comprenden un esquema de funcionamiento en el que aparece la función de control como actividad entre los resultados ofrecidos por planes y objetivos propuestos. Diego Francisco Gutierrez, 2013.

De acuerdo con Mintzberg "la estrategia es un plan como una especie de recurso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica" eso es estrategia, a su vez pueden ser generales y comprenden todos los aspectos de la empresa.

Harold Bierman 2015 menciona que los elementos de la planeación estratégica son cinco (5), encabezando la lista, está la identificación de problemas y oportunidades, 2 fijación de metas y objetivos, 3 diseño de un procedimiento para hallar posibles soluciones con caminos para encontrar una solución, 4 escoger la mejor solución, procedimientos de control para comprobar los resultados de resolución.

1.1.2 Información necesaria para la planificación financiera

A través de la planificación financiera se trata de obtener previsiones de valores que tomarán las principales variables de gestión estos valores están recopilados de documentos contables los mismos elaboran partiendo de información de los estados contables de la empresa. Las variables de mayor relevancia serán relativas a la evolución de los flujos de ingresos gastos cobros pagos recursos y empleos.

Para la elaboración de estos informes es importante considerar la calidad de la planificación financiera ya que se está relacionado de forma directa con la fiabilidad de la información contable que se utiliza para su elaboración y debe ser veraz exacta y fiel.

si los documentos bases para la planificación financiera no son confiables ni certeros la planificación no servirá de información para una correcta ejecución a su vez no será útil para los usuarios internos y externos llámese clientes proveedores agentes de crédito entre otros e internos como empleados accionistas u otros.

Al realizar una planificación financiera no sólo es necesaria la información sino también el conjunto de características que este conlleva, las peculiaridades de la planificación financiera una de ellas es que se trata de algo consistente y deseado que permite a los sujetos anticiparse o prepararse ante posibles riesgos y oportunidades futuras a su vez supone una orientación de actividades y decisiones hacia un futuro deseado, la planificación financiera también se basa en la definición de objetivos así como medios para alcanzar los mismos. Por tanto como implica decisión y a su vez acción. otra de las características es que debe tener en cuenta el entorno de la empresa como sus influencias y posibles variaciones futuras como al igual que su situación interna presente y pasada. La planificación realizada debe estar enmarcada en el tiempo y se trata de una actividad integral y que sea continua. Diego Francisco Gutierrez, 2013.

El proceso de planificación supone una elaboración de un plan de decisiones y de actividades este plan es la concreción de los objetivos las estrategias y las técnicas que se llevarán a cabo en el periodo. Con este plan se pretende tener una proyección del futuro que se espera y acelerarse al futuro que se desea obtener, toda esta planeación es la simulación de un mundo real que estará realizado cuando el plan se ha ejecutado pronto. El contenido de un plan debe contener al menos dos aspectos principales uno de ellos es describir acciones y resultados y el otro es servir como vehículo y formar de coordinación. Alberto Ortiz Gonzales, 2005.

1.1.3 Origen de la planificación financiera

Las generalidades de las finanzas es ocuparse de financiamiento e inversiones oportunos y útiles para incrementar el valor de las empresas pero esto no siempre fue así, sí no que su mayor auge fue a partir de la crisis del 1929 en Estados Unidos, cuando muchas empresas se vieron en quiebra, desde ese momento surgió la necesidad de

periódicamente realizar análisis que miran y evalúan el desempeño financiero de las empresas y a partir del resultado obtenido formular la planificación financiera que ayude a la resolución de problemas concerniente a la obtención de recursos. Las finanzas que vemos en nuestros días, inició tomando forma desde 1950 en 1959 donde a partir de la fecha el papel del director financiero ya no es solamente obtener fondos sino saber la correcta aplicación de los mismos.

a pesar que la administración financiera existen desde mediados de los años 1900 este término sólo se utilizaba en empresas grandes, los modelos financieros estaban exclusivamente utilizados en actividades como inventarios, inversiones, evaluaciones de proyectos entre otras generalmente aplicables a organizaciones relativamente grandes desde el 1970 se presentaban investigaciones empíricas con objetivos de determinar algunos modelos de desarrollos financieros, de los pioneros en estas investigaciones podemos mencionar a Carleton, WT 1970, Warren J y Shelton 1971, muy importante el artículo elaborado por McInnes y Carleton de 1982, en su pesquisa establecieron una relación entre planeación financiera y el proceso de decisión.

para la década de los años 90 los estudios realizados se orientaron a empresas individuales basados en problemas de optimización de software programaciones lineales entre otros, estas investigaciones estuvieron enfocadas en diversos sectores entre ellos sectores industriales manufacturas y otros, al pasar de los años los elementos de la planificación financiera han ido evolucionando y dentro de los estudios que la misma alcanza están las inversiones estructuras de capital políticas de dividendos proceso de planificación financiera orientados a las organizaciones grandes corporativas pymes de producción industriales manufacturas entre otros. Camilo Prado Roman, Pilar Cibrán Ferraz y Miguel Ángel Crespo Cibrán, Cecilio Huarte Galbán, 2013.

1.2 Tipos de planificación financiera

La planificación financiera tiene diversos tipos según sus clasificaciones, acorde a su plazo se clasifica en corto y largo plazo, a su vez tenemos planificación financiera según su amplitud y se clasifican en estratégica y operativa, también tenemos planificación

financiera táctica y planificación financiera Balanced Scorecard.

1.2.1 Planificación financiera a corto plazo

Hace referencia a toda gestión de trabajo ejecutada bajo directrices y corrientes a corto plazo de la empresa mayormente uno o menor a un año en esta fase se toman decisiones sencillas, a pesar de ser sencillas siguen siendo importantes porque se detecta el excedente o el déficit de efectivo por medio de estados de resultados o financieros proyectados y con estos se logran aprovechar diversas oportunidades. Estas distinciones se tomarán los resultados obtenidos en caso de haber excedentes la administración podrá hacer inversiones y en el caso de que los resultados sean de déficits la administración recurrirá a financiamientos .

La planificación financiera a corto plazo inicia con un pronóstico de ventas. Desde aquí se realizan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega y los cálculos de materia prima a utilizar. Partiendo de estos planes de producción la empresa puede predecir sus necesidades y calcular cuáles serán los insumos a utilizar como mano de obra directa gastos generales de fabricación gastos operativos y a través de estos gastos realizar los estados de resultados proforma y los flujos de caja y presupuesto que ejecutará la empresa. Diego Francisco Gutierrez, 2013.

1.2.2. Planificación financiera a largo plazo

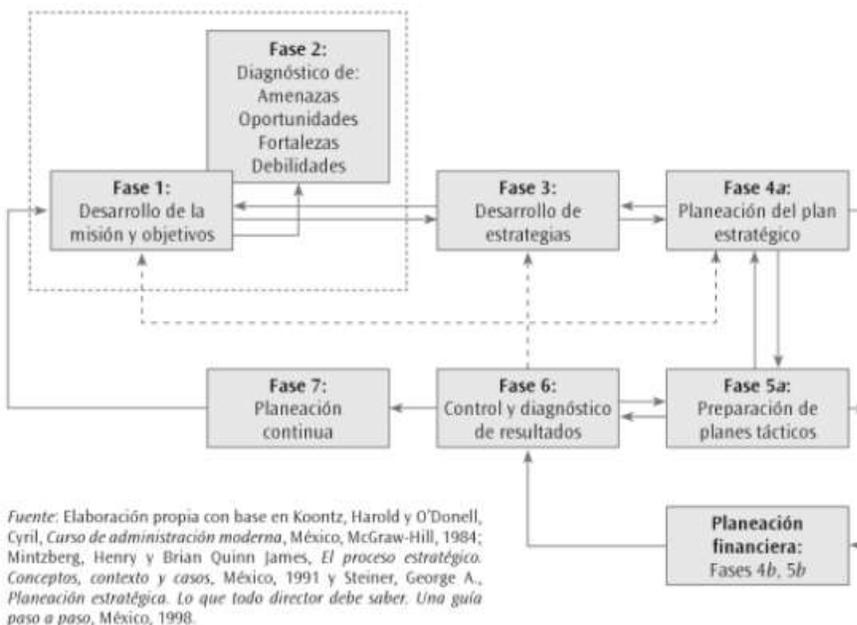
Se caracteriza con la finalidad de relacionar al ciclo largo y se señala a los activos y pasivos no corrientes, o a largo plazo enfocandonos en desiciones de mas complejas y de mas alto nivel para financiamiento e inversion, para acceder a los montos parciales de los mismos. La planificación financiera establece la forma como lograr las metas. un plan financiero consiste en el planteamiento de lo que se realizará en el futuro y estos planes a futuro es lo que se llama planificación a largo plazo, en ésta se establecen los lineamientos necesarios para el cambio y crecimiento que tendrá la empresa, estos planes a futuro consisten en centrar la atención en los principales componentes de las políticas financieras y de inversión que tendrá como meta la empresa en el futuro.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral con los planes realizados de producción de marketing y otros estos llevan a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes consideran las erogaciones o desembolsos realizados en activos fijos actividades de desarrollo y de investigación acciones tomadas para marketing promociones desarrollo de productos fuentes importantes de financiamiento como también una nueva estructura de capital para la empresa.

1.2.3. La planeación y proceso de planeación

La planeacion tiene como meta establecer los obojetivos que se desean alcanzar, luego de haber realizado un analisis de la empresa y su interaccion con el medio ambiente, donde pretende desarrollar los objetivos a alcanzar, a estas vias el autor Jose A. Morales denomino en su escrito que son estrategias y tacticas. Figura No. 1. Jose Antonio Morales Castro y Artuo Morales Castro, (2014).

Figura No. 1. Proceso de Placeacion



Fuente: Jose Antonio Morales Castro y Artuo Morales Castro, (2014).

Desarrollo de Estrategias: Al momento de desarrollar las estrategias, debe realizarse en base a las oportunidades y amenazas externas, como sus fortalezas y debilidades. Con este análisis se logra determinar que persigue la empresa de forma específica y establecer los mecanismos para lograr los objetivos, con esta probabilidad la estrategia ayuda a que las empresas logren su misión y objetivos.

Preparación del plan estratégico : Los planes estratégicos están compuestos por diversos elementos, entre ellos se destacan:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Un análisis y estrategias de mercado las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, financieros, de marketing y humanos.
- Las estrategias para desarrollar y emplear las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que componen proyecciones de pérdidas y ganancias
- Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas.

Preparación de planes tácticos: Formular actividades que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa son necesarios para el desarrollo de los planes estratégicos porque ayudan a instrumentar los planes, establecen con precisión el cómo desarrollar las actividades necesarias para conseguir los objetivos del corto plazo.

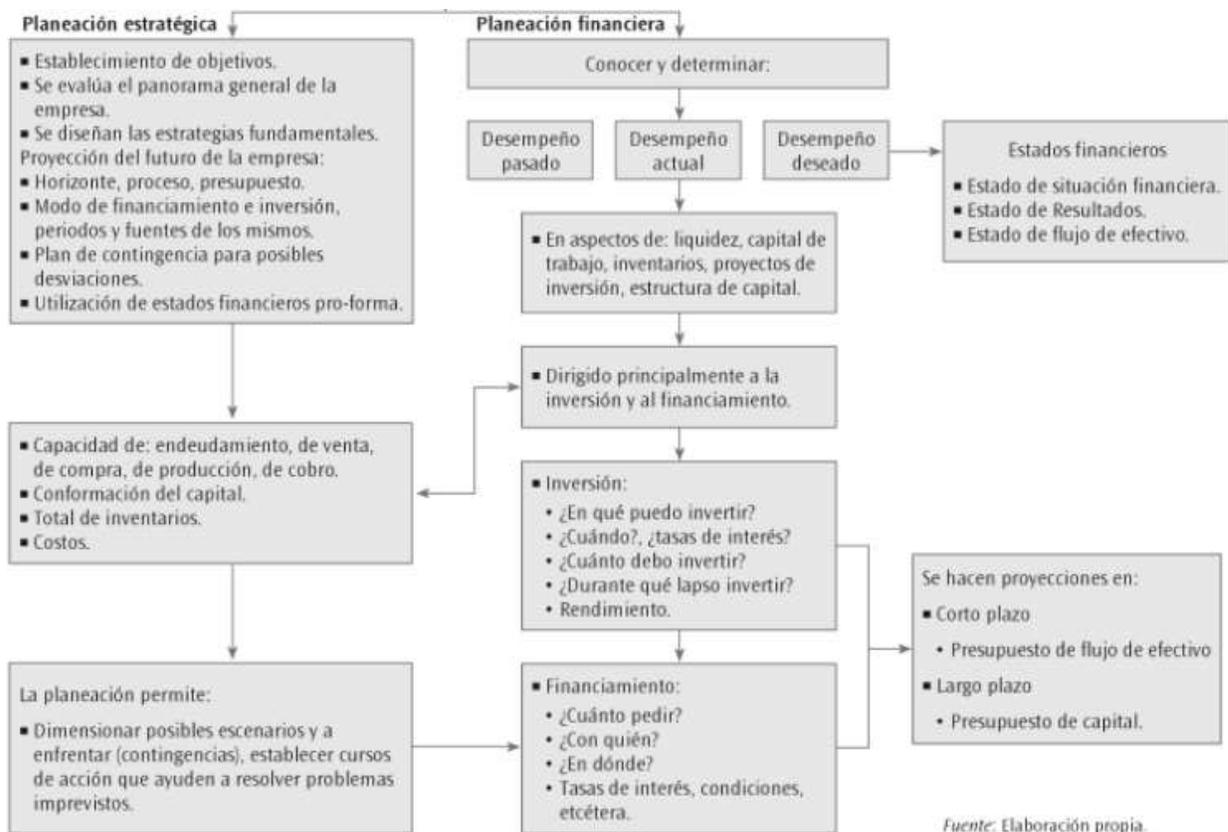
Control y diagnóstico de resultados: Los controles ayudan a reducir las desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso de planeación. Miden el cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio.

Planeación continua: La planeación continua es un proceso ininterrumpido porque después de evaluar el grado que se obtienen los objetivos asignados, en la planeación

continua se logra identifocar porque no se cumplieron y poder diseñar nuevos objetivos.

Planeación financiera: Este proceso directamente asociado a la preparación del plan estratégico para desarrollar actividades financieras con cumplimientos en corto y largo plazo, para su elaboración es necesario conocer el balance de los activos, de maquina, equipo y capital de trabajo, etc. De tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales financiamiento e inversión. Para este se axilian de estados financieros proyectados determinados a períodos específicos en funcion a la planeación de la empresa. Fuente, ver Figura No. 2, Jose Antonio Morales Castro y Artuo Morales Castro (2014).

Figura No. 2 Planeacion Estrategia y planeacion financiera



Fuente : Jose Antonio Morales Castro y Artuo Morales Castro (2014).

1.2.4 Proceso de la planificación financiera

El proceso de planificación financiera consiste en lo siguiente:

Plantear metas, objetivos a corto plazo, largo plazo, estudiar los escenarios tanto interno como externo, se necesita buscar alternativas en las empresas, medios y procedimientos que nos faciliten a obtener los objetivos y metas planteadas, enfocarse en alternativas de acuerdo con los objetivos planteados y elegir la alternativa más acertada, se van a estructurar procedimientos para la toma de decisiones formular planes. Diseñar presupuestos y medidas de control para prevenir fallas y corregirlos, visualizar los estados financieros, determinar los fondos necesarios en los próximos 5 años,

En el proceso de planificación financiera se agotan un conjunto de pasos o procedimientos entre estos pasos podemos mencionar los fines de la planificación, en estos especifican las metas y objetivos también están los medios en lo cual se requiere organización ejecución y control de las actividades a planear a su vez están los recursos que es donde se determinan los tipos y cantidades de recursos a utilizar dentro del proceso de realización se elaboran los presupuestos de operación de inversión y de financiamiento y finalmente el proceso de control que es donde se evalúan los resultados contra los patrones y modelos previstos.

Eso de planificación estratégica se enmarca dentro de las teorías administrativas de gestión empresarial sobre un marco de referencia que definen la dinámica que crea valor en las organizaciones.

Dentro del proceso de Planificación estratégica tenemos:

El análisis estratégico: está orientado a la acción de competencia y determinar acciones que permitan posicionamiento y obtener ventajas frente a las competencias y conseguir alcanzar los objetivos con este análisis se recopila la información necesaria para la toma de decisiones y para la ejecución de las acciones.

Elección Estratégica: El proceso de elección evaluar la información sintetiza y analiza sus ventajas y desventajas así como también confronta las observaciones sobre la realidad de la empresa, sus recursos y capacidad de ella, con esta información permite formular alternativas o cursos de acción acorde al deseo, circunstancia y capacidad de la empresa.

Implementación de la estrategia: una vez cumplido el análisis y la elección se realiza el proceso de implementación que para este es necesario preparar los recursos y el factor humano, para asumir el cambio este último punto juega un papel importante en el proceso de planificación estratégica porque la flexibilidad y la apertura al cambio por parte del personal ejecutor juega un papel importante en el éxito de los planes y metas a ejecutarse propuestas en el plan.

Entre la formulación y la implementación estratégica existen diversas diferencias, entre ellas es oportuno numerar que la formulación estratégica toma posicionamiento y fuerza antes de la acción, se enfoca en la eficiencia, prioriza el proceso intelectual, requiere buenas habilidades analíticas e intuitivas y demanda coordinación entre pocos individuos, sin embargo en la implementación estratégica se manejan las fuerzas durante la acción, se enfoca en la eficiencia, prioriza el proceso operacional requiere habilidades de liderazgo y motivación, demanda coordinación entre muchas personas.

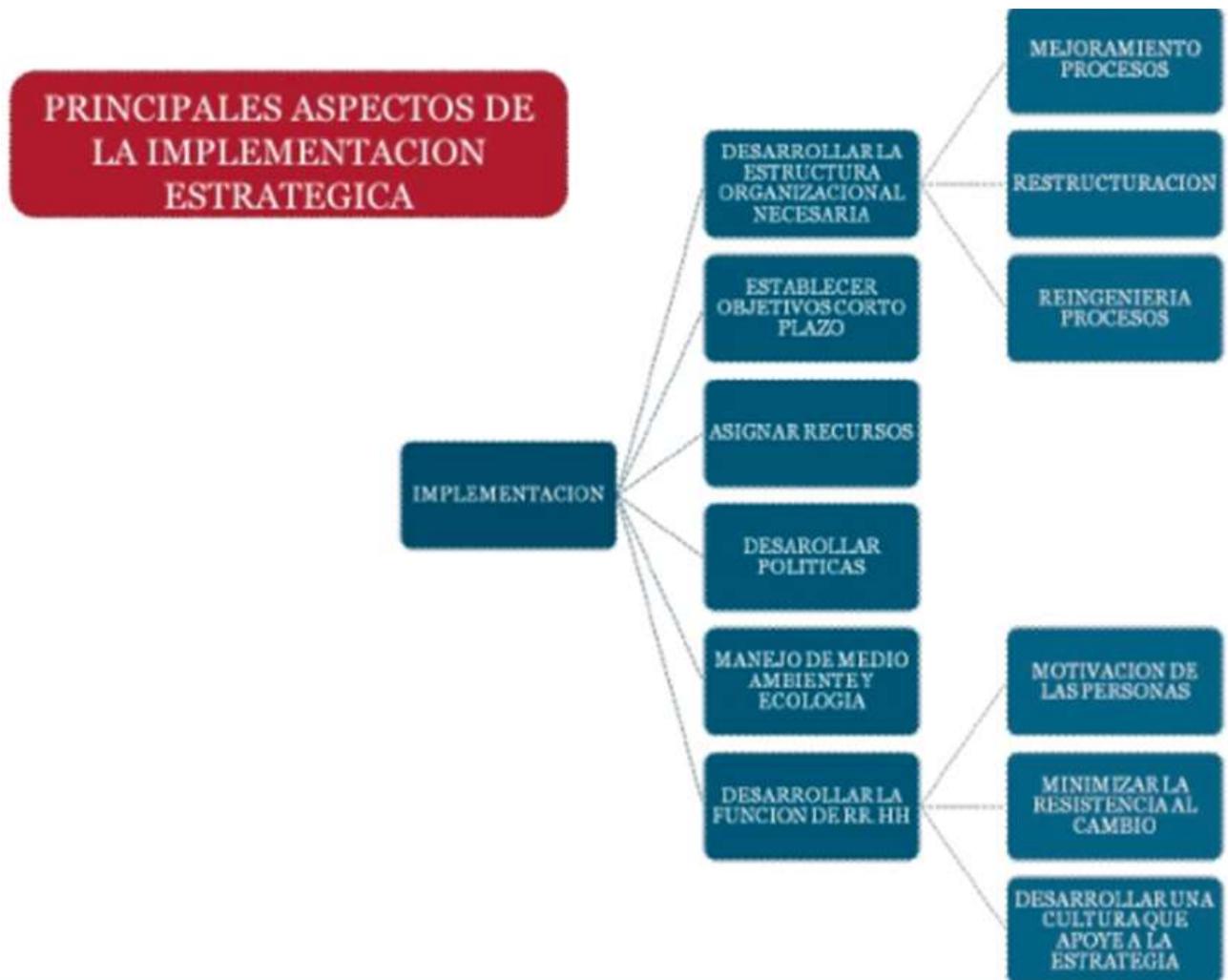
Cuando hablamos de implantación del plan estratégico nos referimos a la puesta en acción de lo propuesto en la planificación una vez desarrollados cada uno de los programas de actuación y diseñado el plan de acción cuando ha finalizado la elaboración del plan, sin embargo es en este punto donde comienza la fase de ejecución del mismo, este es el momento crucial de la puesta en marcha de las propuestas formuladas mediante el proceso de planificación porque es donde queda la evidencia del grado de acierto y de oportunidad de las propuestas realizadas junto para evitar que este plan quedese rezagado y nos ha ejecutado, es oportuno abordar las tareas de implantación del plan para el oportuno seguimiento hasta obtener su cumplimiento.

Figura No 3, Metodología general de la implantación



Cita: Cita: Fernández Güell, J. M. (2006).

Figura No. 4. Principales aspectos de la Implementacion Estrategica



Fuente: Tesis análisis planificación estratégica, 2016.

1.2.5 Diagnóstico económico financiero

El diagnóstico es la fase de la gestión financiera que se basa en el análisis de la situación económico financiero de una empresa y tiene como finalidad hacer evaluaciones del

comportamiento y las variables que invierten en la operatividad empresarial, con este análisis se logran identificar elementos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa. Con la ejecución del diagnóstico se mide el funcionamiento de los planes propuestos mediante un sistema de seguimiento de la función financiera de la empresa donde se examina la gestión para poder reconducir las decisiones y las operaciones según la estrategia y los objetivos perfilados que son definidos de acuerdo con el plan financiero de la empresa.

El diagnóstico se conoce como juicios y opiniones sobre análisis realizado, el objetivo del diagnóstico es analizar los estados financieros que una vez han sido aplicado a los datos las técnicas y los instrumentos y los análisis se logra obtener conclusiones sobre las acciones y actuaciones pasadas y presentes de la empresa con gusto las informaciones necesarias para elaborar un diagnóstico no es solo los estados financieros sino realizar un análisis del patrimonio, análisis económico, análisis financiero, análisis dimensionales, integrales y de gestión, estos análisis pueden ser estáticos o dinámicos según la temporalidad de la información y era el análisis que se realiza según la necesidad del mismo ya sea de un solo período o de varios periodos.

El núcleo principal del diagnóstico económico financiero son los análisis que se realizan a los estados financieros porque permite llegar a conclusiones sobre la situación de la empresa una vez hayan sido aplicada a los datos las técnicas e instrumentos adecuados, por eso se puede argumentar que uno de los objetivos que busquen análisis de los estados financieros desde el punto de vista de la gestión financiera, es suplir la información para realizar un diagnóstico de la política financiera llevada a cabo. Las fuentes de información que se aplican en esos análisis son un conjunto de técnicas e instrumentos como también una metodología de análisis dado que no es posible arbitrar un método sistemático de tratamiento ni encontrar una relación de causa y efecto entre las variables. Por esto la metodología actúa como una guía de orientación sobre las etapas que pueden seguirse para realizar un análisis adecuado sin embargo los instrumentos y las técnicas intervienen como patrones de orientación que deben ser interpretados por el analista.

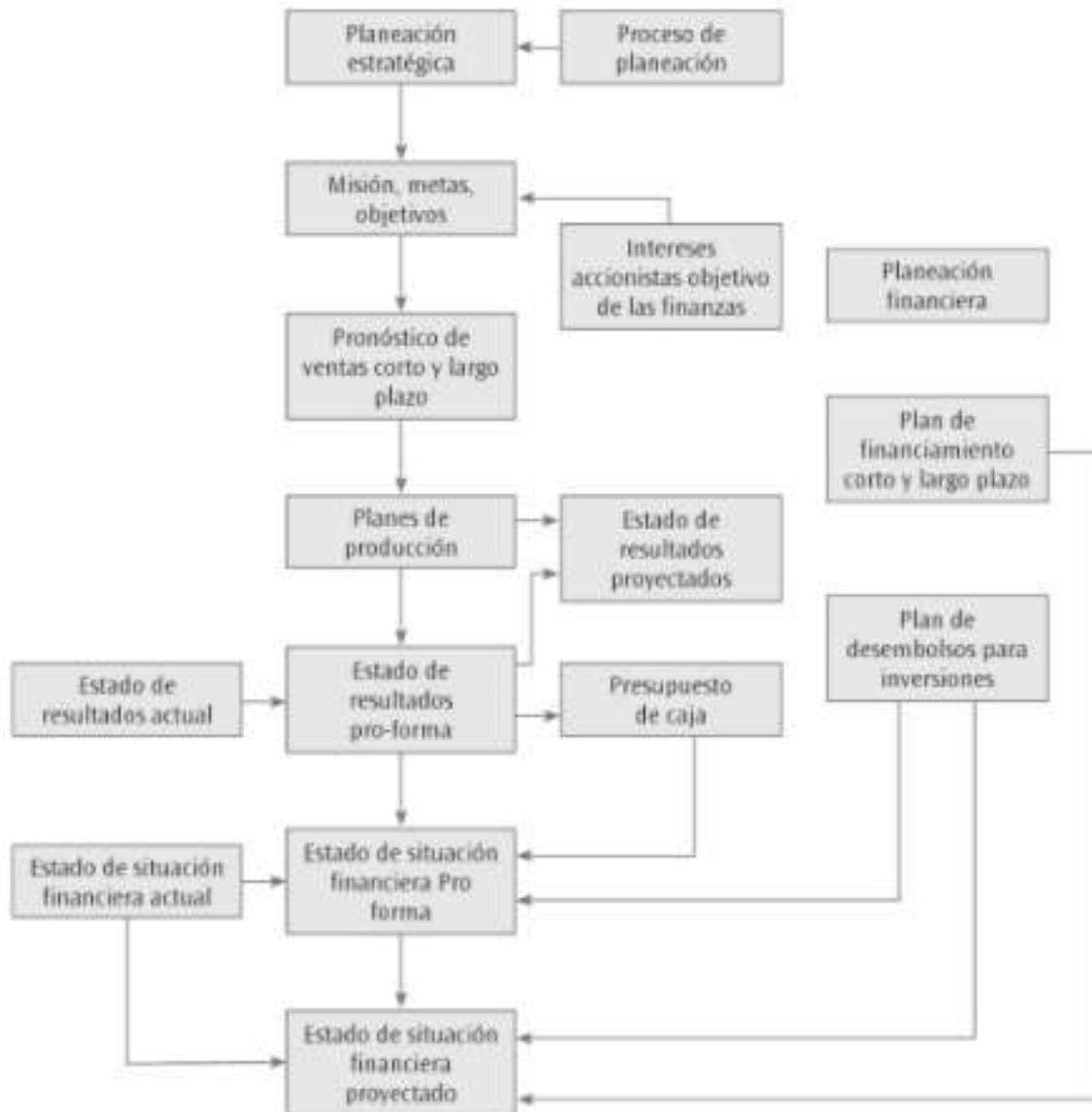
1.3 La planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa

La planificación financiera tiene influencia en las operaciones de una empresa porque facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales. Dentro de los aspectos importantes a nombrar en la planificación financiera es la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. Cuando se habla de planificación de efectivo consiste en la elaboración de un presupuesto de caja y estados proforma, ambos son útiles para la planificación interna.

Los procesos de control y la planificación financiera están relacionados porque necesita evaluar los resultados de la planificación financiera, ambos implican la elaboración de proyecciones que tomen como base normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. A su vez implica la elaboración de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos, se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas las áreas significativas de la empresa. Jose Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro (2014).

La planificación financiera tiene influencia en la rentabilidad de la empresa porque un plan que guarda coherencia exige entender la manera en que la empresa puede obtener rentabilidad a largo plazo mas elevada, al hacer el diseño del plan se hace la combinación de todos los proyectos e inversiones que ejecutara la empresa. con este proceso se convierte en términos financieros los planes estrategicos y operativos del negocio en un tiempo determinado. Jose Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro (2014).

Figura 5: Proceso de planificación estratégica



Fuente: Jose Antonio Morales Castro y Artuo Morales Castro (2014).

Como forma de alcanzar los objetivos que la empresa se ha dispuesto en su planificación será necesario que tome en cuenta una serie de decisiones. Las aportaciones que consigue la empresa de fondos pueden valorarse en la mayoría de los casos en unidades

monetarias que van a permitir que se consigan los objetivos que sean plasmado.

La responsabilidad de un financiero radicaré específicamente en poder seleccionar y analizar proyectos que sean rentables para la entidad, para esto se valdrá de técnicas y criterios de selección de las inversiones que permitan generar tal rentabilidad.

De igual forma, deberá tener cierta preocupación en estudiar los costos de capital, la estructura financiera y los riesgos que por naturaleza rodean a la decisión de hacer inversiones. La función financiera está definida como el estudio de problemas que implican el uso y la adquisición de fondos de una entidad, en ese sentido el interés del propietario de la entidad es poder dar con base racional respuestas a estas preguntas: ¿cuál es el volumen total de los puntos a invertir?, ¿cuáles son los objetivos específicos que se van a adquirir?, ¿cuáles son las fuentes de financiación? De igual forma, existen tres grupos de decisiones financieras que se necesita se tomen en cuenta por la entidad las cuales son: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de políticas de dividendos.

Actualmente muchas empresas tienen un objetivo primordial que es poder tener un cierto nivel de beneficios que permita retribuir a sus accionistas o propietarios a la vez, así como alcanzar una deseada autonomía en la gestión de la entidad. La búsqueda de beneficios máximos es un indicador de una correcta gestión de la entidad, la cual se va a reflejar en una eficiencia al asignar los recursos.

Entre los objetivos económicos que tiene una compañía se pueden identificar el crecimiento, la autonomía y la seguridad; en el sentido financiero se destaca que el más importante es poder maximizar las riquezas de sus accionistas. En el caso de poder establecer el riesgo económico será importante la política de inversión y la de financiación, de esta manera será posible determinar la cotización y la riqueza del accionista.

El profesor F. Gómez Bezares (1986) afirma que es característico del análisis puramente financiero el centrar su atención en los flujos de dinero. La rentabilidad de la empresa

dependerá del dinero en ella invertido y del dinero que se vaya obteniendo año a año. El análisis financiero, visto de esta manera, resulta el más objetivo y sus resultados son difícilmente controvertibles a posteriori sin embargo, en muchas ocasiones, para analizar la marcha del negocio, hemos de acudir a magnitudes como el beneficio, que están teñidas de subjetivismo (valoraciones de existencias, amortizaciones, etc.). Cuando no aplicamos exclusivamente los flujos monetarios e introducimos esos otros flujos, nos adentramos en el campo del análisis económico-financiero. La frontera entre lo económico y lo financiero no es una línea clara, por lo cual se utiliza, habitualmente, el término económico-financiero.

En realidad, las finanzas son una rama de la economía en general y de la economía de la empresa en particular, y lo que tratamos de resaltar con la utilización del término económico-financiero es únicamente que no es un análisis financiero puro. Un análisis será más de tipo financiero cuanto más se aproxime a la utilización de entradas y salidas de dinero. Así, es más financiero el impacto en la caja de una decisión que su cash-flow (entendido como beneficio más amortizaciones), y éste más que su beneficio. Muchas veces suele denominarse económico a todo lo relacionado con el activo, para tratar de diferenciarlo de lo financiero, que también incluye el pasivo. En la práctica observamos cómo se utilizan de manera indiferente los conceptos financiero, económico y económico-financiero. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

El análisis financiero va a centrar su atención en los flujos de dinero, en este sentido la rentabilidad de la entidad va a depender del dinero que ella invierta y del dinero que se vaya teniendo año tras año.

1.3.1 Modelos de planificación financiera

En su gran mayoría los modelos de planificación son de simulación, los cuales buscan prever las consecuencias que podrían alcanzarse al tratar de implementar diferentes estrategias financieras. Los modelos de simulación serán más o menos complejos dependiendo de qué tan complejos sean los problemas que se necesiten resolver, los cuales estarán condicionados por que tantas variables se vayan a introducir, que de

hecho tendrá mucho que ver con el tamaño de la empresa.

Las grandes empresas por lo regular utilizan diferentes modelos de planificación financiera. En este sentido, podemos encontrarnos con diferentes modelos de manera detallada donde se integra el presupuesto de capital, la planificación a nivel operativo, también modelos que son específicamente para cada función financiera de la empresa y modelos que buscan evaluar los procesos de fusión o de absorción en los casos de que apliquen desde el punto de vista Financiero.

En el caso de las pequeñas empresas los modelos que se utilizan para planificar son sencillos y prácticos a la vez de que se enfocan específicamente en buscar soluciones a los problemas de financiamiento, inversión y a gestionar la tesorería. Por lo regular no se aconseja que las empresas pequeñas se confeccione modelos muy amplios y detallados de planificación, ya que podría ser que se cuente con un modelo muy completo pero que en la práctica no se pueda poner en funcionamiento.

Según piensan Brealey y Myers (1988), no existen las fianzas en los modelos financieros empresariales debido, principalmente, a que tales modelos suelen incorporar el punto de vista propio de un contable. En consecuencia, se construirán pensando en prever los estados contables, y sus variables representarán las nociones contables empleadas por la empresa, olvidándose de la atención necesaria que deberían prestar a los instrumentos del análisis financiero. Además, los modelos financieros empresariales no proporcionan indicadores que muestren las decisiones financieras óptimas, ni tampoco señalan aquellas alternativas que sería interesante analizar. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

En definitiva, no existe un modelo financiero que nos permita tener una estrategia financiera óptima; lo que sí se puede llegar a construir es un modelo de programación lineal que pueda ayudar como guía al buscar estrategias financieras que se desee, la cuál será hipotética y conllevará también restricciones específicas. En las empresas que son de tamaños pequeños el modelo que se sigue para la planificación financiera está concentrada en un plan financiero que describe las estrategias financieras de la entidad

y proyecta sus consecuencias futuras por medio de balances, las cuentas de resultado y los estados de origen, así como la aplicación de los fondos que se han previsto.

Es importante tener en cuenta que la planificación financiera se caracteriza por ser un proceso de continuidad, en el cual se busca analizar qué tan influyentes pueden ser las alternativas que se tienen de inversión y de financiamiento, de igual forma, se proyecta hacia un futuro qué consecuencias tendrán las decisiones que se tomen para evitar encontrarse al final con sorpresas desagradables, se toman decisiones sobre las alternativas que se van a adoptar y que se van a incorporar en el plan financiero final de la entidad, así como comparar de manera periódica la realización de las previsiones para detectar de manera oportuna la existencia de desviaciones que puedan darse.

Debemos ser conscientes de que no existe un modelo que nos conduzca directamente a la estrategia financiera óptima. Por este motivo, deberemos hacer diferentes proyecciones con las estrategias financieras disponibles a fin de seleccionar aquella que mejor satisfaga nuestros deseos. Los modelos no proporcionan la mejor estrategia financiera, únicamente nos mostrarán las consecuencias que para la empresa va a tener el empleo de una determinada estrategia´´. (Maqueda Lafuente, F. J. (2007).

W. Hartley (1988) proporciono un modelo de simplificado de planificación financiera que permite la previsión de las pérdidas y ganancias en una entidad. A causa a que cualquier empresa puede utilizar ordenadores esto ha simplificado los cálculos tan complejos que presentan los diferentes modelos de planificación financiera. De igual forma la amplitud en la oferta de paquetes que contienen aplicaciones específicas ajustables a las necesidades de cada entidad permite que los costos se reduzcan, acercando más y más estas herramientas a los altos directivos y brindándoles ayudas muy valiosas en el momento de tomar sus decisiones.

Modelo de David

El modelo de David (2008) consiste en la identificación la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico

presentado por el autor, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocerán dónde ha estado. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. A continuación, se presenta cada una de las etapas:

Etapas 1: Elaborar declaración de la visión y misión: el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir antes varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Seguidamente un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberán combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Etapas 2: Realizar una auditoría externa: A través de esta etapa se pretende analizar las oportunidades y amenazas de la compañía. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa, sino más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles y viables para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Etapas 3: Realizar una auditoría interna: Las fortalezas y debilidades internas

juntas con las oportunidades y amenazas externas, además de la revisión de la declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias. Las cuales establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Etapa 4: Establecer objetivos a largo plazo: Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo, en general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: otorgan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas.

Etapa 5: Formulación de estrategias: las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en once acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones.

Etapa 6: Generar, evaluar y seleccionar estrategias: el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las diferentes alternativas que ayudan a la empresa para alcanzar de mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales directrices estratégicas, junto con la información de las auditorías interna y externa, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Etapa 7: Implementar estrategias: una adecuada formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma. A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno. Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no son automáticos. Las políticas cotidianas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia.

Etapa 8: Asignar recursos: La planificación estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más nocivo que los recursos se asignen de una forma contraria a las prioridades indicadas por los objetivos anuales. Todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos.

Etapa 9: Medir y evaluar las estrategias o resultados: el proceso de la evaluación estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades

corto plazo de la administración de alto nivel. El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Etapa 2: Formulación de la estrategia: es el desarrollo de la planificación a largo plazo que considera la definición de la misión, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la definición de política. La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.

Existen tres estrategias comenzando por la estrategia corporativa que describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos, luego la estrategia de negocios, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Y finalmente la estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

Etapa 3: Implementación de la estrategia: es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través de programas que consideran un

presupuesto y procedimientos claramente definidos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura organizacional, en la estructura incluyendo sistema administrativo de toda la compañía. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Etapa 4: Evaluación y control: es un proceso en el que se verifica el nivel de cumplimiento de las actividades corporativas y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compara con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la planificación estratégica también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Etapa 5: Proceso de retroalimentación y aprendizaje: En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso.

Modelo de Hill y Jones.

De acuerdo Hill y Jones (2009) describe un proceso de planificación estratégica mediante el cual los administradores formulan e implantan estrategias, esto implica poner en práctica la estrategia o el plan. Esto incluye actuar de

conformidad con la estrategia de la compañía elegida en los niveles corporativos, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores. Normalmente a través del diseño de la estructura de la organización, otorga recursos, entre ellos capital y efectivo, establece objetivos a corto plazo y diseña los sistemas de control y de recompensa de la organización. El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales.

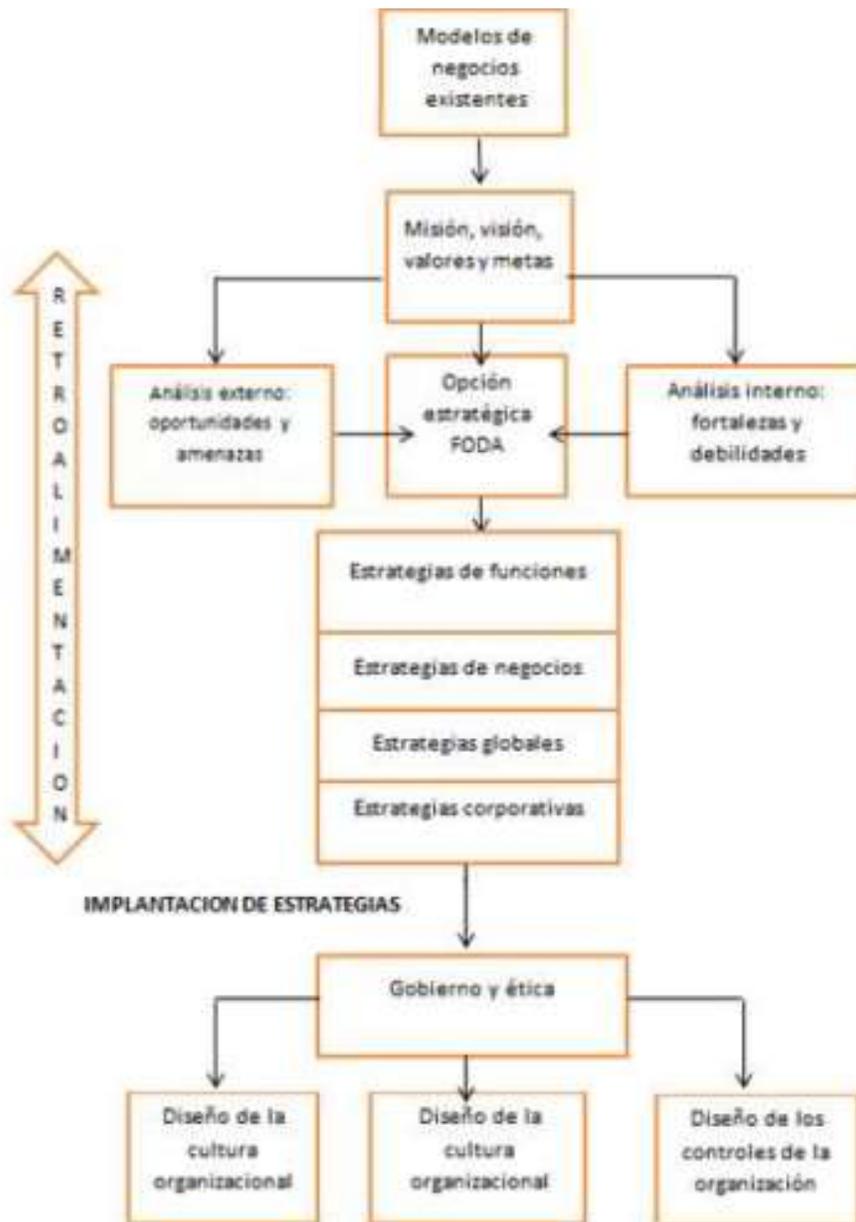
Etapas 1: Definición de la Misión, visión, valores y metas: el primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de la misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, conocida como misión, la declaración de algún estado futuro deseado, visión, la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar y una declaración de las principales metas.

Etapas 2: Análisis externo: el objetivo principal de este segundo componente es identificar las oportunidades y las amenazas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma que se intente alcanzar la misión.

Etapas 3: Análisis interno: este se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, y su propósito es identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta.

Etapas 4: Opción estratégica FODA: este componente implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Figura No. 7: Modelo de Hill y Jones formulación e implantación de estrategias



Fuente: Hill y Jones (2009)

1.3.2 El control del plan financiero

Tener un control del plan financiero permitirá a la entidad saber sobre los resultados esperados, de igual forma, sus necesidades financieras y los cálculos que tienen que ver con el rendimiento en la rentabilidad de las inversiones.

En este sentido el plan debe estar basado en hacer estimaciones que sean reales y con objetivos, si no es así no tendrá utilidad como una herramienta de gestión.

Dos elementos básicos en cualquier planificación financiera tienen que ver con la cuenta de explotación y el balance de situación. Este último permite que la empresa pueda ver la situación en la que se encuentra en un momento dado. Es la representación fotográfica de cómo está la empresa en un instante considerado. Como las informaciones que presenta el estado de situación son de manera instantánea hace que se tenga un efecto estático y a la vez parcial.

Cuando se está analizando el desarrollo de lo que acontecido en la empresa a través del tiempo se deberá recurrir análisis cronológicos que presentarán balances sucesivos. El estudio deberá de tener un complemento con explicaciones relacionadas de los acontecimientos económicos contenidos en la cuenta de explotación. Con el balance de situación se tendrán varias informaciones importantes como son: un detalle de los derechos y las obligaciones de la entidad, cuál es el valor de la empresa que ha detenido entre sus deudores y sus acreedores, por cuáles medios se está financiando para sus inversiones, qué tan equilibrada o desequilibrada pueda estar entre el financiamiento propio y el financiamiento ajeno, así como qué tan saludable es la entidad a nivel financiero.

Una vez se tiene bien identificado todas las informaciones del balance financiero se pueden establecer los fondos de maniobra sencillamente, a través de dos opciones diferentes: 1) por la diferencia que existe entre el capital permanente y el activo fijo, con esta opción el fondo de maniobra indicará si hay exceso de financiamiento a largo plazo que pueda estar disponible para la empresa una vez haya financiado el inmovilizado.

Figura No. 8: fondo de maniobra

ACTIVO		PASIVO
Inmovilizado		Fondos Propios
Existencias	Fondo de maniobra	Exigible a largo plazo
Realizable		
Disponible		Exigible a Corto Plazo

Fuente: Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme Maqueda, F. J. (2007).

Una segunda opción sería la diferencia que existe entre el activo circulante y el exigible en un corto plazo, tomando esta opción se definirá la parte del activo circulante que pueda quedar en disposición de la entidad una vez que haya tenido cubiertas sus deudas exigibles a corto plazo. Ver figura No. 5.

Figura No. 9: fondo de maniobra opción 2

ACTIVO		PASIVO
Movilizado / Circulante		Fondos Propios
Existencias	Fondo de maniobra	Exigible a largo plazo
Realizable		
Disponible		Exigible a Corto Plazo

Fuente: Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme Maqueda, F. J. (2007).

Una de las maneras de darse cuenta del equilibrio y el desequilibrio financiero de una entidad es mediante su fondo de maniobra, cuando el mismo sea positivo entonces siempre se estará equilibrada, en caso contrario será negativo y la empresa mostrará un desequilibrio financiero. Se tendrá un límite del equilibrio cuando el fondo de maniobra sea igual a cero.

Por otro lado, en lo relacionado con la cuenta de explotación, esta contiene los resultados las cargas y los ingresos que tienen que ver directamente con la gestión normal de una entidad. Cuando hablamos de la cuenta de ganancias y pérdidas la misma recoge los resultados propios de explotación a nivel normal en el negocio, así como los resultados poco comunes considerados atípicos que se obtuvieron fuera del ámbito de la actividad normal de la entidad.

En otro orden, es importante establecer previsiones a nivel de tesorería donde se puedan verificar las entradas y salidas de dinero para completar el plan financiero. Esta previsión debe establecerse por días o meses dependiendo del tipo de actividad que desarrolle el negocio y va a indicar las necesidades de liquidez que se van a tener en un momento dado. Cuando se hace una compensación entre los datos que han sido previstos versus los resultados reales esto dará lugar a desviaciones las cuales deberían ser analizadas con mucho cuidado para poder proveerse de los medios necesarios para hacer de que las mismas no se repitan nueva vez.

Con el paso del tiempo, más o menos con una prolongación considerable dependiendo de la actividad de la empresa, está vera como sus ingresos que haya obtenido en la explotación no llegan a satisfacer en el tiempo los gastos que se han originado por las actividades del negocio, en ese sentido el capital circulante va a reflejar la falta de ajuste entre los ingresos y los gastos a lo largo de un período de tiempo que sea necesario para que los primeros sean alcanzados por los segundos. La empresa debe destinar capital circulante para poder sustituir elementos que se hayan deteriorado o consumido durante el proceso de fabricación, es por esto que el capital circulante debe verse reforzado por cantidades provenientes de los beneficios del ejercicio y de amortizaciones.

CAPÍTULO II: PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO, LARGO Y MEADIANO PLAZO, LOS INSTRUMENTOS Y LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL 2017 – 2019 COMO DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se evaluará el proceso de planificación financiera a corto, largo y mediano plazo, los instrumentos y los estados financieros del 2018 – 2019 como diagnóstico de la situación financiera de la empresa objeto de estudio. Con estas evaluaciones se buscará obtener resultados de la planificación ejecutada, medir el cumplimiento de ella, identificar sus debilidades para lograr un diagnóstico robusto y oportuno para la elaboración de una nueva propuesta y plan financiero para el 2021 – 2023 con todos sus estamentos.

2.1 Aspectos generales de la empresa objeto de estudio

Somos una empresa dedicada al diseño, instalación y venta de obras eléctricas para clientes residenciales, comerciales e industriales. También ofrecemos soluciones inteligentes como sistemas de cámaras de seguridad, redes wifi, sistemas de sonidos, controles de accesos, sistemas de detección de incendio, entre otras soluciones innovadoras acordes a las necesidades de los clientes.

La empresa objeto de estudio cuenta con un equipo especializado y certificado en trabajos eléctricos, redes y comunicación, procesos e implementación de proyectos.

Fue fundada en el año 2003 con el propósito de brindar un servicio óptimo en las instalaciones eléctricas del sector industrial y comercial del país. Desde entonces el nombre de la empresa ha sido homólogo de calidad, esfuerzo y perseverancia en cada uno de los proyectos en los cuales ha estado presente.

Se dedica al diseño, instalación y supervisión de sistemas eléctricos de potencia en el sector industrial y comercial con una probada trayectoria en ambos sectores del mercado. Por más de 16 años, ha sido una empresa vanguardista en la instalación de

sistemas eléctricos y automatizados, a nivel nacional.

El resultado de la excelencia y el signo distintivo de nuestros servicios es el norte de la organización para lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del tiempo. Buscamos la reducción inteligente de costos es la norma en nuestra forma de hacer negocios, en tanto depende de nosotros siempre honramos los plazos establecidos con cada cliente.

Los clientes han sido y serán siempre la mayor satisfacción de brindar un servicio de calidad a través de los tiempos, funcional y de última generación en las instalaciones eléctricas de nuestro país.

Misión

Proveer soluciones servicios especializados en el sector eléctrico y telecomunicación de la más alta calidad, garantizando la competitividad, eficiencia a nuestros clientes, con tecnología de punta e ingeniería vanguardista.

Visión

Ser la empresa líder en servicios especializados y soluciones de telecomunicación, contribuyendo con la protección y preservación del medio ambiente a las futuras generaciones.

Valores Corporativos

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Servicio al cliente
- Cortesía
- Responsabilidad con el medio ambiente

2.1.1 Personalidad Jurídica

La empresa objeto de estudio es una sociedad de responsabilidad limitada esto quiere decir que es una sociedad de tipo mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, en virtud de esto, si la empresa contrae deudas, estas no responden con el capital personal de los socios sino al que fue aportado en esta empresa que está siendo estudiada.

La organización está comprendida por tres socios principales, su cuota de participación está comprendida entre 50%, 25%, 25%, según lo ilustra la gráfica.

Figura No. 10 estructura patrimonial empresa objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 Servicios y negociaciones actuales

Los servicios prestados por la empresa objeto de estudio son ejecución obras eléctricas industriales, empresariales y residenciales, diseño de planos, soluciones inteligentes, servicios de automatizaciones en controles de accesos, monitoreos de cámaras y alarmas, sistema detección de incendios, cortinas automatizadas, redes wifi, sistemas de sonidos entre otras soluciones vanguardistas e innovadoras.

Estos servicios son prestados al sector privado, publico y mixto, en una segmentación de empresas de servicios, industriales, comerciales, personas físicas, turístico, con ejecución en tipo escuelas, proyectos de apartamentos y viviendas, complejos de villas, residenciales y otros.

Figura No. 11 obras en ejecución de la empresa objeto de estudio

Tipos de Empresa o Cliente	Tipo de Proyecto
Escuela zona Sur 1	Estructura Eléctrica en Infra estructuras y Aulas
Escuela Zona sur 2	Estructura Eléctrica en Infra estructuras y Aulas
Villas 1	Instalación cortinas Eléctricas, control de accesos
Complejo Villas 1	Mantenimiento líneas eléctricas y caja de distribución
Villas 2	Diseño de iluminación, Controles de accesos y Cámaras de seguridad
Escuela Sur 3	Diseño Instalación Estructura Eléctricas y postes de Luz
Complejo de Villas 2	Diseño e instalación eléctrico a villas y apartamentos del complejo completo
Empresa Industrial	Instalación de transformador independiente y restructuración de Cableado en predios y naves
Empresa Comercial	Instalaciones de sistemas de cámaras de seguridad y control de accesos

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Evaluación del proceso de panificación financiera y su plan financiero 2018 – 2019.

El sector obras eléctricas en la República Dominicana constituye un gran pilar por su repercusión en la economía y porque es vital e imprescindible los servicios de estructuras eléctricas, sin embargo aunque es muy utilizado a su vez cuenta con muchas amenazas porque el sector cuenta con un nivel elevado de oferente. El volumen de competidos es cada día más alto lo que convierte al mercado más competitivo.

Las empresas de este sector para subsistir deben cada día innovar y crear una planificación estratégica que le permita mantenerse en un posicionamiento óptimo en el

mercado. Es por eso, que este trabajo pretende hacer un análisis interno y evaluar la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio. En las últimas décadas saber como son las estructuras metales de las grandes estrategias en el ambito empresarial, ha sido una tarea que ha despertado el interés de grande comunidades académicas y organizaciones. Este interés tiene dos perspectiva, la primera es, como la junta de toma de desiciones aplica el pensamiento en respecto al planteamiento de los planes estratégicos para el logro de los objetivos en una empresa y la segunda es como esta configura mentalmente la estructura para la puesta en marcha de tales planes coordinando la dirección o vision que tiene la empresa con su actuación cotidiana que la llevara al logro de lo planeado. Este proceso de planificación financiera forma pare de sus estrategias y ayúdan a establecer rubros competitivos como tambien impulsa a la comptitividad

2.3 Evauación de los estados financieros período 2017 – 2019

Con el análisis de los estados financieros de la empresa objeto de estudio se logrará evaluar con exactitud la situación financiera de la empresa permitiendo conocer en que condición se encuentra y ayudara a los directivos en la toma de desiciones correctas o monitorear el camino de la organización.

Para esta evaluación se presentaran los estados financieros de la empres objeto de estudio, véase balance de situación y estado de resultados con la finalidad de examinar y determinar la condicion actual de la organización, aplicando análisis de razones financieras como, razones de liquidez, endeudamiento, de cobertura, rentabilidad, y análisis de quiebra. Veremos detalladamente el desarrollo de cada una de las mencionales para describir la situación financiertra de la empresa a profundidad, emitir las opinione de análisis, dictaminar, y externar los hallazgos relevante con sus oportunas recomendaciones.

Acontinuación el juego de estados financieros correspondientes a los períodos 2017, 2018 y 2019 con sus respectivos análisis.

Figura 12: Estado de situación al 31 diciembre 2019

ESTADO DE SITUACIÓN			
AL 31 DICIEMBRE 2019			
VALORES RD\$			
Activos	2019	2018	2017
Activos corrientes			
Efectivo	13,011,958	2,042,387	1,998,456
Certificados financieros	580,957	394,578	451,764
Deudores comerciales y otras, neto	42,597,463	30,159,573	27,345,723
Inventarios	74,541,429	46,853,274	41,142,874
Gastos pagados por anticipado	<u>13,995,675</u>	<u>11,164,753</u>	<u>9,653,076</u>
Total activos corrientes	<u>144,727,482</u>	<u>90,614,565</u>	<u>80,591,893</u>
Activos no corrientes			
Propiedad, maquinaria y equipo – neto	26,513,495	30,958,567	23,678,345
Otros activos	<u>458,671</u>	<u>402,579</u>	<u>325,765</u>
Total activos corrientes y otros activos	<u>25,986,457</u>	<u>31,361,146</u>	<u>24,004,110</u>
Total Activos	<u>170,713,939</u>	<u>121,975,711</u>	<u>104,596,003</u>
Pasivos y Patrimonio de los Socios			
Pasivos corrientes			
Porción corriente de la deuda a largo plazo	2,567,891	2,875,654	2,185,482
Documentos por pagar	10,219,648	798,567	1,765,893
Acreedores comerciales y otras	58,537,594	46,065,489	45,846,365
Avances recibidos de clientes	15,976,848	10,886,794	9,546,321
Retenciones y acumulaciones por pagar	<u>10,067,943</u>	<u>5,836,955</u>	<u>5,577,939</u>
Total pasivos corrientes	97,369,924	66,463,459	64,922,000
Pasivo no corriente			
Documentos por pagar a largo plazo	<u>4,222,616</u>	<u>5,870,893</u>	<u>5,475,879</u>
Total Pasivos	<u>101,592,540</u>	<u>72,334,352</u>	<u>70,397,879</u>
Patrimonio de los Socios			
Capital social	700,000	700,000	700,000
Reserva legal	100,000	100,000	100,000
Resultados acumulados	<u>68,321,399</u>	<u>48,841,359</u>	<u>33,398,124</u>
Total patrimonio de los socios	<u>69,121,399</u>	<u>49,641,359</u>	<u>34,198,124</u>
Total Pasivo y Patrimonio de los Socios	<u>170,713,939</u>	<u>121,975,711</u>	<u>104,596,003</u>

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa objeto de estudio.

Figura 13: Estado de resultados del 01 enero 2017 al 31 diciembre 2019

Estado de Resultados
Del 01 enero 2019 al 31 diciembre 2019
 (Valores en RD\$)

	2019	2018	2017
Ingresos Ordinarios	235,289,694	132,582,453	143,764,538
Costo de ventas	<u>-124,310,482</u>	<u>-55,997,568</u>	<u>-54,328,566</u>
Utilidad Bruta	110,979,212	76,584,885	89,435,972
Gastos generales y administrativos	<u>-81,626,895</u>	<u>-53,897,548</u>	<u>-56,465,396</u>
EBIT Resultado Operacional	29,352,317	22,687,337	32,970,576
Gastos financieros	-1,498,576	-895,768	-704,276
Otros gastos	<u>-1,168,755</u>	<u>-636,453</u>	<u>-1,010,638</u>
Resultado antes de impuesto sobre la renta	26,684,986	21,155,116	31,255,662
Impuesto sobre la renta	<u>-7,204,946</u>	<u>-5,711,881</u>	<u>-8,439,029</u>
Resultado del período	<u>19,480,040</u>	<u>15,443,235</u>	<u>22,816,633</u>

Fuente: Elaboracion propia con informacion suministrada por la empresa objeto de estudio.

Analisis de las Razones Financieras

Razones de liquidez

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Capital neto de trabajo	Activos circulantes - pasivos circulantes	15,669,893	24,151,106	47,357,558

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Circulante o de solvencia	Activos circulantes	1.24	1.36	1.49
	Pasivos circulantes			

Según los resultados expuestos tanto en el capital neto de trabajo como en el índice de solvencia se puede apreciar que el margen de los activos corrientes es mayor, lo cual nos indica que la compañía puede cubrir sus pasivos a corto plazo sin ningún

inconveniente, desde el 2017 al 2019.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes- Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	0.61	0.66	0.72

Este nos indica que por cada peso que debe la empresa objeto de estudio, dispone de 0.61, 0.66 y 0.72 centavos para pagarlo, es decir, no tenemos el mismo resultado de que la razón pasada. en la prueba acida la empresa debe revisar su liquidez porque se encuentra por debajo de los parametros normales. luego de rebajar el inventario a sus activos corrientes cuenta con menos de un peso para hacer frente a sus compromisos.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	1.32	1.20	1.67

	Fórmula	2017	2018	2019
Días de Rotación Inventarios	Días del período	360	360	360
	Veces de Rotación	1.32	1.20	1.67
		273	301	216

Tal como podemos observar en el cuadro anterior la rotación de inventarios presenta indicadores de aumento los dias de rotacion con relación al año 2017 / 2018, sin embargo sufrio una baja para el 2019, indice que aprovecha a la empresa porque indica que el inventario se convirtio en dinero cada 216, este índice es muy alto y lento pero como pertenece al sector electrico / construcción es aceptable por la demora en la ejecución de proyectos. En adición hicieron análisis de la ambigüedad de los auxiliares de inventario y se identificaron equipos con altos costos con mas de 3 años sin rotación, parte de este rubro expone la causas de la demora en la rotacion que arrojó el indicador.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	5.26	4.40	5.52

	Fórmula	2017	2018	2019
Días de rotación cuentas por cobrar	Días del período	360	360	360
	Veces de Rotación	5.26	4.40	5.52
		68.48	81.89	65.18

Como podemos observar en el cuadro anterior la rotación de las cuentas por cobrar presenta indicadores de aumento con relación al 2017 y 2018, a excepción de la comparación del año 2019 que presentó una disminución provechosa. Esto nos indica que cada 65 días se realizaron los cobros de las ventas efectuadas. Esto se ve directamente afectado por la política de créditos para los clientes mayoristas las cuales son con un máximo de 60 días, independientemente de esto dentro de nuestros objetivos es disminuir considerablemente los días de cobros.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rotación de activos fijos, neto	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	6.07	4.28	8.87

La rotación de los activos fijos se realiza casi 9 veces al año en el 2019. Una menor en el ratio indicaría el aumento presentado en las ventas comparando los años 2017 y 2018, es por esta es la causa del aumento de la rotación.

Razones de endeudamiento

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Razón de endeudamiento del activo total	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	67%	59%	60%

Solo el 60% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, el resto se realiza por medio del patrimonio de la empresa. En el marco del financiamiento moderno debería trasladarse el mayor riesgo a los acreedores especialmente con la obtención de financiamiento de largo plazo.

Razones de rentabilidad

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Margen de utilidad bruta sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$	62%	47%	47%

Margen Promedio 52%

A nivel bruto el promedio (para estos períodos) de la rentabilidad de las ventas es 52%.

Este es un porcentaje aceptable de acuerdo con el giro de esta empresa.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Margen de beneficio neto sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$	16%	11%	16%

La rentabilidad neta estuvo en 16%. Lo cual es muy bajo, considerando el boom del sector. Tiene que mejorarse este ratio incrementando las ventas y reduciendo los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros e incluso los costos de las materias primas, mano y costos indirectos de fabricación.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rentabilidad del patrimonio neto	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$	67%	43%	39%

La rentabilidad del patrimonio desciende a 39% para el período 2019, este rendimiento se considera adecuado y los accionistas se sienten a gusto con el rendimiento que le ofrecen la empresa sobre su inversión.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rendimiento de los activos netos (ROA)	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}}$	22%	13%	11%

La rentabilidad del activo total asciende a 11% para el 2019, lo cual no es muy adecuada. Esta empresa puede y debe sacarle mayor provecho a sus activos y con esto aumentaría este ratio.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	1.37	1.09	1.38

En promedio el activo total rota una vez al año, para todos los años, lo cual tiene su lógica debido a los grandes volúmenes de ventas que tiene la empresa objeto de estudio.

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Rentabilidad financiera (ROE)	$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}}$	91%	43%	39%

Cuanto más elevado sea el ROE, mejor para los accionistas de esta empresa invertir. Se podría decir que como mínimo la rentabilidad financiera ha de ser positiva e igual o superior a las expectativas que tengan depositadas los propietarios en su negocio.

Análisis de Quiebra

El modelo de quiebra Z-Score Z2 fue el utilizado para el análisis de quiebra de la empresa objeto de estudio, el modelo Z2 es oportuno para ser aplicado en empresas comerciales que no cotizan en bolsas, este establece que un resultado de 2.60 tiene baja probabilidad de quiebra, con este análisis se interpreta que esta empresa objeto de estudio cuenta con buena salud financiera y se torna poco propensa a problemas de equiebra. A continuación se presenta el analisis realizado y los comentarios del resultado obtenido.

Figura 14 : Modelo de quiebra

Descripción	2017	2018	2019
Capital de trabajo neto	15,669,893	24,151,106	47,357,558
Total activos	104,596,003	121,975,711	170,713,939
Total pasivos	70,397,879	72,334,352	101,592,540
Valor del capital	700,000	700,000	700,000
Utilidades retenidas	33,398,124	48,841,359	68,321,399
Ventas	143,764,538	132,582,453	235,289,694
EBIT	32,970,576	22,687,337	29,352,317

Modelo	2017	2018	2019
X1	0.15	0.20	0.28
X2	0.32	0.40	0.40
X3	0.32	0.19	0.17
X4	0.01	0.01	0.01
X5 No aplica en este caso			

X1 = [(Capital de trabajo/activos totales) x 100]

X2 = [(Utilidades no distribuidas / Activos totales) x 100]

X3 = [(EBIT / Activos totales) x 100]

X4 = [(valor de mercado capital contable / Deuda total) x 100]

X5 = (Ventas/Activos totales)

Fórmula	Z2 = 6.56(X1) + 3.26(X2) + 6.72(X3) + 1.05(X4)				
Variable fija	6.56	3.26	6.72	1.05	Indicador

2019: Z2	=	1.8198	+	1.3047	+	1.15543	+	0.00723	=	4.29
2018: Z2	=	1.29888	+	1.3054	+	1.24991	+	0.01016	=	3.86
2017: Z2	=	2.09465	+	1.0409	+	2.11827	+	0.01044	=	5.26

Fuente: elaboración propia.

2.4 Identificación de las estrategias logradas y no logradas de la planificación estratégica y financiera del 2017 – 2019.

El plan estratégico de la empresa objeto no será revelado en detalles por acuerdos de confidencialidad sin embargo sintetizaremos en diversos análisis acorde a los hallazgos del estudio realizado al plan estratégico del 2017, con ejecución 2018 y 2019.

2.4.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa de esta empresa se define como calidad y bienestar sostenible del cliente y talento humano. Esta empresa reconoce el corazón del negocio esta compuesto por sus talento humano, que el activo principal de la organización y sus cliente ya que estos son la razón de ser del negocio.

Los objetivos estratégicos se enfatizaron en áreas principales como finanzas, clientes, responsabilidad social, sistematizaciones, inversión en activos, amplitud de las líneas de negocios, programa de responsabilidad social. Se realizaron entrevistas a los directivos de la compañía para determinar los logros de las estrategias por áreas.

Finanzas: En el plan estratégico estimaron ampliar las líneas de negocios, Invertir en flotilla de vehículos para ampliar las brigadas de servicios, inversión de sistemas de información.

Clientes: se planeo mejorar la atención y satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado, elaborar y ejecutar un programa de responsabilidad social.

Aprendizaje: Desarrollar profesional del talento humano de la organización, mejora del clima laboral

2.4.2 Diagnóstico de la empresa

La planificación estratégica no tiene resultado en si misma sino en el programa de acción a ejecutar, que es el pilar principal para el resultado oportuno y esperado acorde a lo planeado. Luego de haber agotado los análisis al plan estratégico 2017, con ejecución 2018 – 2019 se dictamina que la empresa objeto de estudio, que inició sus operaciones en el año 2003 con el propósito de brindar un servicio óptimo en las instalaciones eléctricas del sector industrial y comercial del país hizo un relanzamiento de marca en el 2017 con la finalidad extender sus líneas de negocios. Desde sus inicios hasta el 2015 el giro sus actividades fueron solo eléctricas y a partir de su relanzamiento realizaron un plan estratégico que involucra amplitud y alcances tecnológicos e innovadores. Fueron agregados a sus líneas de negocios la automatización en iluminación, control de accesos, cámaras y sistemas de seguridad, automatización de cortinas eléctricas empresariales y residenciales. Con la extensión en su gama de servicios la empresa no solo logro crecimiento, sino que incremento sus niveles de calidad en sus ejecuciones, desde entonces el nombre de la empresa ha sido homólogo de calidad, esfuerzo con más fuerzas.

Financiero: La empresa para el año 2017 solo contaban con servicios de diseño y ejecuciones de obras eléctricas, para empresas y comercios, otras de sus estrategias fue ampliar los servicios ofrecidos a residencias, villas, hoteles y abarcaron a su vez al sector público y privado, iniciaron a realizar ejecuciones en obras públicas como ejecución electricas y cubriciones en aulas y resintos educativos. De igual forma se iniciaron trabajos de automatización, controles de alarmas y seguridad, entre otros, como se comento en la parte introductoria de este numeral.

La empresa objeto de estudio programo en su planificacion la inversion en flotillas de vehiculos, sin embargo este pilar solo se ejecuto en un 60% unicamente, para el 2018 se realizaron inversiones en este tipo de activo sin embargo para el 2019 se perdió la continuidad no logrando la formación del número de brigada planeados. Como consecuencia la empresa no obtuvo el alcance a clientes esperados por falta de capacidad de brigadas y servicios cubriendo la demanda optenida.

Esta empresa logro resultados favorables en la inversión realizada en el 2018 para el manejo de la información financiera, la acción presupuestaria, control de los costos y el manejo de las ventas. Esta inversión tuvo sus mayores resultados en el programa de home office obligatorio provocado por el Covid-19, permitiendo un trabajo desde casa con igual calidad que en una oficina.

La rotación del inventario en esta empresa es lento, fue notable en el resultado de la razon financiera aplicada a sus estados financieros, tiene equipos costosos sin rotación por más de tres períodos fiscales. Esta problemática ha elevado el costo de almacenaje y otros que hacen incontrolable la gestión de ofrecer precios competitivos a los clientes.

Clientes: De estos pilares la empresa obtuvo mejoras en el posicionamiento de mercado por las nueva linea de negocio en automatización de luminarias, controles de accesos y cámara de seguridad. La atención al cliente continua a lograr porque es necesario invertir en equipos de transporte para formar brigadas de servicios capaces de cubrir la demanda de clientes oportunamente.

Aprendizaje: este pilar del plan no fue completado en su mayor escala, es necesario levantar la formación del personal organización para obtener el logro de los objetivos planeados. Se determinó un nivel rotación elevado en la empresa objeto de estudio por lo que es sugerido regular la rotación del personal con propuesta de medidas oportunas.

En la actualidad la empresa objeto de estudio ha olvidado la ejecución de las acciones del plan estratégico, no ha realizado evaluaciones de su ejecución, el plan puesto en marcha tuvo vigencia 2018 – 2019, y no ha sido revisado ni propuesto nuevo plan para el 2020 ni períodos posteriores. Se recomienda revizar los resultados del plan ejecutado y elaborar una nueva planificación estrategica y financiera con plan de accion 2021 – 2022.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA PARA EL PERIODO 2021 – 2023 Y PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADO.

En este capitulo se propone un Diseño de la planificaicon estrategica y financiera de la empresa objeto de estudio con plan de accion para el periodo 2021 – 2023, y a su vez contar con la proyeccion del estado de resultado a partir de la planificación financiera para ilustrar los resultados que espera persibir la empresa en el largo plazo.

Se presenta una propuesta de planificación financiera estratégica para una empresa ejecutora de proyectos eléctricos y de automatizaciones.

3.1 Propuesta de la planificación financiera estratégica para el 2021 – 2022

El plan estratégico propuesto para esta empresa se apoyo en un modelo que enfatizó en las áreas principales como las finanzas, los clientes, procesos internos, aprendizaje, y aumento de sus líneas de negocios. Acontinuación se exponen una propuesta de plan estrategico y financieron para la empresa objeto de estudio que es una ejecutora de proyéctos eléctricos con amplitud en sus líneas de negocios.

Luego de haber evaluación las condiciones actuales del negocio, se procede a presentar el modelo de propuesta basado en cuatro pilares principales, finanzas, clientes, aprendizaje y procesos internos.

Finanzas

- Incrementar las líneas de negocios y la variedad de servicios de la empresa.
- Inversion en equipos de trasporte para aumentar las brigadas y prestigio de la flotillas.
- Disminuir el financiamiento costos

- Reducción de costos por ejecución de proyectos.

Clientes

- Incrementar la participación en el mercado
- Aumentar la satisfacción con el servicio al cliente y la calidad.
- Ofrecer precios competitivos.
- Mejorar y eficientizar el tiempo de respuesta a clientes.

Aprendizaje

- Desarrollar un personal capacitado, profesional, eficiente y con altos niveles de atención al cliente.
- Alinear los objetivos organizacionales con el personal interno de la empresa.
- Mejorar la motivación organizacional y del personal interno.

Procesos internos

- Constituir un área financiera que contribuya oportunamente en la toma de decisiones gerenciales.
- Optimizar la gestión y relación con el cliente y proveedores
- Cumplir con los requisitos acordados con eficiencia y eficacia, en calidad, costo y tiempo.
- Mejorar la cadena de suministros

3.2 propuesta del plan de acción para la empresa objeto de estudio período 2021 y 2022

Acorde a la propuesta estratégica y financiera propuesta a la empresa objeto de estudio, se ha elaborado un plan de acción que estima ejecutar para los años 2021 y 2021. En este plan de acción se indicaran las áreas principales atrabajas en los próximos dos período, el objetivo a lograr, los indicadores base para la ejecución, las metas prppuestas por áreas y acciones, el tiempo de ejecución para cada una de ellas, cuales serán las actividades a realizar por cada acción, los agentes o sugetos responsables de cada área, cual sera la estimación de recurso a invertir y la prioridad en que se estarán focalizando el desarrollo de las actividades, a continuación se presenta el plan propuesto.

Figura 15: Plan de accion de la planificaicon estrategica y financiera propuesta

PLAN DE ACCION
PROPUESTO PARA EMPRESA OBJETO DE ESTUCIO
EJECUCION 2021 - 2022

AREA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRIORIDAD
FINANZAS	Incrementar las líneas de negocios y la variedad de servicios de la empresa	Crecimiento en el volumen de las ventas por la expansion de las líneas de negocios	5%	2 años	Crear una nuevas líneas de negocios. Ejecutar proyectos Fotovoltáicos para aprovechar las leyes de incentivos creadas	Gerente de Ingenieria	3,000,000.00	Alta
	Inversión en equipos de trasporte para aumentar las brigadas y prestigio de la flotillas.	% de Adquirir equipos de transporte en función de mejoras en la calidad	20%	2 años	Comprar 2 Mini furgonetas y 1 camión para uso de brigadas y entrega de materiales a clientes	Project management, logística y distribución	2,500,000.00	Alta
	Disminuir el financiamiento costos	Reducir el desgaste financiero	30%	2 años	Revaluar la estructura de financiamiento de la empresa para evaluar y adquirir mejores oportunidades financiamiento que reduzca los costos financieros	Gerente de Finanzas	750,000.00	Alta
	Reducción de costos por ejecución de proyectos	Reducir costos proyectos	15%	2 años	Evaluar las oportunidades de compras, alianzas estrategicas con proveedores, disminuir costos de compras y ejecución	Gerente de compras, Gerentes de proyectos		Alta

CLIENTES	Incrementar la participación en el mercado	% participación a incrementar	20%	2 años	Desarrollar proyectos de instalación paneles solares, aumentar las propuestas y aplicar mejoras de calidad en proyectos de automatizaciones iluminación, controles de accesos y seguridad	Gerente de proyectos y de ingeniería	4,000,000.00	Media
	Aumentar la satisfacción con el servicio al cliente y la calidad.	% Satisfacción del Cliente y Calidad a alcanzar	90%	2 años	Encuesta de satisfacción, equipamientos del personal de servicio al cliente, y brigadas de servicios.	Gerente de ventas y director administrativo	1,500,000.00	Alta
	Ofrecer precios competitivos.	% a mejorar en los precios	20%	2 años	Reducir costos de productos, equipos, disminuir los costos financieros para lograr reducir los precios de ventas	Gerente de compras, Finanzas y ingeniería		Media
	Mejorar y eficientizar el tiempo de respuesta a clientes	% a mejorar en el tiempos de entregas	80%	2 años	Crear indicadores KPI en ventas y servicios de brigadas, Capacitar hacia la calidad y alto grado de respuesta externa.	Gerente administrativo	500,000.00	Media

APRENDIZAJE	Desarrollar un personal capacitado, profesional, eficiente y con altos niveles de atención al cliente.	% de Capacitación al personal	60%	2 años	Solicitar capacitación externa para el personal interno	Gerente administrativo	800,000.00	Media
	Alinear los objetivos organizacionales con el personal interno de la empresa	% de incentivos para motivación del personal con la metas de la empresa	20%	2 años	Incentivar al personal con el compromiso organizacional creando un programa de bienestar sostenido para el talento humano de la empresa como mejoras en el paquete de sueldos y beneficios, capacitaciones, seguros de vida y salud, cooperativas entre otras.	Gerente administrativo	700,000.00	Alta
	Mejorar la motivación organizacional y del personal interno.	% grado de satisfacción del personal	85%	2 años	Otorgar incentivos por desempeño según el logros de los indicadores KPI	Gerente administrativo	230,000.00	Media

PROCESOS INTERNOS	Constituir un área financiera que contribuya oportunamente en la toma de decisiones gerenciales.	% ROA Requerido	70%	2 años	Aprovechar el rendimiento de los activos en función al giro del negocio	Gerente de Finanzas y Gerente administrativo		Alta
	Optimizar la gestión y relación con el cliente y proveedores	% de nuevos acercamiento y clientes	30%	2 años	Aprovechar el nuevo sistema CRM Implementado	Gerente de ventas	230,000.00	Alta
	Cumplir con los requisitos acordados con eficiencia y eficacia, en calidad, costo y tiempo.	% de eficiencia y calidad a lograr	90%	2 años	Realizar estudios de tiempo de entrega y métodos, implementar sistemas de gestión de calidad	Gerente de ventas y Gerente Administrativo		Media
	Mejorar la cadena de suministros	% de mejora	25%	2 años	Integración de los actores claves, estandarizar procesos, filtro y manejo oportuno de la información, definición de metas	Gerente administrativo	300,000.00	Media

Fuente: Elaboración propia

3.3. Presupuesto proforma de gastos e inversión en activos para la planificación financiera.

Se presenta la relacion de gastos e inversión que se considerara erogar en la ejecución del plan de acción años 2021 y 2022.

Los rubros que presentan un movimiento significativo son los sueldos y salarios que aumentara un 25% para ambos años, este aumento se sustenta en incremeto salarial para mejorar la satisfacción laboral de los colabores internos y disminuir el nivel de rotación que sostiene la empresa. Al aumentar los salarios respectivamente es afecta el gasto de seguridad social, y otros.

Para la ejecución de los próximos años se asignaran incentivos mensuales a los colabores internos con la finalidad de aumentar la calidad de los productos y servicios, mejorar el tiempo de respuesta a los clientes y agentes externos, y lograr que los departamento trabajen apecados a los objetivos organizaciones propuestos. Esta partida se incentivos experimenta un ingremento de un 25% para ambos períodos.

Es incorporada la partida de capacitación porque se ejecutará un programa de capacitación al personal con la finalidad de mejorar la calidad profesional de los colaborados y en consecuencia aumentar la calidad en la entrega de nuestros productos y servicios. Se ha asignado un presupuesto de RD\$675,000 donde usaremos el 44% para el primer año y 56% para el segundo año.

Respecto a los gastos financieros se persive una disminucion de un 15%. Una vez realizado los analisis a los estados financieros del año 2017 al 2019 se recomendo aprovechar el encaje legal de los bancos para cancelar las deudas con costo alto de financiamiento y tomar nuevos préstamos con menor costo de financiamiento, este ahorro en el gastos financiero se proyecta en la 15% aproximadamente para ambos períodos 2021 y 2021.

Se proyecta una inversión en moviliario y equipos de oficina para compra de algunos

equipos electronicos como laptops, monitores de pantalla gigante y movilarios en general para matener la imagen y apariencia del negocio. A su vez se incurrirá en una inversión de 2.5 millones de pesos para la compra de 2 furgonetas y 1 camión que seran utilizado en la creación de brigadas de servicios para mejorar el grado de atención al clientes y la oportunidad de respuesta en la entrega de servicios y ejecucion de proyectos.

Acontinuación se presenta la relacion de gastos e inversión propuesta para el plan de accián a ejecutar en los años 2021 y 2022.

Figura 16: Presupuesto de gastos e inversión para el plan de acción 2021 y 2022

**PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSIÓN
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO
PLAN DE ACCION AÑOS 2021 Y 2022**

	2019	PROYECCION	
		2021	2022
Gastos generales y Administrativos			
Sueldos e incentivos	23,597,844	29,497,305	36,871,631
Tesorería a la seguridad social	3,216,391	4,020,489	5,025,611
Otros gastos	1,987,567	2,484,459	3,105,573
Capacitaciones		300,000	375,000
Depreciación	9,568,793	11,960,991	14,951,239
Multas y recargos	1,258,765	1,573,456	1,966,820
Mantenimiento de activos fijos	5,059,874	6,324,843	7,906,053
Publicidad y atenciones a clientes	2,985,674	3,732,093	4,665,116
Otros gastos de oficina	4,568,975	5,711,219	7,139,023
Servicios	3,569,845	4,462,306	5,577,883
Combustible	1,859,657	2,324,571	2,905,714
Amortización de seguros	1,965,875	2,457,344	3,071,680
Honorarios profesionales	14,584,987	18,231,234	22,789,042
Donaciones	125,684	157,105	196,381
Cuentas incobrables	75,895	94,869	118,586
Arrendamiento	5,516,548	6,895,685	8,619,606
Otros impuestos y retribuciones complementarias	1,684,521	2,105,651	2,632,064
Total de gastos generales y administrativos	<u>81,626,895</u>	<u>102,333,619</u>	<u>127,917,023</u>

Gastos Financieros	181,021	157,410	136,878
Comisiones bancarias	330,968	287,798	250,259
Intereses Prestamos	986,587	857,902	746,002
	1,498,576	1,303,110	1,133,139
Otros gastos financieros	1,168,755	730,472	456,545
Total de gastos financieros	<u>2,667,331</u>	<u>2,033,581</u>	<u>1,589,684</u>

Fuente: Elaboracion Propia

3.4 Estado de resultado proyectado desde 2021 – 2022

El estado de resultado proyectado muestra los efectos tentativos que persigue obtener la empresa objeto de estudio para los años 2021 y 2022, estos resultados son los que espera la empresa luego de haber ejecutado el plan de acción de la propuesta de planificación estratégica y financiera recomendada.

En la ejecución del plan de acción se anadiró una nueva línea de negocio para ejecutar proyectos fotovoltaicos. República Dominicana en el año 2012 creo la ley de incentivos de energía renovable, la cual consiste en exonerar del pago de impuestos a la transferencia de bienes y servicios ITBIS en la compra o venta de equipos que generan energía limpia como los paneles solares, con esta exoneración de ITBIS hace que el costo por la compra o instalación paneles solares en empresas o residencia sea mas bajo, es por esto que cada dia las empresas y personas fisicas se motivan a instelar sistema generación energética a traves de paneles solares. La demanda en este tipo de servicios se ha elevado, la razon por la cual se le propuso a esta empresa objeto de estudio iniciar intalacion paneles solares en su linea de negocio fotovoltaicos.

El resultado esperado con la puesta en marcha de esta inicitiva es el incremento en las metas de ventas, un 10% para el 2021 y 15% para el 2022, valor reflejado en la proyeccion de ventas por ingresos ordinarios del estado de resultado, esta meta proporcionará una variación positiva de un 27% según el resultado del análisis horizontal al ser comparo a la cifra del 2022 respecto al 2019. Ver figura No. 17.

Otro rubro con variaciones significativas son los costos de ventas, se proyectó una disminución de un 10% para ambos períodos. Con esta proyección se logra una reducción en los costos de -17% que por defecto permite una mejor utilidad bruta. Esta disminución de los costos de proyectos, es efecto del plan de acción donde se harán alianzas estratégicas con los clientes de productos principales para mejorar en el precio de compra, y lograr costos de proyectos menos costosos.

Los gastos generales y administrativos se incrementaron en 57%, por el programa de bienestar sostenido para el talento humano. Se estimó hacer un aumento salarial al personal para reducir la tasa de rotación, incentivar un alto grado de atención y servicio a los clientes, se otorgarán incentivos por desempeño para asegurar el cumplimiento de los indicadores KPI en el tiempo de respuesta al cliente por parte del personal de brigadas y servicios, ingeniería y ventas, a su vez se realizarán capacitaciones para formar al personal en diversas áreas de desempeño.

En virtud del incremento en las ventas y reducción de los costos, la empresa tendrá un EBIT mucho más atractivo para el 2022 respecto al 2019. El resultado operacional presenta una variación positiva de 128%, resultados altamente favorables para la gerencia y la empresa, porque indica que su resultado operacional crecerá en más de un 100% en los próximos dos años.

Se consideraron acciones importantes respecto a las partidas de gastos financieros, y se identificaron oportunidades de mejoras en la estructura de deuda de la empresa objeto de estudio. Se recomendó evaluar y reestructurar el financiamiento a largo plazo aprovechando el encaje legal liberado por las entidades de intermediación financiera a finales del 2020 y para inicios del 2021. Con la cancelación de compromisos con altas tasas de interés y la adquisición de deuda a menor costo, se estima una reducción de 15% en estos gastos para el 2021 y 2022.

Visto las variaciones proyectadas del estado de resultados, se estima un resultado del período neto con un rendimiento de 145%, una vez sean ejecutadas las acciones propuestas en el plan y planificación estratégica efectiva del 2021 y 2022.

A continuación se presenta el estado de resultado proyectados, apegado al plan y planificación financiera y estratégica, con el análisis horizontal que muestra las variaciones porcentuales de las insidencia de dos años.

Figura 17: Estado de resultado proyectado para el año 2021 y 2022

Estado de Resultados y proyectados				Análisis Horizontal
Del 01 Enero 2019 al 31 Diciembre 2019				
(Valores en RD\$)				
	2019	PROYECCION		
		2021	2022	
Ingresos Ordinarios	235,289,694.00	258,818,663	297,641,463	27%
Costo de ventas	<u>(124,310,482.00)</u>	<u>-113,009,529</u>	<u>-102,735,936</u>	-17%
Utilidad Bruta	110,979,212.00	145,809,134.31	194,905,527.37	
Gastos generales y administrativos	<u>(81,626,895.00)</u>	<u>(102,333,618.75)</u>	<u>(127,917,023.44)</u>	57%
EBIT Resultado Operacional	29,352,317.00	43,475,515.56	66,988,503.94	128%
Gastos financieros	(1,498,576.00)	(1,303,109.57)	(1,133,138.75)	-24%
Otros gastos	<u>(1,168,755.00)</u>	<u>(730,471.88)</u>	<u>(397,783.13)</u>	-66%
Resultado antes de impuesto sobre la renta	26,684,986.00	41,441,934.12	65,457,582.06	145%
Impuesto sobre la renta	<u>(7,204,946.22)</u>	<u>(11,189,322.21)</u>	<u>(17,673,547.16)</u>	145%
Resultado del período	<u>19,480,039.78</u>	<u>30,252,611.91</u>	<u>47,784,034.90</u>	145%
Diferencia del beneficio obtenido comp. al 2019		10,772,572.13	32,340,800.22	

Fuente: Elaboración propia con la información suministrada por la empresa.

Al analizar algunas de las razones financiera de rentabilidad podemos llegar a las conclusiones siguientes:

Luego realizar las proyecciones del estado de resultado para la empresa objeto e estudio se estima obtener un margen de utilidad bruta de 56% para el 2021 y 65% para el 2022. Se persive un aunmento el rendimiento de las ventas respecto al año base 2019.

Indicador rentabilidad

Razón	Fórmula	2022	2021	2019
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Beneficio bruto	65%	56%	47%
	Ventas			

Fuente : Elaboración propia

De igual manera se estima que la empresa puede tener un margen de beneficio neto de 16% para el 2021 y 20% para el 2022. Si es aplicado el plan propuesto, la empresa objeto de estudio respecto al 2019 para los próximos dos años tendrá un rendimiento en el beneficio neto de 8% y hasta un 12% por encima para el 2022.

Razón	Fórmula	2022	2021	2019
Margen de beneficio neto sobre ventas	Beneficio neto	20%	16%	8%
	Ventas			

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Al culminar esta tesis sobre La planificación financiera como herramienta decisiva para la operación efectiva de una empresa ejecutora de proyectos, periodo 2017 – 2019, entre los hallazgos relevantes esta el impacto que tiene la implementación de una planificación estratégica y financiera adecuada para el desarrollo sostenido de una empresa con actividad del sector construcción giro ejecución de proyectos eléctricos.

Las instituciones de proyectos eléctricos ocupan un lugar importante dentro del sistema constructor como es el caso de la empresa objeto de estudio, porque suplen necesidades vitales cuando se habla de una instalación eléctrica para una industria, comercio, residencias, apartamentos, complejos turísticos y otros. Lo impactante del estudio de esta empresa, es que ha llevado automatizaciones a trabajos mecánicos y esto ha sido la herramienta más efectiva para el logro de su actual posicionamiento y aceptación en el mercado local.

Los propósitos de tesis fueron alcanzados porque se comprobó la importancia de la implementación y seguimiento de una planificación estratégica y financiera oportuna. Se mostró que la empresa objeto de estudio apuesta a perseguir objetivos, implementando técnicas de planificación financiera y estratégica como planes de inversión en maquinarias para la mejora de su productividad, en sistemas de información para el manejo de las operaciones de contabilidad, finanzas, inventarios, control de costo, empleados y nóminas, ventas y CRM, un sistema vanguardista acorde a los avances tecnológicos que retan a las empresas y comercios de estos tiempos. Estas herramientas ayudan al desarrollo en tiempo de virtualización con han sido las provocadas por el Covid-19 en este año 2020. Es importante resaltar que la innovación también ha sido un aliado para el crecimiento de esta empresa porque a través de su historia se logró identificar el gran crecimiento de su portafolio de productos y servicios.

En el análisis de información de datos estadísticos del cuestionario aplicado a empleados

y directivos de la empresa objeto de estudio se comprobó el interés que tiene la empresa por tener una mejor eficiencia y efectividad en los servicios o líneas de negocios ofertadas. En lo que se refiere al control interno preventivo se identificó el énfasis y trabajar primeramente con el capital humano los puntos de satisfacción, desempeño y calidad profesional para que estos resultados se ven reflejados en un impacto positivo de mejora de calidad.

En tres aspectos muy importantes relacionados a la investigación, se comprobó por medio de la observación directa la carencia de seguimiento continuo a clientes, no existe implementación de normas de calidad, bajas medidas de seguridad organizacional, deficiencia en las políticas en la prevención de robos y estafas por lo que se requiere oportuna nuevas formas de mejoras de estas debilidades para la empresa objeto de estudio.

Al finalizar con estas conclusiones se resalta, que para el funcionamiento de una entidad de este sector no es suficiente reconocer la importancia del uso de la planificación estratégica y financiera, sino darle seguimiento continuo de monitoreo y cumplimiento para el logro de los fines que fueron propuestos.

RECOMENDACIONES

Después de haber terminado esta investigación de tesis con una empresa objeto de estudio con actividad ejecutora de proyectos eléctricos propongo las siguientes sugerencias o recomendaciones:

Hacer revisiones constantes de los planes y planificación estratégica a lograr para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y certificar obtener los resultados esperados para el 2021 y 2021. Mitigar los errores de seguimiento que se identificaron en la ejecución del plan correspondiente al 2018 y 2019.

Mejorar la calidad y el tiempo de respuesta a clientes y agentes externos. Es oportuno hacer un análisis más detallado del comportamiento que presenta el sector de la construcción de proyectos eléctricos y la gama de productos y servicios que ofrece la empresa objeto de estudio debido a los fuertes cambios de oferta y demanda de los últimos años.

Aprovechar las leyes de incentivo para la energía renovable que han dispuesto las autoridades dominicanas mediante la ley 57-07 de la comisión nacional de energía.

Identificar y aprovechar estrategia de diferenciación para competir en un mercado competitivo, implementando el uso de técnicas de diferenciación en el mercado al cual pertenece.

Realizar una estrategia para vender aquellos equipos con costos que exceden el millón de pesos y tienen más de dos años sin rotación en su inventario. Con el logro de su venta se mitiga la pérdida de valor y se reducen los costos de almacenamientos.

Verificar la estructura organizacional de la empresa y a su vez hacer un estudio del manual de procedimientos, políticas de calidad, salud y seguridad laboral con el propósito de identificar debilidades y aplicar mejoras en estas áreas.

Evaluar la posibilidad de gestionar certificación en normas de seguridad organización y calidad como certificaciones la ISO 9001 sobre la gestión de calidad, la 14006 de sistema de gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo, y/o certificación en la OEA de operador económico autorizado.

Estudiar la posibilidad inmediata de inversión en ventas de paneles fotovoltaicos, aprovechando la demanda y el rendimiento que tiene este tipo de inversión, se propone no solo ser instaladores de este tipo de proyectos, sino levantar la posibilidad de abastecimiento en la compra de paneles en el exterior para venderlos en el mercado local.

Aprovechar la inversión realizada en el sistema CRM instalado en el 2018 como una acción lograda de un plan estratégico 2018 y 2019. Con la explotación del CRM se garantiza un seguimiento sostenido con los canales de ventas, logrando el control de captación de clientes potenciales y mantener un seguimiento de las oportunidades y acercamientos obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

Cibrán Ferraz, P. Prado Román, C. y Crespo Cibrán, M. Á. (2016). Planificación financiera. Madrid, ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/119678?page=18>.

Maqueda Lafuente, F. J. (2007). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/52847?page=9>.

Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015). Planeación financiera. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/39383?page=12>.

Ortiz Gómez, A. (1994). Gerencia financiera: un enfoque estratégico. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/68954?page=78>.

Morales Castro, A. y Alcocer Martínez, F. R. (2014). Administración financiera. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/39395?page=26>

Durbán Oliva, S. (2008). Dirección financiera. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/50161?page=20>

Aragó, V. y David Cabedo, J. (2016). Dirección financiera de la empresa: financiación, planificación y gestión de activo corriente. D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/51691?page=32>

Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/119635?page=138>

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11722/GutierrezMoscoso_Catalin

[a_EscobarHernandez_Analsabel_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24189/1/TESIS%20PLANIFICACION%20FINANCIERA%20RAMOS%20ISMENIA-TAPIA%20STEFANY.pdf>

Baena Toro, D. (2010). Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/69139?page=295>

Fernández Güell, J. M. (2006). Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos. Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/46727?page=41>

ANEXOS