



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera

Título:
**PROYECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
INVEROCA, SRL. (Periodo 2017-2021)**

Postulante:
Lic. Gregory Samuel Carcaño Rosa
Matricula: 2015-1567

Tutor:
Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2017

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: CONCEPTOS Y APLICACIÓN: PROYECCION FINANCIERA ESTRATEGICA.....	3
1.1 Introducción a la información financiera	3
1.2 Análisis financiero	4
1.3 Concepto de planificación estratégica	5
1.4 Proyección financiera estratégica.....	9
1.5 Importancia de la proyección financiera estratégica.....	10
1.6 Tipos de proyección financiera estratégica.....	11
1.7 Herramientas para realizar proyecciones financieras.....	13
1.8 Estructura de capital.....	15
1.9 Costo de capital.....	16
1.10 Presupuesto	17
1.10 Limitaciones de la proyección financiera estratégica.....	19
CAPITULO II: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA INVEROCA.....	20
2.1 Breve reseña histórica de la empresa	20
2.2 Características de la empresa	20
2.3 Misión, visión y valores.....	21
2.4 Estructura organizacional	22
2.5 Diagnostico interno y externo (Análisis FODA).....	22
2.6 Estados financieros últimos tres (3) años	23
2.7 Análisis financiero (vertical, horizontal y razones financieras).....	26
2.8 Resumen de los principales hallazgos	52
CAPITULO III: PROYECCION FINANCIERA ESTRATEGICA DE LA EMPRESA INVEROCA PARA EL PERIODO 2017-2021	53
3.1 Introducción a la proyección financiera estratégica de la empresa INVEROCA.....	53
3.2 Objetivos de la proyección financiera estratégica.....	54
3.3 Estrategias a implementar para lograr los objetivos	55
3.4 Medidas de control del cumplimiento de los objetivos	58
3.5 Estados financieros proyectados.....	60

3.6 Razones financieras proyectadas.....	63
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Estado de situación o balance general.....	24
Tabla 2.2: Estado de resultados.....	25
Tabla 2.3: Análisis vertical de estado de situación o balance general	27
Tabla 2.4: Análisis vertical de estado de resultados o de ingresos y gastos.....	28
Tabla 2.5: Análisis horizontal de estado de situación o balance general	29
Tabla 2.6: Análisis horizontal de resultados o de ingresos y gastos	30
Tabla 2.7: Evolución en el pago de intereses	40
Tabla 2.8: Evolución de la utilidad neta.....	41
Tabla 2.9: Evolución de la razón corriente	42
Tabla 2.10: Evolución de la prueba acida modificada	43
Tabla 2.11: Evolución de la cobertura de intereses	45
Tabla 2.12: Evolución de los costos de los pasivos	45
Tabla 2.13: Evolución del ROE y ROA.....	47
Tabla 2.14: Indicadores de eficiencia.....	51
Tabla 3.1: Medidas de control de cumplimiento de objetivos.....	59
Tabla 3.2: Balance General proyectados 2017-2021	60
Tabla 3.3: Variación interanual de Balance General proyectado 2017-2021	61
Tabla 3.4: Estado de resultados proyectados 2017-2021	62
Tabla 3.5: Variación interanual de Estado de resultados proyectados 2017-2021.	63
Tabla 3.6: Proyección de la ponderación de pasivos en estructura de capital 2017-2021	64
Tabla 3.7: Proyección del costo de los pasivos 2017-2021	65
Tabla 3.8: Proyección de la ponderación de los bienes recuperados entre los activos totales 2017-2021	66
Tabla 3.9: Proyección de la calidad de los activos 2017-2021.....	67
Tabla 3.10: Proyección del ROE 2017-2021	68
Tabla 3.11: Proyección del ROA 2017-2021	68
Tabla 3.12: Proyección del margen financiero 2017-2021	69
Tabla 3.13: Proyección de la eficiencia operativa 2017-2021	70

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Organigrama de la empresa	22
Gráfico 2.2: Estructura de Capital Año 2014	31
Gráfico 2.3: Estructura de Capital Año 2015	32
Gráfico 2.4: Estructura de Capital Año 2016	32
Gráfico 2.5: Variación de la ponderación de las cuentas de créditos entre todos los activos (Análisis vertical).....	34
Gráfico 2.6 Variación interanual de las cuentas de créditos (Análisis Horizontal) .	35
Gráfico 2.7: Evolución de los pasivos con coste.....	37
Gráfico 2.8: Variación porcentual de los ingresos brutos	39
Gráfico 2.9: Evolución de la razón corriente y prueba acida en el periodo 2014-2016	44
Gráfico 2.10: Evolución de la tasa de interés por tipo de pasivos en el periodo 2014-2016	46
Gráfico 2.11: Evolución del ROE y ROA en el periodo 2014-2016.....	48
Gráfico 2.12: Tipo de préstamos en cartera vencida 2016	50
Gráfico 3.1: Proyección de la ponderación de pasivos en estructura de capital 2017-2021	64
Gráfico 3.2: Proyección del costo del pasivo 2017-2021	65
Gráfico 3.3: Proyección de la ponderación de los bienes recuperados entre los activos totales 2017-2021	66
Gráfico 3.4: Proyección de la calidad de los activos 2017-2021.....	67
Gráfico 3.5: Proyección del ROE y ROA 2017-2021	68
Gráfico 3.6: Proyección del margen financiero 2017-2021.....	69
Gráfico 3.7: Proyección de la eficiencia operativa 2017-2021.....	70

RESUMEN

La proyección financiera estratégica es una herramienta que permite a la empresa enfrentar el porvenir con mayor nivel de certeza debido a que facilita planes de acciones que ayudan a los directivos en la toma de decisiones futuras. Precisamente, el objetivo principal de esta investigación es dotar a la empresa INVEROCA, S.R.L de una proyección financiera estratégica para el periodo 2017-2021, donde pueda visualizar la principales estrategias que deberá implementar en este periodo para lograr las metas financieras empresariales. La carencia de esta visión estratégica empresarial ha desencadenado una serie de dificultades a lo interno de la empresa que evitan lograr un desarrollo sostenible.

El tipo de investigación mayormente utilizado en este trabajo es la exploratoria, debido a que aborda desde una perspectiva novedosa el tópico de estudio. Además brinda las bases para incurrir en futuras investigaciones de tipo descriptiva sobre el impacto o consecuencias de la implementación de dicha proyección financiera estratégica.

La técnica principal utilizada para la recolección de datos de esta investigación es la recopilación documental, debido a que basado en la documentación contable y financiera de la empresa se realizará un análisis de la posición financiera actual de la empresa, para luego, basado en este análisis, plantear los objetivos del desempeño financiero de la empresa para los próximos 5 años.

DEDICATORIAS

Dios es nuestro norte, a Él toda honra y gloria. Nada se puede lograr sin su anuencia.

A mi familia, esposa, madre, abuela, hermanos, pero sobre todo a mi hija, luz de mi vida y soporte de mi alma.

A mí persona, porque sigo avanzando a pesar de los obstáculos.

AGRADECIMIENTOS

En todo momento debemos estar agradecidos de Dios, porque nos sustenta, nos alienta y nos provee. Gracias por lo que has hecho, estás haciendo y harás con mi vida.

A mi hija, porque ella me ha enseñado mucho más que lo que pueda enseñarle en toda su vida.

A mi familia, gracias por su apoyo en todo momento.

A mis compañeros de maestría, dentro de los cuales primó un ambiente de compañerismo y cooperación. Hemos logrado una sinergia increíble.

A la Universidad APEC, al Dr. Reinaldo Fuentes, y junto con él a todo el cuerpo de profesores de la maestría, cada uno brindo lo mejor de sí.

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva se define como la habilidad de una empresa de brindar elementos novedosos dentro de sus productos o servicios que superen a sus competidores. Las proyecciones financieras estratégicas ayudan de forma considerable a construir estas ventajas competitivas debido a que aportan una guía de trabajo basado en estrategias que ayudan a posicionarse mejor en el mercado. Las principales empresas han logrado el desarrollo basados en la planificación de sus acciones a futuro.

Ganar espacio en el mercado es uno de los objetivos principales de la empresa **INVEROCA, SRL.**, una empresa familiar dedicada a otorgar préstamos con garantía de vehículos, con más de 15 años de experiencia.

La elaboración de una proyección financiera estratégica requiere de un minucioso análisis de la situación financiera presente de la empresa y sus principales aspectos organizacionales, para así, basados en esta información, construir el conjunto de estrategias que les guiará a la consecución de los objetivos trazados en esta proyección. Este se constituye en el objetivo principal de esta investigación.

La investigación se estructurará de la siguiente manera:

Un primer capítulo, donde se abordará los principales conceptos teóricos referentes a la proyección financiera estratégica.

El segundo capítulo, brindará una amplia perspectiva de la empresa y sobre el sector de la economía en el que incide. Además se realizará un análisis pormenorizado de la situación financiera de la empresa basado en sus estados financieros históricos, el cual se materializara utilizando diferente métodos análisis, entre ellos los análisis vertical y horizontal y el análisis de indicadores financieros.

El tercer capítulo, se presentaran los principales objetivos financieros de la empresa en el periodo 2017-2021 y de la misma forma se plantearan las estrategias a implementas para lograr materializar estos objetivos. Para finalizar el

capítulo, se realizara la proyección financiera a 5 años con el fin de verificar el posible impacto financiero de la implementación de estas estrategias. Se proyectaran los estados financieros y se calcularan los indicadores financieros proyectados.

Finalizará con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I: CONCEPTOS Y APLICACIÓN: PROYECCION FINANCIERA ESTRATEGICA

1.1 Introducción a la información financiera

La información financiera son los datos que producen los registros contables de la empresa y que son indispensables para una buena gestión y el progreso de la organización y por lo tanto es procesada y resumida para el uso de la gerencia y el personal que labora en la empresa. El requerimiento de esta información es lo que da origen los estados financieros.

Baena (2010) define los estados financieros como la representación estructurada de la posición financiera y de las transacciones efectuadas por una empresa en lapso de tiempo determinado. Los estados financieros tienen como principal objetivo suministrar la información necesaria para ilustrar la posición financiera de la empresa, que permita a las personas que accedan a esta información generar un juicio sobre la misma. Esta información debe ser útil y confiable. (Baena, 2010.)

Los estados financieros primarios están compuestos por: estado de situación o balance general, estado de resultados o estado de ingresos y egresos y estado de flujos de efectivo.

- Balance general o estado de situación: "es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil. El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el derecho se encuentran los pasivos y el capital contable. El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia." (Ross et. Al., 2012, 9na. Ed., p. 20).

- Estado de resultados: este estado presenta la información resumida de todos los ingresos obtenidos por la organización durante un periodo menos los gastos incurridos por la empresa para la obtención de estos ingresos. La diferencia entre ambos nos permite conocer el total de las utilidades obtenidas por la empresa.
- Estado de flujo de efectivo: este estado muestra el flujo de efectivo creado por la empresa y empleado en todas sus actividades, como son: operaciones, inversiones y financiamiento. Por lo tanto, se determina las variaciones entre las distintas cuentas del estado de situación que impactan en el efectivo. (Reyes, 2013).

1.2 Análisis financiero:

El análisis financiero es una metodología utilizada para establecer los resultados financieros en las decisiones de negocios. Es una visión profundizada de la información proveniente de los estados financieros que permite a su lector obtener un juicio más claro de la información financiera. En otras palabras, el análisis financiero es la lupa que permite conocer la información relevante dentro de los estados financieros. (Baena, 2010.)

Existen varios tipos de análisis financieros, entre los que podemos destacar los siguientes:

- *Análisis vertical:* Este se realiza elaborando una relación entre las diversas cuentas contenidas en los estados financieros y una cuenta base, la cual se representa como el 100%. Por ejemplo, en el balance general, se tomaría el total de activos como valor base de 100% y se compara este valor con cada una de sus cuentas, para determinar la magnitud proporcional de cada cuenta entre el total de activos.

- *Análisis horizontal*: tomando un año determinado como base en cualquiera de los estados financieros, se verifica la variación porcentual de las cuentas contenidas en estos estados entre un periodo y otro. Se puede apreciar, que este método no sólo deja ver las tendencias de las cuentas, sino también las variaciones en el valor de las mismas (activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos), a través del tiempo.
- *Índice o razón financiera*: es el resultado obtenido de formar la relación numérica entre los datos de dos cuentas. Estas pueden pertenecer al mismo tipo de estado financiero o de dos estados financieros diferentes, con el fin de elaborar un juicio sobre la conducta de puntos específicos dentro de la empresa.

Este índice financiero no dice nada de forma aislada. Solamente podrá aportar a emitir una idea o juicio si se realiza una comparación con algún otro dato. Por lo general una razón financiera se compara con alguno de los siguientes parámetros:

- El promedio o estándar de la industria.
- Razones de años o períodos anteriores.
- Los objetivos y metas de la empresa.
- Otras razones.

1.3 Concepto de planificación estratégica

La planeación estratégica se refiere a los procesos y procedimientos que se utilizan para elaborar y llevar a cabo las estrategias de la empresa con el fin de ingresarlas, acorde su misión, en el ambiente y situación en la que se encuentra. (Chiavenato 2011). Drucker citado por Chiavenato (2011) plantea que esta planeación es un proceso incesante, que se basa en el manejo de la información con el fin de erradicar la incertidumbre que produce el futuro. El mismo se utiliza para la toma de decisiones en el momento actual, las cuales aumentan las

posibilidades de riesgo a futuro en base al desempeño esperado. Es coordinar las acciones necesarias para poner en marcha las decisiones y para medir, con una reevaluación periódica, los resultados conseguidos frente a las expectativas generadas.

La planeación estratégica se originó a raíz del concepto llamado de estrategia corporativa desarrollado en la década de los 60`s por maestros de la prestigiosa universidad norteamericana de Harvard, al obtener datos de empresas exitosas y de las que habían quebrado para relacionarlas y observar sus diferencias. Por lo tanto, plantearon que esta planeación se realiza como una serie de pasos que recoge y decodifica información para dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿en qué lugar nos encontramos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿hacia dónde debemos ir y de qué forma? (Ortega, 2008.)

La planeación concentra sus planteamientos en el futuro de las decisiones que se toman en el momento actual. Esto quiere decir, que la planeación estratégica verificará durante un periodo las consecuencias que desencadenan de las principales decisiones que toman los directivos de la empresa. La planeación estratégica también se encarga de ponderar las posibles alternativas, que se transforman en el pilar en el que se basan la toma de decisiones presentes.

1.3.1 Funciones de la proyección estratégica

Ortega (2008) plantea que las principales funciones de una planificación o proyección estratégicas son las siguientes:

- *Soporte para la toma de decisiones:* La estructuración de una planificación ayuda a limitar la complejidad de las decisiones que se toman en la empresa, así como también aporta mantener una administración coherente.

- *Coordinación y comunicación:* Brinda un marco de referencia para que todas las acciones dentro de la empresa respondan a una coordinación y facilita la comunicación entre las diversas unidades.
- *Meta para la continuidad:* Uno de los principales deseos de toda empresa es el de perdurar en el tiempo. Los planes estratégicos a largo plazo otorgan pautas que permiten el desarrollo de la visión empresarial.

1.3.2 Misión, visión y valores

El proceso para la elaboración de un plan estratégico inicia con la declaración de la visión, misión y valores.

- *Visión:* es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre aspectos como: tecnología, enfoque al cliente, geografía y mercados, capacidades a desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear. Formular una visión es proyectar hacia donde debe dirigirse la organización y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Expone cierto estado futuro deseado, expresa lo que la compañía trata de alcanzar.
- *Misión:* La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Describe que hace la empresa. Convierte la visión en resultados que quiere conseguir la compañía. La declaración de la misión debe centrarse en la perspectiva actual de los negocios (quienes somos y que hacemos); describir de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades.
- *Valores:* Son principios o guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones. Establecen la forma en que los directores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que

deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. Son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

1.3.3 Diagnostico interno y externo

Según Chiavenato (2011) la realización de un diagnostico externo supone la visualización de los aspectos que pueden afectar la empresa y que escapan del dominio de la misma. Entre estos aspectos podemos mencionar los siguientes: economía, demografía, cultura, político, tecnológico, etc.

El diagnostico interno ocurre con la introspección de los aspectos propios de la empresa y de los cuales si posee total control y dominio.

Para el desarrollo de un análisis FODA, en el diagnóstico de los factores externos se determinaran las oportunidades y amenazas, sin embargo en el interno se determinarán las fortalezas y debilidades. (Chiavenato, 2011, p.565)

1.3.4 Ventaja competitiva y cadena de valor

La ventaja competitiva es el valor superior que proporciona una empresa a los clientes sobre las demás de su misma industria; es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado. Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es más rentable que el promedio de las compañías en su industria.

La ventaja competitiva es continua cuando tiene la capacidad de obtener y mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios periodos consecutivos. El principal objetivo de la planificación y proyección estratégica es

conseguir una ventaja competitiva continua, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad mayor y el aumento considerable de los dividendos.

Los cuatro factores que generan y hacen continua las ventajas competitivas son competencias específicas y distintivas que permiten a una empresa tener una propuesta diferente a otras y reducir sus costos son los siguientes: capacidad de respuesta a los clientes, innovación, eficiencia y calidad.

Uno de los aspectos clave dentro de la construcción de ventajas competitivas es la elaboración de cadenas de valor.

El término cadena de valor se refiere al planteamiento de que la empresa es una cadena de acciones para convertir las entradas de materiales en elementos que los clientes valoren.

1.4 Proyección financiera estratégica

Como vimos en el apartado anterior, la planificación estratégica es la formulación y ejecución de estrategias con el fin de concretar una misión. Esta planificación es aplicable a todas las áreas de la empresa, principalmente al área financiera. Por lo tanto una proyección o planificación financiera estratégica consiste en establecer las principales metas financieras de la empresa en un periodo determinado, además de la forma en que se lograra la consecución de dichas metas.

Morales y Morales (2015) establecen que: "la planeación financiera plantea la forma de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, se enfoca en la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa". (Morales y Morales, 2015, p.7)

La planificación financiera interviene en las operaciones de la empresa debido a que posibilita el acceso a caminos que guían, gestionan y controlan las actividades para lograr sus objetivos empresariales. Dos aspectos claves del proceso de la planificación o proyección financiera son la planificación del flujo de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación del flujo de efectivo representa la creación del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades representa la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son extremadamente útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre. La planeación financiera y los procesos de control se encuentran relacionados, porque se necesita evaluar los resultados de la planeación financiera. La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso de planeación y control financiero implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de una empresa. En el plan financiero estratégico se establecen los objetivos financieros y las estrategias para cumplirlos, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada

Los directores financieros de cada empresa son los responsables de la ejecución de la planificación financiera.

1.5 Importancia de la proyección financiera estratégica

En el campo de las empresas, la planeación financiera es importante porque este elemento incide directamente en el éxito o ruina de las inversiones realizadas, es decir, si se realiza una buena planeación de las finanzas, existirá una gran posibilidad de lograr los objetivos planteados. Esta planificación financiera es importante, también, para prever el resultado futuro de las posibles opciones

estratégicas o de las variaciones en la política económica del país que puedan ocurrir antes que estos se presenten y de esta forma tomar las medidas correctivas.

Ortega (2008), plantea un grupo de elementos por lo cual es importante la proyección estratégica en el área financiera:

- Facilita el desarrollo de la empresa al establecer mecanismos para la utilización comedida de los recursos.
- Disminuye el nivel de incertidumbre que puede representar el futuro.
- Permite la preparación de la organización, con las mayores garantías de lograr el éxito, para enfrentar contundentemente las contingencias o emergencias que se presenten.
- Brinda a los directivos y demás miembros de la empresa una perspectiva futurista teniendo una visión del devenir y un deseo de lograr y mejorar los resultados.
- Establece una programación sistemática y racionalizada para la toma de decisiones y evita las acciones basadas en corazonadas o supersticiones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Se eleva la moral de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Potencia el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todas las áreas de la empresa.

1.6 Tipos de proyección financiera

Según el periodo de tiempo en el cual se ejecutara la proyección financiera, estas pueden ser a corto y largo plazo.

1.6.1 Proyección financiera a corto plazo

Este tipo de proyección se realiza a plazo de un año. Hablamos de una proyección que visualiza el futuro próximo e inmediato y los detalles de las acciones que tomara la empresa en el plazo de 12 meses, por lo regular, están atados al año fiscal de la empresa. Estos planes requieren ser más detallados que cualquier otro plan, además contempla revisiones periódicas del nivel de cumplimiento del plan.

La planeación debe continuar en el tiempo y debe alcanzar a todas las unidades de la organización. Algunas variables dentro de la proyección deben ser evaluadas con cierta periodicidad debido a que los planes plantean situaciones que son tentativa y están basadas en el análisis de una realidad específica, por lo tanto los mismos deben ser sujetos a revisión y a enmienda en función de nuevas realidades.

Esta planeación financiera en el corto plazo debe iniciar pronosticando las ventas del periodo. Basados en este pronóstico, se deben desarrollar algunos presupuestos y planes que apoyen a la consecución de este pronóstico, como son: plan de producción, fechas o plazos de entrega, datos de materia prima necesitada y egresos.

Mediante los planes de producción, la empresa calcula las necesidades de personal, gastos de fábrica y de todos los demás gastos operativos. Ya realizados estos cálculos, se genera el estado de resultados proyectado así como: el estado de flujos de caja, el plan de inversiones, plan de apalancamiento y el balance general por el periodo anual.

1.6.2 Proyección financiera a largo plazo

Esta es una proyección de estrategias, operaciones y acciones, expresadas en términos económicos, que toman generalmente un período de cinco o más años.

Un buen ejemplo de éstas proyecciones lo representan los análisis de factibilidad para llevar a cabo un proyecto, los cuales generalmente se basan en modelos de pronósticos en largo plazo. Con el fin de que las empresas obtengan éxito y puedan continuar en el tiempo deben planear su futuro inmediato, basándose en proyecciones que contengan las medidas a tomar de parte de todos los componentes de la empresa.

Desde otro punto de vista, las proyecciones a largo plazo son un parámetro, un punto de partida para considerar las proyecciones a corto plazo, por lo tanto conviene estudiar y verificar las desviaciones o diferencias que existen entre una y otra proyección. Los resultados del año y las proyecciones a corto plazo confirman lo que espera la empresa en el largo plazo y su vida.

Los objetivos de esta proyección a largo plazo son:

- Brindar a los ejecutivos una fotografía del futuro de la empresa.
- Elaborar un curso de acción coherente.
- Propiciar alternativas a la toma de decisiones.
- Evaluar los factores humanos claves.
- Mejorar la posición de la empresa con relación al financiamiento futuro
- Otorgar pautas a los directores y gerentes para mejorar y desarrollar técnicas en todos los ámbitos de la empresa.
- Brindar una perspectiva del futuro de la empresa

1.7 Herramientas para realizar proyecciones financieras

Entre las principales herramientas que se utilizan para la realización de proyecciones financieras podemos destacar el punto de equilibrio, estados financieros proforma y razones financieras proyectadas.

1.7.1 Punto de equilibrio

Ortega (2008) plantea que el punto de equilibrio es un método de análisis fundamental que se emplea como instrumento de proyección de las ganancias, de la toma de decisiones en la empresa y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer la conducta de las ventas o ingresos, costos y gastos, y separar de los fijos o recurrentes los que son variables. Los gastos y costos fijos se generan con el paso del tiempo, independientemente del volumen de producción y ventas. Se les llama gastos y costos de estructura porque por lo regular son contratados o instalados para la estructuración de la organización. Los gastos variables se originan directamente proporcionales a los volúmenes de producción o evolución de las ventas.

El punto de equilibrio se define como el instante o punto económico en que una empresa no está generando ganancia ni obteniendo pérdidas; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos. Para la determinación del punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos y variables de la empresa. Son costos variables los que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc. Son costos fijos los que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es constante, como la renta del local, los salarios, las depreciaciones, las amortizaciones y otros. Además, se debe conocer el precio de venta de los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades manufacturadas.

1.7.2 Estados financieros proforma

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año

siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

1.7.3 Razones financieras proyectadas

Tal y como se expresaba en un capítulo anterior, las razones financieras son el resultado de establecer la comparación numérica entre las cifras correspondientes a dos cuentas de un mismo estado financiero , o de dos estados financieros diferentes, con el fin de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto, sector o área específica de la empresa.

Las razones financieras pueden ser de varios tipos, entre ellas, de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

Las razones financieras proyectadas consisten, en que luego de calcular las razones actuales, basados en una serie de estrategias proyectar hacia donde deseamos dirigir estos resultados.

1.8 Estructura de capital

En finanzas, la estructura de capital podría ser definida como "la manera en que una empresa financia sus activos a través de la combinación de capital y pasivos". Es entonces la composición o la "estructura" de su pasivo y su patrimonio neto.

Por ejemplo, una empresa que posee con 2 millones de acciones ordinarias y 8 millones de pasivos, se dice que el 20% es financiado con acciones y el 80% es financiado con deuda.

En realidad, la estructura de capital puede ser muy compleja e incluye decenas de fuentes cada una a un coste diferente, lo que origina la necesidad de calcular el costo del capital medio que veremos adelante.

1.8.1 Estructura de capital óptima

Muchos han sido los trabajos que han relacionado la estructura de capital y el valor de la empresa, con el fin de poder incluir el segundo a través del primero. Si valoramos una empresa mediante cálculo del valor actual neto de sus flujos de caja futuros a una tasa de descuento determinada, si esa tasa de descuento es el costo del capital, podemos deducir que cuanto menor sea ese costo del capital mayor será el valor de la empresa.

1.9 Costo de capital

El capital se define como los recursos puestos a disposición de la empresa por parte de los propietarios o accionistas para la fundación y operatividad de la empresa. El capital constituye su recurso financiero básico.

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, es por ello que el administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por ende las que más le convengan a la organización.

En el estudio del costo de capital se tiene como base las fuentes específicas de capital para buscar los insumos fundamentales para determinar el costo total de capital de la empresa, estas fuentes deben ser de largo plazo, ya que estas son las que otorgan un financiamiento permanente.

Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital.

1.10 Presupuestos

La palabra presupuesto tiene su origen etimológico en dos raíces latinas: pre, que quiere decir antes de o delante de, y supuesto, que significa hecho, formado. Por tanto, presupuesto significa antes de lo hecho. En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por el ámbito industrial es “la técnica de planificación y previsión de datos o cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”. En franca alusión al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede definir como “la estimación programática, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado”.

David Ramírez (2008) plantea una serie de ventajas que posee la elaboración de presupuestos que ayudan a lograr una planeación adecuada y a controlar las empresas:

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos

- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

De igual forma Ramírez (2008) considera que como todo instrumento, el presupuesto posee ciertas desventajas que deben ser consideradas al elaborarlo o ejecutarlo:

- Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadística, que se analizaron en el capítulo segundo, ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto. De otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que

recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.

- Toma tiempo y cuesta prepararlo.
- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

1.11 Limitaciones de la proyección financiera estratégica

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros. La resistencia por parte del personal, mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios. La planeación es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que ésta sea cara. Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.

Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan sólo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.

CAPITULO II: SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA INVEROCA

2.1 Breve reseña histórica de la empresa

Inveroca, SRL es una empresa jurídica que se dedica a ofrecer al público financiamiento de vehículos, préstamos hipotecarios y préstamos en general.

Empresa fundada en agosto del 2001, tenía como principal el otorgamiento de préstamos al mercado informal y de alto riesgo. Al pasar de los años, la empresa fue creciendo y diversificando su mercado objetivo, así como los productos que ofrecía.

Actualmente su principal segmento de negocio es el financiamiento de vehículos, con amplia presencia en este sector.

2.2 Características de la empresa

Inveroca ofrece préstamos a personas como alternativa de financiación a corto, mediano y largo plazo, otorgando soluciones a sus necesidades financiera, de una forma confiable y con calidad en el servicio. Ofreciendo una tasa de interés atractiva entre sus competidores.

Entre los tipos de préstamos que ofrece esta empresa podemos destacar los siguientes:

- Financiamiento de vehículos
- Préstamos personales
- Préstamos a micro y pequeñas empresas

2.3 Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa financiera dedicada a facilitar los mejores planes de financiamientos para sus clientes, por medio de un equipo humano altamente comprometido con la honestidad, responsabilidad y trato personalizado.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado de servicios financieros de la zona metropolitana del país comprometiéndose a manejar las mejores opciones de crédito para obtención de los mejores beneficios para nuestros clientes y propietarios.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Calidad en el Servicios
- Respeto

2.4 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en la observación y entrevista con directivos

Grafico 2.1 Organigrama de la empresa

2.5 Diagnostico interno y externo (Análisis FODA)

Fortalezas

- Servicio personalizado
- Tiempo en el mercado.
- Tasa atractiva
- Condiciones de préstamos

Oportunidades

- Crecimiento en la importación de vehículos.
- Diversificación en otros mercados.
- Ampliación del portafolio de servicios.

Debilidades

- Inexistencia de una política de créditos y cobros establecida
- Falta de procedimientos y procesos
- La asignación de roles no están clara.
- Carencia de pensamiento estratégico por parte de la gerencia
- Poca organización y manejo de la información contable.

Amenazas

- Incursión de los bancos en el mercado de financiamiento de vehículos.
- Riesgo de crédito de los clientes
- Inflación y alza en las tasas de intereses.
- Competencia desleal por medio del lavado de activos.

2.6 Estados financieros últimos tres (3) años

Como se planteaba en las debilidades del análisis FODA, la empresa INVEROCA, S.R.L posee serias deficiencias en el manejo de la información contable, razón por la cual enfrentamos dificultades en la preparación de los estados financieros y por ende, en la realización del análisis financiero de la empresa. De igual forma, fue imposible la elaboración de un estado de flujo de efectivo. Por lo tanto, elaboramos los estados financieros con la información que tuvimos a mano, lo que devino en la estructuración de dichos estados en un formato simple, pero de igual forma efectivo para los fines.

A continuación los estados financieros de los últimos tres (3) años de la empresa INVEROCA, correspondiente a los años fiscales 2014, 2015 y 2016:

INVEROCA, SRL			
Balance General al 31/12 /2014, 2015 & 2016			
(En RD\$)			
ACTIVOS	2014	2015	2016
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	Importe		
Efectivo y Caja	628,968.00	523,692.00	547,834.86
Creditos por cobrar vigente	8,612,003.00	9,102,852.00	10,329,457.00
Creditos por cobrar vencido	1,276,321.00	1,651,086.00	2,231,920.00
Creditos por cobrar en proceso legal	523,804.00	785,239.00	1,103,899.00
<u>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</u>	11,041,096.00	12,062,869.00	14,213,110.86
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	Importe		
Mobiliario y Equipo de Oficina	225,070.00	239,000.00	258,900.00
Vehiculos de transporte	325,000.00	325,000.00	325,000.00
Bienes por recuperacion de creditos	870,560.72	1,235,080.32	2,212,560.00
Depreciacion Acumulada	(145,026.00)	(179,086.00)	(262,278.00)
<u>TOTAL ACTIVOS FIJOS</u>	1,275,604.72	1,619,994.32	2,534,182.00
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	12,316,700.72	13,682,863.32	16,747,292.86
PASIVOS			
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	Importe		
Deudas con terceros	856,700.00	1,390,000.00	2,369,800.00
Prestamos Bancarios	1,350,000.00	1,570,500.00	2,432,985.00
Impuestos por pagar	211,800.00	226,600.00	234,848.00
<u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u>	2,418,500.00	3,187,100.00	5,037,633.00
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>			
Prestamos a largo plazo	2,469,000.00	2,296,000.00	2,168,700.00
<u>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</u>	2,469,000.00	2,296,000.00	2,168,700.00
<u>TOTAL PASIVOS</u>	4,887,500.00	5,483,100.00	7,206,333.00
PATRIMONIO			
	Importe		
Capital Social	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Utilidad del Periodo	1,141,547.72	1,239,966.32	1,276,567.86
Utilidades retenidas Acumuladas	5,787,653.00	6,459,797.00	7,764,392.00
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	7,429,200.72	8,199,763.32	9,540,959.86
<u>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	12,316,700.72	13,682,863.32	16,747,292.86

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.1 Estado de situación o balance general

INVEROCA, SRL			
Estados de Resultados AL 31/12/2014, 2015 & 2016			
(En RD\$)			
DETALLE	2014	2015	2016
Ingresos	Importe	Importe	Importe
INGRESOS	4,768,000.00	5,165,700.00	5,724,800.00
Ingresos por Intereses	4,296,327.00	4,529,643.00	4,932,400.00
Ingresos por Comisiones	349,800.00	456,970.00	573,454.00
Otros Ingresos	121,873.00	179,087.00	218,946.00
UTILIDAD BRUTA	4,768,000.00	5,165,700.00	5,724,800.00
GASTOS GENERALES Y ADM.	2,715,236.00	2,844,976.00	3,150,359.90
Gastos de Personal	1,980,000.00	2,020,000.00	2,146,000.00
Gastos servicios generales	590,210.00	645,890.00	742,083.00
Depreciación	145,026.00	179,086.00	262,276.90
UTILIDADES DE OPERACIÓN	2,052,764.00	2,320,724.00	2,574,440.10
Pago de Interes	489,000.00	622,140.00	825,717.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,563,764.00	1,698,584.00	1,748,723.10
Impuesto sobre la Renta	422,216.28	458,617.68	472,155.24
UTILIDAD NETA	1,141,547.72	1,239,966.32	1,276,567.86

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.2 Estado de resultados

2.7 Análisis financiero (vertical, horizontal y razones financieras)

Con el fin de determinar la evolución de la situación financiera de la empresa en los últimos tres años, es necesario realizar un profundo análisis financiero. Para la presentación del mismo se utilizara en el siguiente procedimiento: En primer lugar se plasmaran los estados financieros analizados vertical y horizontalmente, luego se comentaran las principales variaciones de las distintas cuentas contenidas en dichos estados, apoyadas en gráficos de distintos tipos que ilustren de forma precisa el contenido de estos estados. De ser necesario, se realizará un análisis profundo de cuentas neurálgicas dentro de la empresa con el propósito de visualizar de manera cercana algunas situaciones puntuales que afectan el resultado financiero de la empresa. Por último se calcularan algunas razones financieras importantes, lo que permitirá profundizar en el análisis de la posición financiera de la empresa y facilitará la comprensión de la misma.

A continuación mostraremos los estados de situación y estado de resultados analizados vertical y horizontalmente (Tablas 2.3-2.6):

INVEROCA, SRL						
Análisis Vertical de Balance General al 31/12 /2014, 2015 Y 2016						
(En RD\$)						
ACTIVOS						
	2014		2015		2016	
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Efectivo y Caja	628,968.00	5.11%	523,692.00	3.83%	547,834.86	3.27%
Creditos por cobrar vigente	8,612,003.00	69.92%	9,102,852.00	66.53%	10,329,457.00	61.68%
Creditos por cobrar vencido	1,276,321.00	10.36%	1,651,086.00	12.07%	2,231,920.00	13.33%
Creditos por cobrar en proceso legal	523,804.00	4.25%	785,239.00	5.74%	1,103,899.00	6.59%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	11,041,096.00		12,062,869.00		14,213,110.86	
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Mobiliario y Equipo de Oficina	225,070.00	1.83%	239,000.00	1.75%	258,900.00	1.55%
Vehiculos de transporte	325,000.00	2.64%	325,000.00	2.38%	325,000.00	1.94%
Bienes por recuperacion de creditos	870,560.72	7.07%	1,235,080.32	9.03%	2,212,560.00	13.21%
Depreciacion Acumulada	(145,026.00)	-1.18%	(179,086.00)	-1.31%	(262,278.00)	-1.57%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1,275,604.72		1,619,994.32		2,534,182.00	
TOTAL ACTIVOS	12,316,700.72	100%	13,682,863.32	100%	16,747,292.86	100%
PASIVOS						
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Deudas con terceros	856,700.00	17.53%	1,390,000.00	25.35%	2,369,800.00	32.88%
Prestamos Bancarios	1,350,000.00	27.62%	1,570,500.00	28.64%	2,432,985.00	33.76%
Impuestos por pagar	211,800.00	4.33%	226,600.00	4.13%	234,848.00	3.26%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,418,500.00		3,187,100.00		5,037,633.00	
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>						
Prestamos a largo plazo	2,469,000.00	50.52%	2,296,000.00	41.87%	2,168,700.00	30.09%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	2,469,000.00		2,296,000.00		2,168,700.00	
TOTAL PASIVOS	4,887,500.00	100%	5,483,100.00	100%	7,206,333.00	100%
PATRIMONIO						
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Capital Social	500,000.00	6.73%	500,000.00	6.10%	500,000.00	5.24%
Utilidad del Periodo	1,141,547.72	15.37%	1,239,966.32	15.12%	1,276,567.86	13.38%
Utilidades retenidas Acumuladas	5,787,653.00	77.90%	6,459,797.00	78.78%	7,764,392.00	81.38%
TOTAL PATRIMONIO	7,429,200.72	100%	8,199,763.32	100%	9,540,959.86	100%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	12,316,700.72		13,682,863.32		16,747,292.86	

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.3 Análisis vertical de estado de situación o balance general

INVEROCA, SRL						
Análisis Vertical de Estados de Resultados AL 31/12/2014, 2015 Y 2016						
(En RD\$)						
DETALLE	2014		2015		2016	
Ingresos	Importe	%	Importe	%	Importe	%
INGRESOS	4,768,000.00		5,165,700.00		5,724,800.00	
Ingresos por Intereses	4,296,327.00	90.11%	4,529,643.00	87.69%	4,932,400.00	86.16%
Ingresos por Comisiones	349,800.00	7.34%	456,970.00	8.85%	573,454.00	10.02%
Otros Ingresos	121,873.00	2.56%	179,087.00	3.47%	218,946.00	3.82%
UTILIDAD BRUTA	4,768,000.00		5,165,700.00		5,724,800.00	
GASTOS GENERALES Y ADM.	2,715,236.00	56.95%	2,844,976.00	55.07%	3,150,359.90	55.03%
Gastos de Personal	1,980,000.00	41.53%	2,020,000.00	39.10%	2,146,000.00	37.49%
Gastos servicios generales	590,210.00	12.38%	645,890.00	12.50%	742,083.00	12.96%
Depreciación	145,026.00	3.04%	179,086.00	3.47%	262,276.90	4.58%
UTILIDADES DE OPERACIÓN	2,052,764.00		2,320,724.00		2,574,440.10	
Pago de Interes	489,000.00	10.26%	622,140.00	12.04%	825,717.00	14.42%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,563,764.00		1,698,584.00		1,748,723.10	
Impuesto sobre la Renta	422,216.28	8.86%	458,617.68	8.88%	472,155.24	8.25%
UTILIDAD NETA	1,141,547.72	23.94%	1,239,966.32	24.00%	1,276,567.86	22.30%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.4 Análisis vertical de estado de resultados o de ingresos y gastos

INVEROCA, SRL					
Análisis Horizontal del Balance General al 31/12 /2014, 2015 Y 2016					
(En RD\$)					
ACTIVOS					
	2014		2015		2016
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	Importe	Variacion Porcentual %	Importe	Variacion Porcentual %	Importe
Efectivo y Caja	628,968.00	-17%	523,692.00	5%	547,834.86
Creditos por cobrar vigente	8,612,003.00	6%	9,102,852.00	13%	10,329,457.00
Creditos por cobrar vencido	1,276,321.00	29%	1,651,086.00	35%	2,231,920.00
Creditos por cobrar en proceso legal	523,804.00	49.91%	785,239.00	41%	1,103,899.00
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	11,041,096.00	9.25%	12,062,869.00	17.83%	14,213,110.86
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	Importe				
Mobiliario y Equipo de Oficina	225,070.00	6.19%	239,000.00	8.33%	258,900.00
Vehiculos de transporte	325,000.00	0.00%	325,000.00	0.00%	325,000.00
Bienes por recuperacion de creditos	870,560.72	41.87%	1,235,080.32	79.14%	2,212,560.00
Depreciacion Acumulada	(145,026.00)	23.49%	(179,086.00)	46.45%	(262,278.00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1,275,604.72	27.00%	1,619,994.32	56.43%	2,534,182.00
TOTAL ACTIVOS	12,316,700.72	11.09%	13,682,863.32	22.40%	16,747,292.86
PASIVOS					
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	Importe				
Deudas con terceros	856,700.00	62.25%	1,390,000.00	70.49%	2,369,800.00
Prestamos Bancarios	1,350,000.00	16.33%	1,570,500.00	54.92%	2,432,985.00
Impuestos por pagar	211,800.00	6.99%	226,600.00	3.64%	234,848.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,418,500.00	31.78%	3,187,100.00	58.06%	5,037,633.00
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>	Importe				
Prestamos a largo plazo	2,469,000.00	-7.01%	2,296,000.00	-5.54%	2,168,700.00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	2,469,000.00		2,296,000.00		2,168,700.00
TOTAL PASIVOS	4,887,500.00	12.19%	5,483,100.00	31.43%	7,206,333.00
PATRIMONIO					
	Importe				
Capital Social	500,000.00	0.00%	500,000.00	0.00%	500,000.00
Utilidad del Periodo	1,141,547.72	8.62%	1,239,966.32	2.95%	1,276,567.86
Utilidades retenidas Acumuladas	5,787,653.00	11.61%	6,459,797.00	20.20%	7,764,392.00
TOTAL PATRIMONIO	7,429,200.72	10.37%	8,199,763.32	16.36%	9,540,959.86
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	12,316,700.72	11.09%	13,682,863.32	22.40%	16,747,292.86

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.5 Análisis horizontal de estado de situación o balance general

INVEROCA, SRL					
Análisis Horizontal del Estados de Resultados AL 31/12/2014, 2015 Y 2016					
(En RD\$)					
DETALLE	2014		2015		2016
Ingresos	Importe	Variacion Porcentual %	Importe	Variacion Porcentual %	Importe
INGRESOS	4,768,000.00	8.34%	5,165,700.00	10.82%	5,724,800.00
Ingresos por Intereses	4,296,327.00	5.43%	4,529,643.00	8.89%	4,932,400.00
Ingresos por Comisiones	349,800.00	30.64%	456,970.00	25.49%	573,454.00
Otros Ingresos	121,873.00	46.95%	179,087.00	22.26%	218,946.00
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	4,768,000.00		5,165,700.00		5,724,800.00
<u>GASTOS GENERALES Y ADM.</u>	2,715,236.00	4.78%	2,844,976.00	10.73%	3,150,359.90
Gastos de Personal	1,980,000.00	2.02%	2,020,000.00	6.24%	2,146,000.00
Gastos servicios generales	590,210.00	9.43%	645,890.00	14.89%	742,083.00
Depreciación	145,026.00	23.49%	179,086.00	46.45%	262,276.90
<u>UTILIDADES DE OPERACIÓN</u>	2,052,764.00		2,320,724.00		2,574,440.10
Pago de Interes	489,000.00	27.23%	622,140.00	32.72%	825,717.00
<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u>	1,563,764.00		1,698,584.00		1,748,723.10
Impuesto sobre la Renta	422,216.28	8.62%	458,617.68	2.95%	472,155.24
<u>UTILIDAD NETA</u>	1,141,547.72	8.62%	1,239,966.32	2.95%	1,276,567.86

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.6 Análisis horizontal de estado de resultados o de ingresos y gastos

2.7.1 Información relevante de los estados financieros

2.7.1.1 Estructura de capital

La estructura de capital es la forma en que una empresa financia sus activos a través de una combinación de capital, deuda o híbridos. En el caso de las instituciones de índole financiero se estima que esta financie la mayoría de sus activos por medio de deudas o pasivos, debido a que este es el principal negocio de este tipo de instituciones, recibir dinero de personas o u otras instituciones a una tasa de interés determinada y ofrecerlos a sus clientes a una tasa mayor, para de este modo obtener beneficios a partir de esta diferencia entre las tasas.

INVEROCA, S.R.L posee una estructura de capital que está basada mayormente en el patrimonio de los accionistas o propietarios, sin embargo gran parte de las instituciones financieras de características similares comúnmente poseen estructuras con mucha mayor ponderación de los pasivos en la estructura de capital.

A través de los gráficos 2.2 al 2.4 ilustraremos la evolución de la estructura de capital de la empresa INVEROCA en los años 2014, 2015 y 2016, estos muestran el porcentaje de pasivo y patrimonio en el que se encuentran fundamentados los activos que posee la empresa.

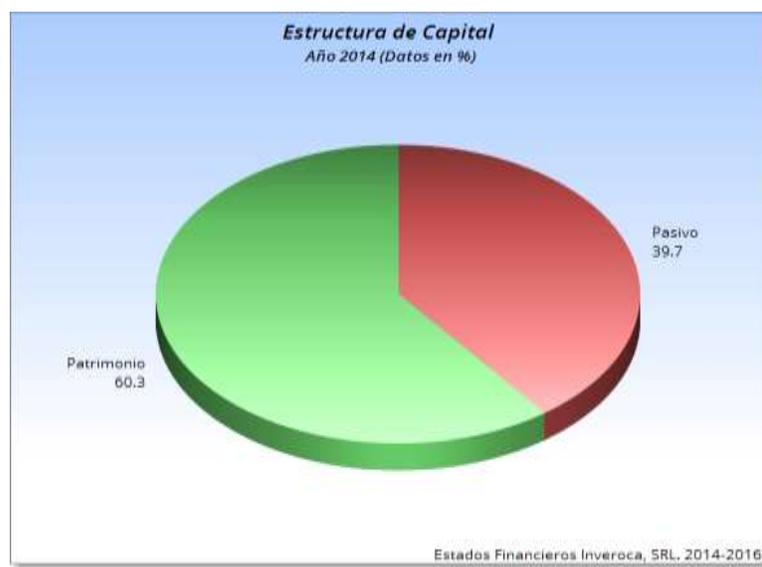


Gráfico 2.2 Estructura de Capital Año 2014

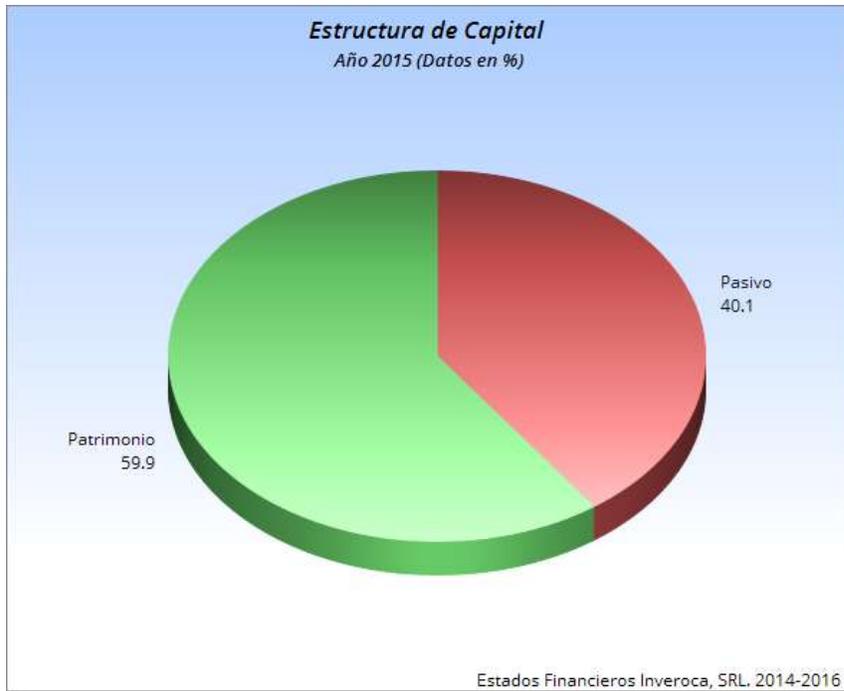


Grafico 2.3 Estructura de Capital Año 2015

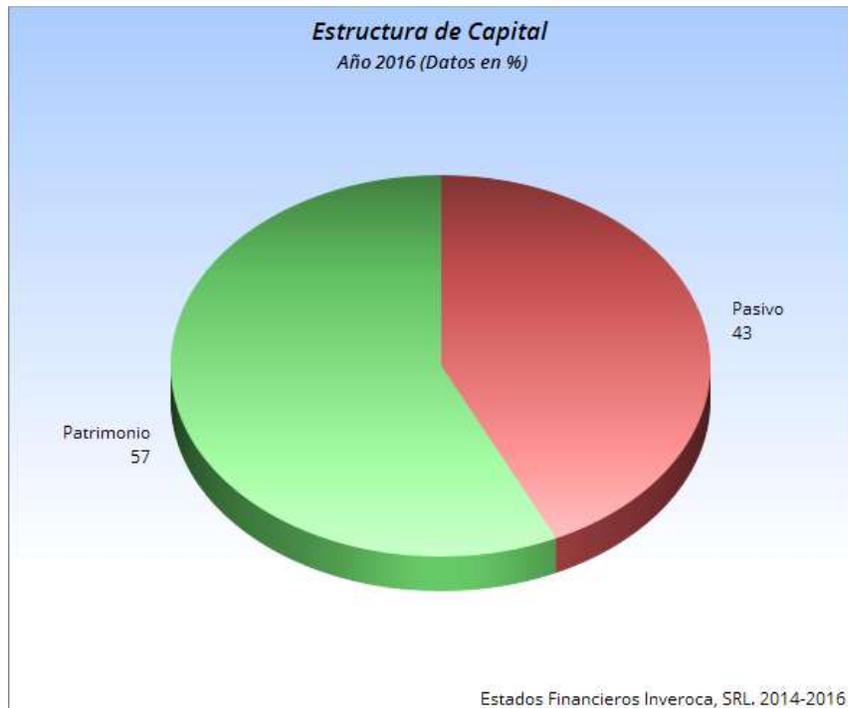


Grafico 2.4 Estructura de Capital Año 2016

Como podemos observar en estos gráficos, la composición de pasivos y patrimonio de la empresa ha cambiado en los últimos tres años. Los pasivos pasaron de representar el 39.7% al 43% de los activos, lo que significa que los pasivos crecieron a un ritmo superior que el patrimonio. Los detalles de los motivos que produjeron la variación de esta estructura de capital se reflejarán en lo adelante con el análisis de las diferentes cuentas presentes en los estados financieros. De igual forma, en lo adelante se presentará una propuesta de optimización de esta estructura.

2.7.1.2 Activos

Los activos totales de la empresa INVEROCA aumentaron considerablemente en el periodo 2014-2016. Estos activos pasaron de 12.3 millones de RD\$ a 16.7 millones, lo que significa una variación total de un 36%.

Las instituciones financieras basan la gran mayoría de sus activos en su cartera de préstamos, estos al constituirse en su principal fuente de ingresos se consideran sus activos circulantes. INVEROCA divide su cartera de préstamos en tres vertientes, en primer lugar se encuentran los créditos vigentes, es decir que están 100% al día, en segundo orden están los créditos vencidos, que son aquellos que se encuentran en atraso en el rango de 1 a 90 días, y por último, están los créditos en proceso legal, que son los que sobrepasan los 90 días de atraso, por lo cual se procede judicialmente en contra del prestatario. De esta manera se representan los valores totales de cada vertiente de la cartera de préstamos en el estado de situación.

En el periodo 2014-2016 la cuenta que representa los créditos vigentes, que es la principal cuenta de activos, pasó de 8.6 millones de RD\$ a 10.3 millones para una variación de un 20%. Esta cuenta sufrió su más alta variación en el periodo 2015-2016 donde aumentó un 13%. Sin embargo, su ponderación dentro de todos los activos, es decir, el porcentaje que representa dentro del total de activos, disminuyó considerablemente, pasando de ser el 70% del total de activos al 62%. Lo que significa que, a pesar de su crecimiento, las otras cuentas de activos

sufrieron una variación relativa mucho mayor como es el caso de las cuentas de créditos vencidos y créditos en proceso legal. (Ver gráfico 2.5)

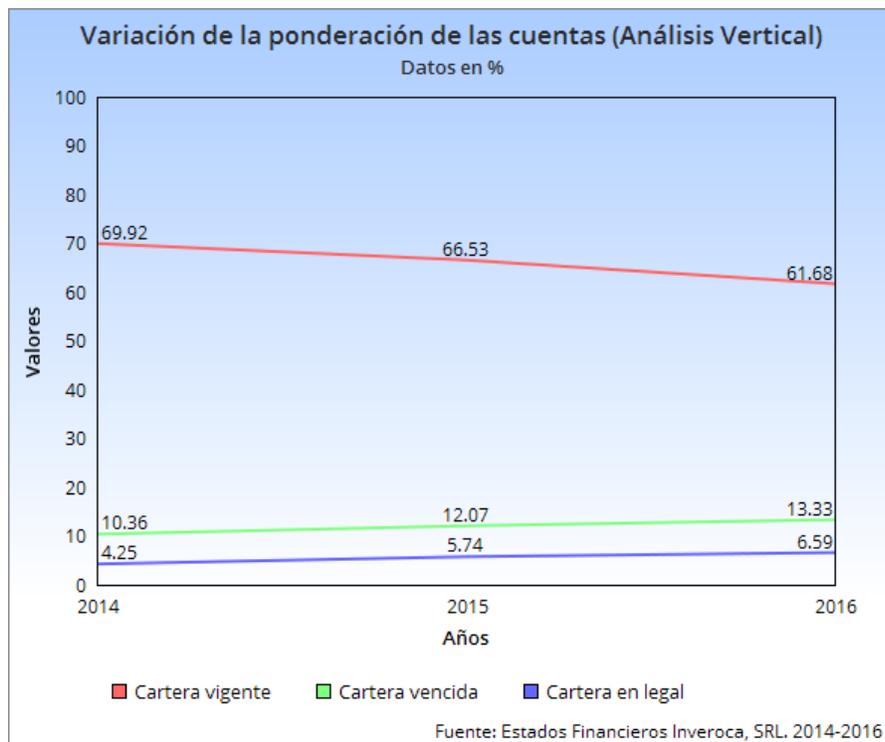


Gráfico 2.5 Variación de la ponderación de las cuentas de créditos entre todos los activos (Análisis vertical)

La cuenta de créditos vencidos pasó de 1.27 Millones de RD\$ en 2014 a 1.65 en 2015 y 2.23 en 2016, lo que significa una variación interanual de 29% de 2014 a 2015 y de 35% de 2015 a 2016. La cuenta de créditos en proceso legal pasó de 523 mil RD\$ en 2014 a 785 mil en 2015 y 1.10 Millones en 2016, para una variación de 50% de 2014 a 2015 y de 41% de 2015 a 2016. (Ver gráfico 2.6). Esto representa un deterioro sustancial en el principal activo que posee la empresa, que es su cartera vigente.

Entre los activos fijos, la cuenta que sufrió la variación más significativa fue la cuenta de bienes recuperados. Estos pasaron de estar valorados en 2014 en 870 mil RD\$ a 1.23 Millones en 2015 y a 2.21 Millones en 2016, lo que significa una variación interanual de 2014 a 2015 de 42% y de 2015 a 2016 de 79%, esta variación fue extraordinariamente alta. Esto también significó un descenso en la

ponderación total de los activos corrientes y aumento, por ende, en los activos fijos.

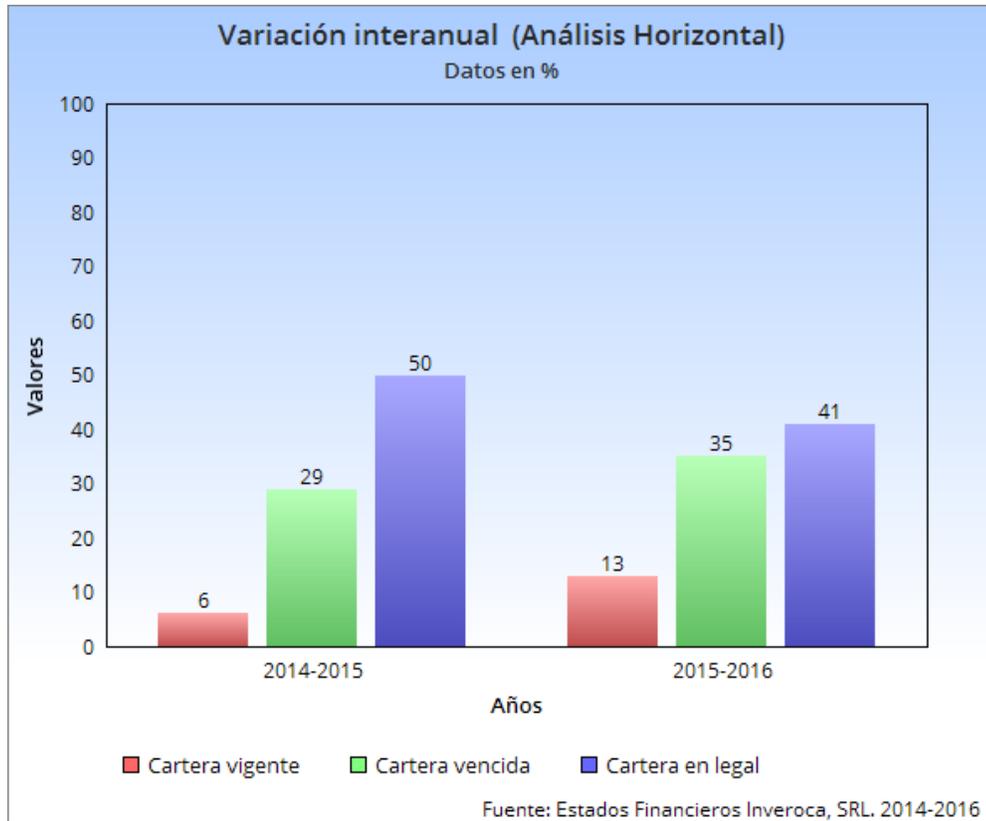


Grafico 2.6 Variación interanual de las cuentas de créditos (Análisis Horizontal)

Todos estos datos nos remiten a considerar la existencia de dos situaciones fundamentales que inciden negativamente en la reconfiguración de los activos de la empresa, estas situaciones son las siguientes:

- Deficiencia en la gestión de cobros de la empresa.
- Poca o nula evaluación de riesgo de crédito de los clientes.

Ambas situaciones son extremadamente perjudiciales para el desarrollo de una institución de tipo financiera y podrían desencadenar la quiebra del negocio.

2.7.1.3 Pasivos

Como explicamos en el apartado dedicado al análisis de la estructura de capital, el principal negocio de las instituciones financieras se basa en la obtención de recursos a una tasa determinada y ofrecerlos a una tasa mayor. Estos recursos obtenidos representan inmediatamente el pasivo contable de la institución. En el caso de la información contable de la empresa INVEROCA, esta divide sus pasivos en:

- Deudas de terceros: Estas deudas se contraen con personas físicas, parecido a los depósitos a plazos o certificados financieros que ofrecen los bancos. Regularmente, los contratos de estas deudas se realizan a plazos menores de 12 meses.
- Préstamos bancarios: En esta cuenta se incluyen los préstamos con instituciones bancarias que no exceden el plazo de un año.
- Préstamos a largo plazo: Esta cuenta únicamente se encuentra reflejado un préstamo con garantía hipotecaria a nombre de la gerente general de la empresa, el cual se utilizó para apalancar la empresa hace un poco más de 5 años. Aún queda vigente un plazo de alrededor de 15 años para finalizar dicho préstamo.

Dentro de la evolución de la composición de estos pasivos se observa que las deudas con terceros paso de 856 Mil de RD\$ en 2014 a 1.39 Millones en 2015 y 2.36 en 2016, lo que significa una variación interanual de 62% de 2014 a 2015 y de 70% de 2015 a 2016. Los préstamos bancarios pasaron de 1.35 millones de RD\$ en 2014 a 1.57 en 2015 y 2.43 en 2016, para una variación de 16% de 2014 a 2015 y de 55% de 2015 a 2016. En el caso de los préstamos a largo plazo han sufrido un descenso ínfimo sistemático debido a que, como se trata de un préstamo con garantía hipotecaria, se amortiza mensualmente al capital en una suma mínima. Este pasó de 2.47 millones de RD\$ en 2014 a 2.29 en 2015 para una variación negativa de -7% y en el 2016 a 2.17 millones para una variación negativa de -5.5%. (Ver gráfico 2.7)

Esta variación indica que la gerencia posee una preferencia por acceder a financiamiento a corto plazo. Vale la pena verificar los diferentes costos de deuda clasificados por tipo de pasivo, para de esta forma determinar cuál tipo de pasivo es preferible tomar a los fines de optimizar los costes de la deuda. Esta verificación se realizara en lo adelante cuando se analicen dichos costes.

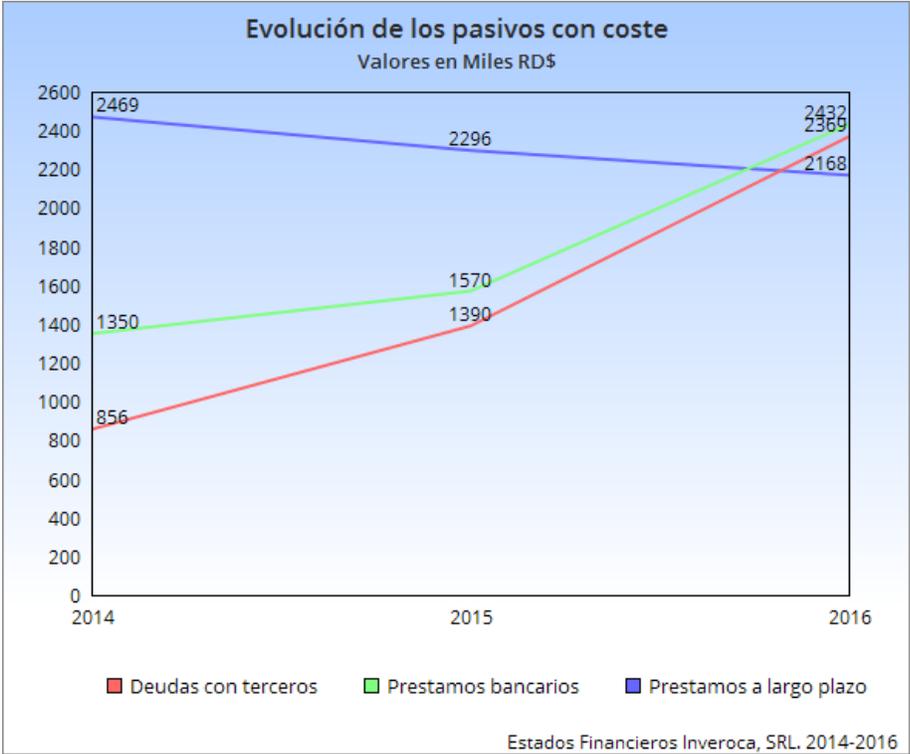


Grafico 2.7 Evolución de los pasivos con coste

2.7.1.4 Patrimonio

En las cuentas incluidas en el patrimonio, se puede destacar el aumento de las utilidades retenidas acumuladas que ha pasado de estar en 5.78 millones de RD\$ en 2014 a 7.76 en 2016 para un aumento en este periodo de 34%, esto debido a la política no escrita de la presidencia de la empresa de retener entre 50 y 80 por ciento de las utilidades cada año. Sin embargo el crecimiento del patrimonio fue

inferior al crecimiento de los pasivos, razón por la cual la estructura de capital de la empresa se vio modificada ligeramente.

2.7.1.5 Ingresos brutos

La empresa INVEROCA basa la mayoría de sus ingresos en el cobro de intereses de los préstamos otorgados. Otra fuente de ingresos que posee es el cobro de comisiones a los clientes por desembolso de préstamos comúnmente llamado gastos de cierre. Por último se encuentran otros ingresos, donde se computan los ingresos obtenidos por cargo por morosidad en el pago de los préstamos y la plusvalía por la venta de los bienes recuperados.

Los ingresos brutos de la empresa en el periodo 2014-2016 sufrieron un crecimiento tímido comparado con el crecimiento de los activos de la empresa en el mismo periodo. Estos ingresos eran en 2014 de 4.77 millones de RD\$ y pasaron para 2016 a ser de 5.72 millones para una variación relativa total de un 20%. Aunque en términos absolutos el cobro de intereses fue la cuenta que realizó el mayor aporte al crecimiento de los ingresos totales, los ingresos por comisiones y otros ingresos experimentaron un crecimiento relativo mucho mayor entre los años. (Ver gráfico 2.8)

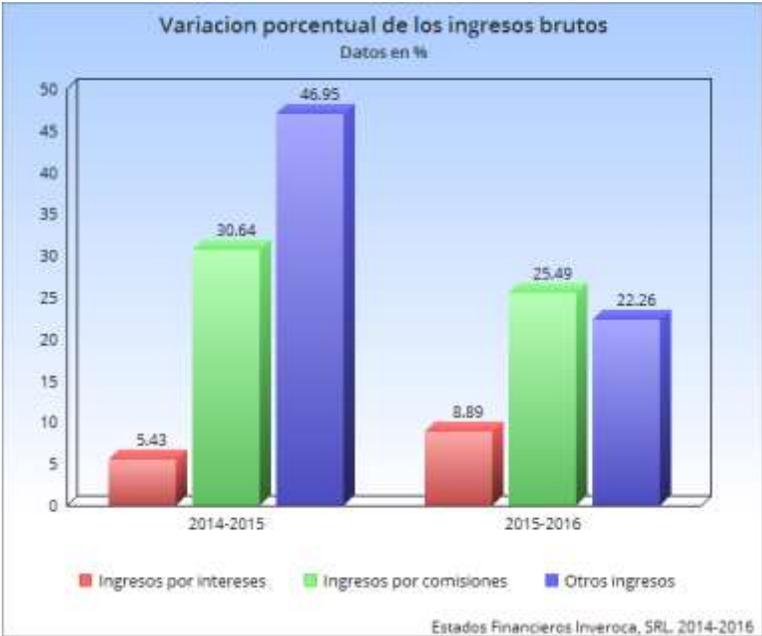


Grafico 2.8 Variación porcentual de los ingresos brutos

2.7.1.6 Gastos

Una de las ventajas de las empresas de tipo financiero es que sus gastos van dirigidos principalmente al pago de sus servicios básicos y al pago de personal. La estructura de gastos de la empresa esta simplificada en el estado de resultados, por lo tanto solo se visualiza dos cuentas referentes a los gastos de la empresa. La primera está dirigida al gasto en personal y la otra a todos los otros gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa (alquiler, energía eléctrica, comunicaciones, material gastable, entre otros.)

Otra cuenta presente en este apartado de gastos es la cuenta de depreciación, en la cual luego de ser restada en el balance general, se integra al estado de resultados como un gasto.

En el periodo 2014-2016 los gastos totales de la empresa pasaron de 2.71 millones de RD\$ en 2014 a 2.84 millones en 2015 y a 3.15 millones en 2016, lo que supone variaciones de 4.78% y 10.73% respectivamente. Todas las cuentas contenidas en este apartado experimentaron crecimientos.

Los gastos en personal pasaron de 1.98 millones de RD\$ en 2014 a 2.14 millones en 2016 para una variación total de un 8.4%. Este aumento es ínfimo y entendible debido a que corresponde a pequeños aumentos de salario realizados a diversos empleados.

Los gastos de servicios generales sufrieron una variación absoluta de 151mil RD\$ en este periodo, lo que representa un 25.73% de variación. Este aumento corresponde a la alza de tarifa en diversos servicios, aumento en el precio de material gastable y al pago de garaje para la custodia de los bienes incautados. La depreciación acumulada también es otra cuenta que se ha visto afectada por estos bienes incautados que, como activo fijos, acumulan depreciación. Esta paso de 145mil RD\$ en 2014 a 262mil en 2016, para una variación de 80%.

2.7.1.7 Pago de interés

El pago de interés dentro del estado de resultados corresponde al monto total que eroga la empresa para honrar el pago de sus compromisos de todos sus pasivos.

En este se incluye tanto el pago de los intereses (sin incluir las amortizaciones al capital), como el pago de otros gastos incurridos por la contratación de dichos pasivos.

La empresa ha pagado por este concepto en los últimos tres años las siguientes sumas:

Evolución del pago de intereses			
Año	Valor en RD\$	Variación Porcentual %	Porcentaje del ingreso total
2014	489,000.00	-	10.26%
2015	622,140.00	27.23%	12.04%
2016	825,717.00	32.72%	14.42%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.7 Evolución en el pago de intereses

En este cuadro podemos observar un crecimiento importante en el pago de intereses, para ser exactos creció 336 mil RD\$, lo que significa un crecimiento relativo de 69%. Este aumento fue mucho mayor que el aumento en los ingresos totales, lo que afecta en gran manera la utilidad neta. De igual forma se puede constatar que el porcentaje del ingreso total que representa el pago de intereses es cada vez mayor, por lo cual queda cada vez menos utilidades.

En términos más prácticos, la empresa no ha podido realizar un efecto apalancamiento efectivo, debido a que no ha sabido la manera de obtener mayores beneficios de los pasivos en los que incurre.

2.7.1.8 Pago de impuestos

Este rubro no requiere mayor análisis, puesto a que la empresa se acoge al pago de impuestos según la normativa legal vigente en el país.

2.7.1.9 Utilidad neta

La utilidad neta es el beneficio final de la empresa luego de cumplir con todos sus compromisos y gastos. A continuación se presentara una tabla que ilustra la evolución de esta utilidad neta en los estados de resultados de la empresa INVEROCA:

Evolución de la utilidad neta				
Año	Valor en RD\$	Variación absoluta	Variación Porcentual %	Porcentaje del ingreso total
2014	1,141,547.72	-	-	23.94%
2015	1,239,966.32	98,418.60	8.62%	24.00%
2016	1,276,567.86	36,601.54	2.95%	22.30%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.8 Evolución de la utilidad neta

En este cuadro se observa claramente el comportamiento de las utilidades de la empresa en el periodo 2014-2016. Se puede apreciar el ligero crecimiento que ha sostenido estas utilidades. Se puede verificar también, una situación que es reiterativa en este análisis de los estados financieros, es que la empresa ha desaprovechado el aumento sustancial de los activos para convertirlo en utilidades. Otro indicador que expresa la situación por la que atraviesa la empresa, es el hecho de que las utilidades han disminuido como porcentaje del ingreso total de la empresa, es decir, la empresa enfrenta una baja en su rentabilidad. Como podemos ver en los años 2014 y 2015 las utilidades netas representaban el 24% de los ingresos totales, sin embargo para el 2016 este porcentaje disminuyó hacia el 22%.

Con el fin de profundizar en los diferentes datos que se han venido presentando hasta este momento, es necesaria la realización de los cálculos de diferentes razones financieras. Estas ayudaran a ilustrar de forma precisa la relación entre las diferentes cuentas contenidas en los estados financieros de la empresa.

2.7.2 Calculo de razones financieras

2.7.2.1 Indicadores de liquidez

Entre los principales indicadores de liquidez podemos destacar el cálculo de la razón corriente y prueba acida modificada. En el caso de la razón corriente, este indicador mide la disponibilidad de recursos inmediatos de la empresa para hacer frente a los pasivos a corto plazo. Este se obtiene por el resultado de la división de los activos corrientes entre los pasivos corrientes. El resultado obtenido se lee como las veces que es posible hacer frente a los pasivos inmediatos con los activos corrientes.

En el periodo 2014-2016 la empresa INVEROCA obtuvo la siguiente razón corriente:

Razon corriente		
Año		
2014	2015	2016
4.57	3.78	2.82

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.9 Evolución de la razón corriente

Este resultado indica que en el referido periodo la razón corriente de la empresa descendió de 4.57 veces a 2.82, para una reducción de 62%. Lo que quiere decir que la empresa posee cada vez menor disponibilidad de recursos inmediatos para hacer frente a sus pasivos a corto plazo. Se muestra un deterioro en la liquidez de la empresa.

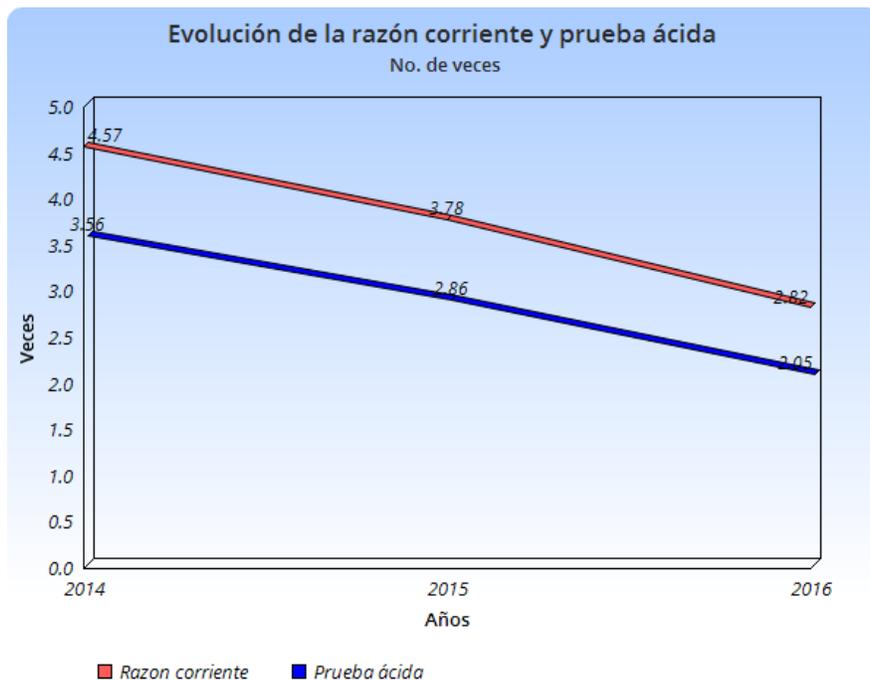
Si se ajusta este indicador, eliminando de los activos corrientes las cuentas correspondientes a créditos vencidos y en proceso legal, por ser estas dos carteras de mayor dificultad para ser recuperadas el resultado varía notablemente. Este cálculo podríamos llamarle, prueba acida modificada.

Prueba acida modificada		
Año		
2014	2015	2016
3.56	2.86	2.05

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.10 Evolución de la prueba acida modificada

En este cálculo se observa una disminución notable en los recursos disponibles de manera inmediata de la empresa. Ambos cálculos plantean una merma considerable en la liquidez de la empresa (Ver gráfico 2.9). Esta baja en la liquidez no representa necesariamente una situación calamitosa para la empresa debido a que aún cuenta con el doble de activos corrientes para hacer frente a los pasivos corrientes, sin embargo, si esta disminución no viene explicada por un aumento de las utilidades y la rentabilidad, podríamos estar siendo expuestos a un aumento en el riesgo de la empresa por ninguna razón.



Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Gráfico 2.9 Evolución de la razón corriente y prueba acida en el periodo 2014-2016

2.7.2.2 Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento miden el grado en que las estructuras de pasivos inciden en el desempeño de la empresa. Estos indicadores son: coeficiente de endeudamiento, cobertura de intereses, costo de deuda y costo de deuda por tipo de pasivos. En el caso del coeficiente de endeudamiento, se refiere a la proporción de pasivos dentro de la estructura de capital, por lo cual no tocaremos ese indicador en este momento.

La cobertura de intereses se refiere a las veces que puede ser pagado el interés con la utilidad operativa. Este resultado se obtiene por cociente de la utilidad operativa entre el pago de intereses.

En el periodo 2014-2016 la empresa INVEROCA obtuvo la siguiente cobertura de intereses:

Cobertura de intereses		
Año		
2014	2015	2016
4.20	3.73	3.12

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.11 Evolución de la cobertura de intereses

En esta tabla podemos observar que la cobertura de intereses de la empresa ha disminuido de 4.20 veces a solo 3.12 veces. Lo que quiere significar que aunque ha crecido la utilidad operativa del periodo, el pago de intereses ha crecido en mayor magnitud.

En el caso del costo total de los pasivos, estos se obtienen mediante la división de los valores pagados por interés entre los pasivos totales con coste. Este dato se utiliza para obtener un estimado de la tasa de interés pagada a los acreedores de la empresa. En la empresa para el periodo anteriormente referido, el costo total de los pasivos evoluciono de la siguiente forma:

Costo de los pasivos con coste		
Año		
2014	2015	2016
10.46%	11.84%	11.84%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.12 Evolución de los costos de los pasivos

Los pasivos de la empresa aumentaron su tasa de interés de 10.46% en 2014 a 11.84% en 2015 y manteniéndose de esa misma forma para el 2016. Lo que pudo significar, un aumento en las tasas de intereses en el país o una incursión en pasivos de costos más elevados. Adelante veremos la evolución de las tasas de interés de los diversos tipos de pasivos en los que ha incurrido la empresa con el fin de determinar la razón del aumento en este indicador. También este indicador se ve afectado por los cambios en la ponderación de cada uno de los tipos de pasivos, tal como vimos en el análisis de los pasivos.

En el siguiente grafico veremos la evolución de las tasas de intereses por tipo de pasivos:

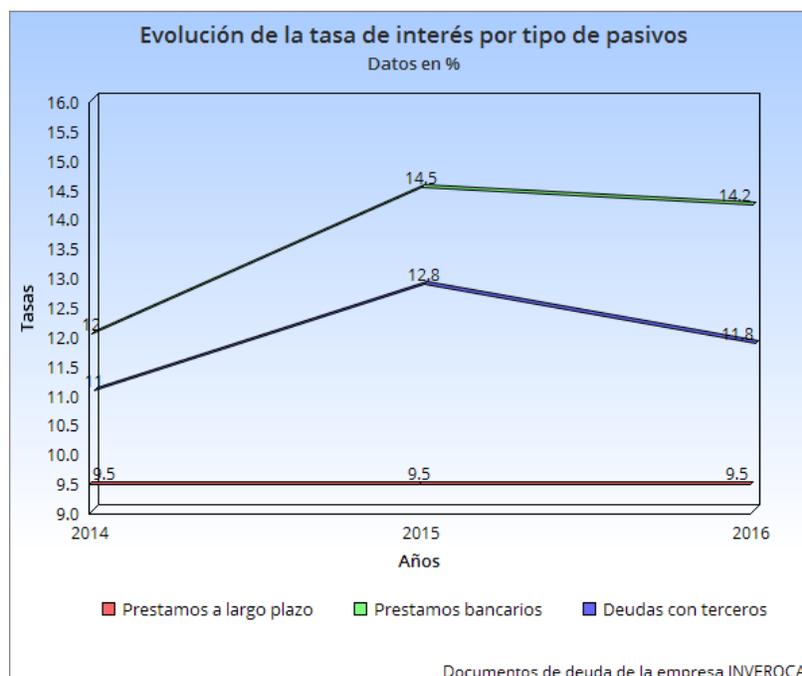


Grafico 2.10 Evolución de la tasa de interés por tipo de pasivos en el periodo 2014-2016

Como se puede observar en la gráfica las tasas de interés de los diversos pasivos de la empresa ha sufrido diversos cambios en el periodo 2014-2015, a excepción del préstamo a largo plazo que se mantiene sin variación. Sin embargo, la tasa de los préstamos bancarios y deudas con terceros pasaron de 12% y 11% en 2014 a 14.5% y 12.8% respectivamente y disminuyeron ambas para 2016 a 14.2% y 11.8%. En este caso ocurrieron las dos variables que se mencionaran anteriormente, aumento de las tasas de intereses y cambios en la composición de los pasivos. Sin embargo, para el año 2016 las tasas de intereses sufrieron bajas mas no ocurrió esa misma baja en la tasa total de los pasivos, en este sentido solamente ocurrieron cambios en la estructura de los pasivos. En pocas palabras, la empresa a lo largo del periodo fue amortizando los pasivos de menor costo y accediendo a deudas de mayor costo, lo que resulta contraproducente para los fines de realizar una gestión adecuada de los pasivos.

2.7.2.3 Indicadores de rentabilidad

El objetivo de cada empresa es la obtención de la máxima utilidad posible por su inversión. Los indicadores de rentabilidad permiten observar que tan rentable fue la empresa en base a la cantidad de recursos invertidos. Los indicadores que se medirán serán: margen de utilidad neta, retorno sobre el patrimonio y retorno sobre los activos o inversión.

El margen de utilidad neta es el porcentaje de los ingresos totales que quedan como utilidad final para la empresa. En el apartado destinado a evaluar las utilidades se pudo verificar estos datos. A fines de refrescarlos lo mencionaremos nuevamente: En 2014 el margen de utilidad neta fue de 23.94%, en 2015 de 24% y en 2016 de 22.30%. Como explicaba anteriormente estos márgenes significan que las utilidades de la empresa no han crecido como lo han hecho los activos totales y los ingresos totales. Para profundizar en esta situación es necesario el cálculo del ROE y ROA.

Estos indicadores miden la utilidad obtenida en un periodo con relación al patrimonio y activos de la empresa. Nos permite conocer que tan rentable fueron los recursos invertidos tanto por los accionistas o propietarios como la inversión total de la empresa.

En el periodo 2014-2016 la empresa obtuvo los siguientes ROE y ROA:

Retorno del patrimonio (ROE)			Retorno sobre los activos (ROA)		
Año			Año		
2014	2015	2016	2014	2015	2016
15.37%	15.12%	13.38%	9.27%	9.06%	7.62%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016
 Tabla 2.13 Evolución del ROE y ROA

Ambos indicadores muestra una disminución considerable en el periodo referido, lo que significa que la empresa ha tenido un desempeño poco satisfactorio, principalmente en lo que respecta al ROE que es la rentabilidad obtenida para los accionistas de la empresa y es el principal indicador del desempeño. (Ver gráfico 2.11)

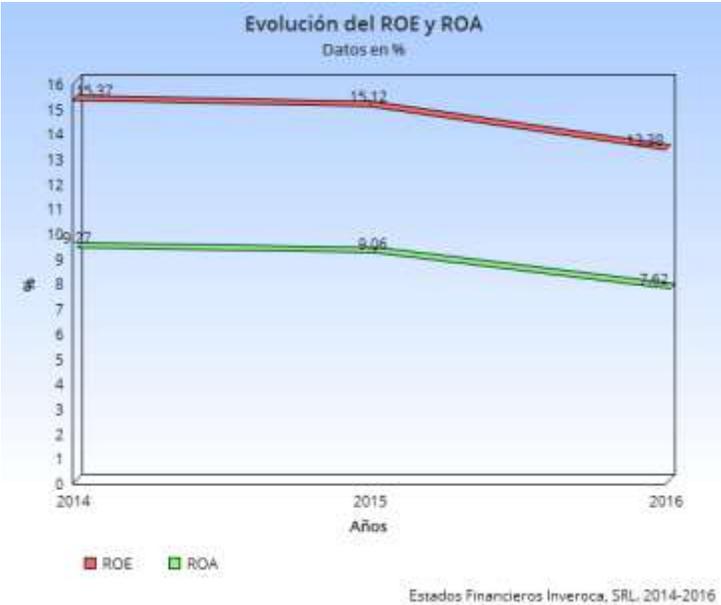


Gráfico 2.11 Evolución del ROE y ROA en el periodo 2014-2016

Los principales causantes de este deterioro en la rentabilidad de la empresa son: la discrepancia en el crecimiento de los ingresos totales y el crecimiento de la empresa, es decir, la empresa crece a un ritmo superior a sus ingresos totales. La otra causa es el aumento sustancioso de los gastos, principalmente los gastos financieros de la empresa, lo que significa que la empresa incurrió en pasivos de los cuales no obtuvo un beneficio marginal considerable.

2.7.2.4 Indicadores específicos del sector

El sector financiero posee una serie de indicadores que son utilizados únicamente en ese sector. La mayoría de estos indicadores son aplicables a entidades financiera reguladas por la ley monetaria y financiera 183-02, sin embargo algunos de ellos pueden ser utilizados para esta empresa. Se utilizaran esencialmente dos tipos de indicadores, en primer orden los que evalúan la calidad de los activos y los otros el nivel de eficiencia en las operaciones.

Con relación a la calidad de los activos este indicador mide el porcentaje de créditos vigente con relación a la cartera de préstamos total. En el caso de la empresa INVEROCA la calidad de sus activos a pasado 82.71% en 2014 a 75.59% en 2016, lo que significa que su cartera vencida y en proceso legal ha venido en aumento en el mismo periodo. Este indicador muestra un punto bastante crítico dentro de la empresa, lo cual sugiere que se está realizando una evaluación sumamente pobre del riesgo de crédito de los clientes y una gestión de cobros deficiente y poco efectiva.

Un dato que puede ayudar bastante en la búsqueda de una alternativa que contribuya a la solución de este bajo indicador es determinar qué tipo de préstamo predomina dentro de la cartera en atraso, de esta forma se pueden focalizar las estrategias con la finalidad de disminuir estos atrasos.

En ese orden, se examinó profundamente la cartera de préstamos vencido y en proceso legal en el año 2016 y se verifico la ponderación de cada uno de los tipos de préstamo en dicha cartera. Para ilustrarlo veamos el siguiente gráfico:

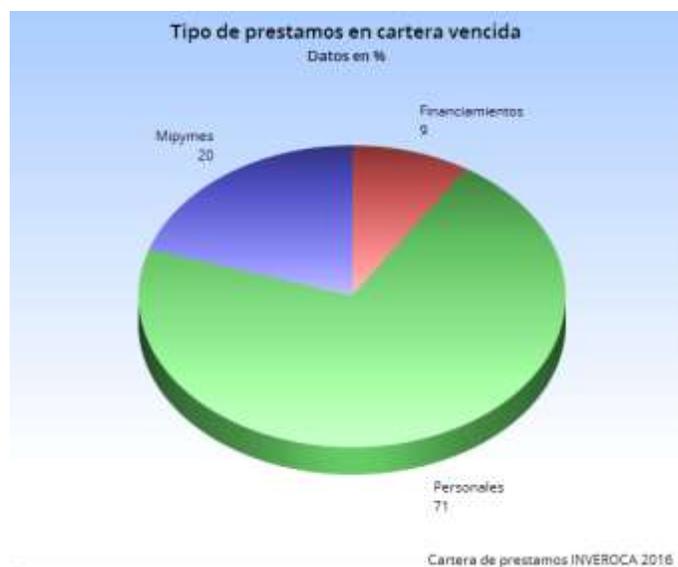


Gráfico 2.12 Tipo de préstamos en cartera vencida 2016

Como se puede apreciar entre los préstamos vencidos y en proceso legal predominan los préstamos de tipo personal con 71%, seguidos por los préstamos micro y pequeñas empresas con 20% y por último los financiamientos con un 9%, lo que indica que los préstamos personales representan un tipo de préstamo sumamente riesgoso. Es entendible el bajo porcentaje de los financiamientos debido a que, en caso de impago por parte del cliente, se procede a ejecutar la incautación de la garantía vehicular. Las estrategias para disminuir las carteras vencidas deben ir focalizadas principalmente al segmento de préstamos personales.

En otro orden se encuentran los indicadores que miden el nivel de eficiencia de la gestión operativa de la empresa. Estos indicadores son muchos y pueden conjugarse de distintas formas pero a los fines de este análisis utilizaremos:

- Margen financiero: Se obtiene como resultado de la diferencia de los ingresos obtenidos por intereses y el pago de intereses. Este es el indicador por excelencia que mide el principal negocio de las entidades financieras, obtener recursos a una tasa determinada y prestarlos a una tasa más alta, mucho más alta mejor.

- Eficiencia financiera: Se obtiene con la división del valor de los gastos operacionales entre el valor total del margen financiero. Este indicador nos permite verificar la cantidad de recursos que utilizamos para obtener nuestros ingresos.
- Eficiencia del personal: Mide los ingresos que produce cada recurso financiero invertido en el personal. Se obtiene por el cociente de los gastos en personal entre los ingresos totales.

En el periodo 2014-2016 la empresa obtuvo los siguientes resultados en estos indicadores:

Indicadores de Eficiencia			
	Año		
Indicador	2014	2015	2016
Margen financiero	88.62%	86.27%	83.26%
Eficiencia financiera	71.32%	72.81%	76.71%
Eficiencia del personal	41.53%	39.10%	37.49%

Fuente: Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 2.14 Indicadores de eficiencia

La disminución del margen financiero en este periodo indica que cada vez la empresa saca menos provecho de sus pasivos financiero, situación que se había planteado anteriormente. Una situación negativa notable debido a que este margen representa el principal negocio de este tipo de empresas.

El aumento de la eficiencia financiera indica que la empresa gasta cada vez más recursos en asuntos operativos para la obtención de sus ingresos, en este caso resulta negativo para la empresa el aumento en este indicador.

Por último, el cálculo del indicador de eficiencia del personal es un punto loable dentro de estos indicadores de eficiencia. Su disminución significa que la empresa gasta menor porcentaje de sus ingresos totales en pago personal, es decir, el personal ha sido eficiente.

2.8 Resumen de los principales hallazgos

- Diferencia en ritmo de crecimiento entre los activos totales y los ingresos totales.
- Aumento en el costo de los pasivos.
- Mínimo efecto apalancamiento en los pasivos contraídos.
- Aumento de las carteras vencidas, principalmente en los préstamos de tipo personal.
- Disminución en la rentabilidad tanto sobre el patrimonio como sobre los activos.
- Disminución del margen financiero.
- Aumento en los gastos operativos con relación a los ingresos financieros (eficiencia financiera).
- Estructura de capital poco óptima.

En el próximo capítulo se presentaran una serie de estrategias que permitirán una mejora significativa en cada uno de estos hallazgos, para después realizar las proyecciones de los estados financieros e indicadores a los próximos 5 años.

CAPITULO III:

PROYECCION FINANCIERA ESTRATEGICA DE LA EMPRESA INVEROCA PARA EL PERIODO 2017-2021

3.1 Introducción a la proyección financiera estratégica de la empresa INVEROCA

Luego de realizado un amplio análisis de la situación financiera de la empresa INVEROCA en el capítulo anterior, es necesario plantear un conjunto de estrategias con el fin de mejorar los indicadores financieros de la empresa. Estas estrategias estarán diseñadas con el principal motivo de desarrollar la visión empresarial de INVEROCA.

Para tales fines, se redactaran una serie de objetivos financieros específicos que impactarán de manera sustancial el desempeño financiero de la empresa a los próximos cinco (5) años. Luego se presentarán las estrategias a implementar para el logro de estos objetivos. Estas estrategias irán principalmente en el ámbito de las finanzas pero es posible que algunas comprometan acciones de otras áreas. De la misma forma se brindaran ciertos indicadores de control del cumplimiento de cada uno de los objetivos con la finalidad de aportar a la gerencia una herramienta que le permita verificar el desempeño financiero interanual y cerciorarse de que la empresa se encamina a cumplir sus objetivos. En dado caso estos indicadores interanuales no cumplan con los estándares establecidos se podrán tomar acciones para reencaminar estos indicadores hacia los puntos proyectados.

Después y basados en un análisis lógico del impacto de las estrategias a implementar, se desarrollará la proyección financiera a los próximos 5 años, que constará de un presupuesto de capital en busca de la optimización de la estructura de capital de la empresa, también se presupuestaran los ingresos y gastos en el mismo periodo. Por último se presentaran los estados financieros pro forma

proyectados al mismo periodo. Basados en estos estados se calcularan nuevamente algunas de las razones financieras calculadas en el capítulo anterior para verificar su mejoría en caso de que se cumpla a cabalidad estas estrategias.

3.2 Objetivos de la proyección financiera estratégica

Todas las empresas que declaran una visión saben que llegar a esta no es un acontecimiento fortuito o que surja por medio de una generación espontánea. Por lo tanto es importante que cada empresa se plantee objetivos a corto y mediano plazo con el fin de alcanzar su visión a largo plazo. Por tal razón, para la mejora del desempeño financiero de la empresa y para asegurar su permanencia y consolidación en el mercado es preciso plantear estos objetivos puntuales, todos ellos con perspectiva a materializarse al finalizar el año 2021, con indicadores de control a verificarse todos los años y tomando como año base de comparación el año 2016. Los objetivos son los siguientes:

1. Aumentar los ingresos totales de la empresa entre un 75% y un 100% con relación al año base.
2. Elevar los activos totales de la empresa en el rango de 75% y 100%.
3. Optimizar la estructura de capital de la empresa al llevarla a una relación cercana al 50% pasivo y 50% patrimonio.
4. Reducir el costo promedio de los pasivos en 125 puntos básicos.
5. Mantener o reducir el total de bienes obtenidos por recuperación de crédito.
6. Reducir la ponderación de las carteras vencidas con relación a la cartera total a un 15%.

7. Mantener una tasa interanual de crecimiento de las utilidades netas entre un 10% y 15%.
8. Elevar la rentabilidad del patrimonio (ROE) un 7% mínimo y la rentabilidad de los activos (ROA) en un 3% mínimo.
9. Retomar el margen financiero obtenido en 2014 del 88%.
10. Disminuir el índice de eficiencia financiera operativa a un 50%.
11. Controlar el gasto de la empresa a fin de que este aumente menos del 40% al final del periodo.
12. Crear un fondo o provisión para enfrentar contingencias como riesgo de liquidez, crédito, entre otros.

3.3 Estrategias a implementar para lograr los objetivos

Para lograr los objetivos propuestos en el apartado anterior es necesaria la implementación de acciones estratégicas que logren generar cambios positivos en el desempeño financiero de la empresa. Por tanto en este apartado se plantearán las estrategias necesarias para lograr los objetivos. A continuación se presentan estas estrategias:

1. Eficientizar la gestión de cobros de la empresa mediante la elaboración de una política de cobros que plantee un seguimiento estricto a los clientes que inician procesos de atraso. Este seguimiento sería de la siguiente manera:
 - a. Realizar llamadas telefónicas, mensajes de texto y correos electrónicos a los clientes que contengan atrasos 10 a 30 días luego de vencida su fecha de pago.

- b. A los clientes con atrasos de 30 a 45 días, continuar con el proceso anterior sumado con visitas periódicas a sus lugares de trabajo.
 - c. De 45 a 60 días de atraso, proceder a intimar legalmente a los clientes para proceder al proceso de cobro compulsivo o incautación de la garantía en caso de poseerla.
 - d. Al pasar 60 días de atraso, si aún no se ha podido cobrar el préstamo, se procederá a ofertar la deuda total a compañías dedicadas a estos fines, en caso la oferta no satisfaga el total del capital y los gastos incurridos en el cobro del préstamo, se continuara con las gestiones de cobros compulsivos.
2. Generar un sistema de evaluación del riesgo de crédito de los clientes que acuden a solicitar préstamos a la empresa, elaborando una escala de tolerancia de riesgo basado en los reportes crediticios otorgado por los buros de crédito del país. Planteando una escala mínima de riesgo soportable por la empresa por cada tipo de préstamos. Es decir, escalas diferentes para financiamientos, préstamos personales y préstamos a mipymes basada en el nivel de riesgo de cada una de las carteras.
3. Negociar con entidades bancarias un aumento en los préstamos a largo plazo con garantía hipotecaria con el fin de obtener la mayor cantidad posible de recursos por esta vía, de forma que, se pueda cumplir con las metas de bajar el costo total de los pasivos y de llevar la estructura de capital a razón 50/50.
4. Revisar los términos de las deudas a corto plazo, es decir, las deudas con terceros y préstamos bancarios, con el objetivo de disminuir el costo de estos tipos de pasivos. En el caso de las deudas con terceros al momento de saldar con los prestatarios es preciso renegociar las tasas de estos instrumentos, no acceder a mantener las tasas actuales bajo ninguna circunstancia. Además evaluar las diferentes tasas de los diferentes bancos

del país para, en dado caso se presenta una tasa de interés más atractiva, transferir los préstamos a corto plazo actuales hacia esas entidades bancarias.

5. Elaborar una política de liquidación de bienes recuperados por incautación de garantías en el cual se plantee un método para comercializar los bienes incautados en el menor tiempo posible. Para este caso se plantea la oferta de dichos bienes al público general a precio de mercado por un periodo no mayor a un mes, en caso de no llegar a efectuar la venta se procederá a liquidar estos bienes a dealers previamente contactados a precio de recuperación del valor total del préstamo, más los intereses retrasados y los gastos incurridos para la recuperación de estas garantías. Estas acciones se realizaran en busca de mantener la menor cantidad de tiempo posible dichas garantías retenidas debido a que esto representa gastos a la empresa de parqueos, movilizaciones y depreciación.
6. Implementar un catálogo de servicios relacionados al área de negocios de la empresa, estos podrían ser: Asesoría financiera y legal, preparación de estados financieros, tramitación de traspasos, intermediación en compra y venta de vehículos, elaboración de planes financieros, captación de capital para proyectos de inversión factibles y rentables, entre otros. Toda línea de negocio que pueda ser abordada sin que se incurran en grandes inversiones de capital, que sean rentables y que no se alejen del campo principal de negocios de la empresa serán bienvenidas. Además de elaborar una política clara de cobro de cargos tanto por morosidad como por gastos de cierre y legales. Todo estos con el fin de aumentar la cantidad de ingresos no financieros de la empresa
7. Para el primer año de ejercicio de la empresa, se plantea la retención del 100% de las utilidades del periodo. Estos recursos se utilizaran para la creación del fondo provisión planteado en los objetivos.

8. Mantener un sistema de revisión periódica de la estructura de gastos de la empresa. Se recomienda realizar una reunión semestral entre la alta gerencia con el fin de examinar los gastos incurridos por la empresa en ese periodo, y en dado caso estos excedan las previsiones de crecimiento en el periodo tomar las medidas necesarias para disminuirlos.
9. Revisar las tasas de todos los préstamos según el tipo de préstamo y tomar medidas para ajustarlos según riesgo de la cartera. Como se pudo apreciar en el capítulo anterior, los préstamos personales representan la cartera más riesgosa de la empresa, por lo tanto es previsible aumentar la tasa promedio de estos préstamos en un 20%.
10. Con la finalidad de brindar un mejor comprensión de la información financiera de la empresa y facilitar la elaboración de futuros análisis financieros es importante realizar una readecuación de las cuentas en los estados financieros.
11. Elevar la productividad y eficiencia del personal mediante el establecimiento de metas individuales y la motivación económica.
12. Luego de pasado este año, donde se realizaran los principales ajustes basados

3.4 Medidas de control del cumplimiento de objetivos

Se dotará a esta proyección de los controles necesarios para verificar si el desempeño anual aporta a las metas de final del periodo, de forma que, si no se cumplen estos controles se puedan tomar las acciones para corregir esta situación. De igual forma se presentara la tendencia histórica del indicador.

A continuación se muestra el siguiente cuadro que presenta cada medida de control para cada objetivo:

MEDIDAS DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
Objetivo	Medida de verificación	Tendencia histórica
1. Aumentar los ingresos totales de la empresa entre un 75% y un 100% con relación al año base.	Tasa de crecimiento anual de los ingresos entre 10% y 15%	Aumento 9% anual promedio
2. Elevar los activos totales de la empresa en el rango de 75% y 100%.	Crecimiento anual de los activos circulantes de 10%	Aumento del 13% anual promedio
3. Optimizar la estructura de capital de la empresa al llevarla a una relación 50% pasivos y 50% patrimonio.	Crecimiento de los pasivos con respecto al capital del 2% anual	Variación \pm 1.5% anual
4. Reducir el costo promedio de los pasivos en 125 puntos básicos.	Descenso en 0.25% anual en costo de los pasivos	Aumento promedio 0.75% anual
5. Mantener o reducir el total de bienes obtenidos por recuperación de crédito.	Bienes recuperados en escala de 8% o menos del total de activos	Actualmente se encuentra en un 13%
6. Reducir la ponderación de las carteras vencidas con relación a la cartera total a un 15%.	Reducción anual de un 3% del total de la cartera de la cartera vencida	Aumento de 2% anual
7. Mantener una tasa interanual de crecimiento de las utilidades netas entre un 5% y 10%.	Tasa de crecimiento como especifica en el objetivo	En 2015-2016 aumento 3%
8. Elevar la rentabilidad del patrimonio (ROE) un 7% mínimo y la rentabilidad de los activos (ROA) en un 3% mínimo.	Aumento del ROE y ROA en un 2% y 1% anual	Disminución de un 1.5% promedio anual
9. Retomar el margen financiero obtenido en 2014 del 88%.	Elevar dicho margen en un 1% anual	Disminuye 2% anual
10. Disminuir el índice de eficiencia financiera operativa a un 50%.	Reducción de este índice entre un 3 y 5% anual.	Aumenta 2% anual
11. Controlar el gasto de la empresa a fin de que este aumente menos del 40% al final del periodo..	Verificación semestral de la evolución del gasto.	Aumenta 7% anual
12. Crear un fondo o provisión para enfrentar contingencias como riesgo de liquidez, crédito, entre otros.	Retención de utilidades 2017	Implementación por primera vez

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 3.1 Medidas de control de cumplimiento de objetivos

3.5 Estados financieros proyectados

Basados en los objetivos planteados y en el posible impacto de las estrategias definidas, se proyectan la información financiera para el periodo 2017-2021.

Balance General Proyectado en el periodo 2017-2021						
(En RD\$)						
ACTIVOS	Año Base 2016	2017	2018	2019	2020	2021
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	Importe					
Efectivo y Caja	547,834.86	525,000.00	630,000.00	756,000.00	907,200.00	1,088,640.00
Fondo para contingencias	-	-	1,643,596.57	1,742,212.36	1,846,745.11	1,957,549.81
Creditos vigentes	10,329,457.00	11,878,875.55	13,898,284.39	16,399,975.58	19,515,970.95	24,199,803.97
Creditos vencido	3,335,819.00	3,402,535.38	3,470,586.09	3,539,997.81	3,610,797.77	3,646,905.74
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	14,213,110.86	15,806,410.93	19,642,467.05	22,438,185.76	25,880,713.82	30,892,899.53
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	Importe					
Mobiliario y Equipo de Oficina	258,900.00	271,845.00	285,437.25	299,709.11	314,694.57	330,429.30
Vehiculos de transporte	325,000.00	325,000.00	360,000.00	415,000.00	445,000.00	485,870.00
Bienes por recuperacion de creditos	2,212,560.00	2,101,932.00	1,996,835.40	1,896,993.63	1,802,143.95	1,712,036.75
Depreciacion Acumulada	(262,278.00)	(179,086.00)	(223,857.50)	(279,821.88)	(349,777.34)	(437,221.68)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2,534,182.00	2,519,691.00	2,418,415.15	2,331,880.87	2,212,061.17	2,091,114.37
TOTAL ACTIVOS	16,747,292.86	18,326,101.93	22,060,882.20	24,770,066.63	28,092,774.99	32,984,013.90
PASIVOS						
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	Importe					
Deudas con terceros	2,369,800.00	2,962,250.00	3,285,135.25	3,925,736.62	4,475,339.75	5,370,407.70
Prestamos Bancarios	2,432,985.00	2,768,736.93	3,059,454.31	3,671,345.17	3,854,912.43	4,240,403.67
Impuestos por pagar	234,848.00	618,579.11	724,933.34	758,662.88	964,897.06	1,252,608.61
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,037,633.00	6,349,566.04	7,069,522.90	8,355,744.67	9,295,149.24	10,863,419.99
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>						
Prestamos a largo plazo	2,168,700.00	2,039,689.26	3,482,960.36	3,994,248.47	4,776,437.83	5,966,846.20
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	2,168,700.00	2,039,689.26	3,482,960.36	3,994,248.47	4,776,437.83	5,966,846.20
TOTAL PASIVOS	7,206,333.00	8,389,255.30	10,552,483.26	12,349,993.14	14,071,587.07	16,830,266.19
PATRIMONIO						
	Importe					
Capital Social	500,000.00	500,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
Utilidad del Periodo	1,276,567.86	1,672,454.63	1,960,004.96	2,051,199.64	2,608,795.77	3,386,682.55
Utilidades retenidas Acumuladas	7,764,392.00	7,764,392.00	8,548,393.98	9,368,873.84	10,412,392.15	11,767,065.17
TOTAL PATRIMONIO	9,540,959.86	9,936,846.63	11,508,398.94	12,420,073.48	14,021,187.91	16,153,747.71
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	16,747,292.86	18,326,101.93	22,060,882.20	24,770,066.63	28,092,774.99	32,984,013.90

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 3.2 Balance General proyectados 2017-2021

Balance General Proyectado en el periodo 2017-2021					
(En RD\$)					
Crecimiento interanual					
	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	Importe				
Efectivo y Caja	-4.17%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Fondo para contingencias	0.00%	100.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Creditos vigentes	15.00%	17.00%	18.00%	19.00%	24.00%
Creditos vencido	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	1.00%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	11.21%	24.27%	14.23%	15.34%	19.37%
ACTIVOS FIJOS	Importe				
Mobiliario y Equipo de Oficina	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Vehiculos de transporte	0.00%	10.77%	15.28%	7.23%	9.18%
Bienes por recuperacion de creditos	-5.00%	-5.00%	-5.00%	-5.00%	-5.00%
Depreciacion Acumulada	-31.72%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-0.57%	-4.02%	-3.58%	-5.14%	-5.47%
TOTAL ACTIVOS	9.43%	20.38%	12.28%	13.41%	17.41%
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES	Importe				
Deudas con terceros	25.00%	10.90%	19.50%	14.00%	20.00%
Prestamos Bancarios	13.80%	10.50%	20.00%	5.00%	10.00%
Impuestos por pagar	163.40%	17.19%	4.65%	27.18%	29.82%
TOTAL PASIVO CORRIENTE					
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Prestamos a largo plazo	-5.95%	70.76%	14.68%	19.58%	24.92%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-5.95%	70.76%	14.68%	19.58%	24.92%
TOTAL PASIVOS	16.42%	25.79%	17.03%	13.94%	19.60%
PATRIMONIO					
	Importe				
Capital Social	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad del Periodo	31.01%	17.19%	4.65%	27.18%	29.82%
Utilidades retenidas Acumuladas	0.00%	10.10%	9.60%	11.14%	13.01%
TOTAL PATRIMONIO	4.15%	15.82%	7.92%	12.89%	15.21%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	9.43%	20.38%	12.28%	13.41%	17.41%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 3.3 Variación interanual de Balance General proyectado 2017-2021

INVEROCA, SRL						
Estados de Resultados proyectados en el periodo 2017-2021						
(En RD\$)						
DETALLE	Año Base 2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos						
INGRESOS	5,724,800.00	6,411,776.00	7,213,248.00	8,187,036.48	9,333,221.59	10,919,869.26
Ingresos por Intereses	4,932,400.00	5,499,626.00	6,225,576.63	7,066,652.03	8,120,996.52	9,420,355.96
Ingresos por Comisiones	573,454.00	593,524.89	627,355.81	664,997.16	718,196.93	807,971.55
Ingresos por servicios	-	93,110.73	123,381.03	191,363.97	204,759.45	327,615.13
Otros Ingresos	218,946.00	225,514.38	236,934.53	264,023.31	289,268.69	363,926.62
UTILIDAD BRUTA	5,724,800.00	6,411,776.00	7,213,248.00	8,187,036.48	9,333,221.59	10,919,869.25
GASTOS GENERALES Y ADM.	3,150,359.90	3,211,573.15	3,407,969.01	4,096,331.96	4,357,112.93	4,644,924.05
Gastos de Personal	2,146,000.00	2,253,300.00	2,365,965.00	2,957,456.25	3,105,329.06	3,260,595.52
Gastos servicios generales	742,083.00	779,187.15	818,146.51	859,053.83	902,006.52	947,106.85
Depreciación	262,276.90	179,086.00	223,857.50	279,821.88	349,777.34	437,221.68
UTILIDADES DE OPERACIÓN	2,574,440.10	3,200,202.85	3,805,278.99	4,090,704.52	4,976,108.66	6,274,945.21
Pago de Interes	825,717.00	909,169.11	1,120,340.69	1,280,841.99	1,402,415.83	1,635,654.05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,748,723.10	2,291,033.74	2,684,938.30	2,809,862.53	3,573,692.83	4,639,291.16
Impuesto sobre la Renta	472,155.24	618,579.11	724,933.34	758,662.88	964,897.06	1,252,608.61
UTILIDAD NETA	1,276,567.86	1,672,454.63	1,960,004.96	2,051,199.64	2,608,795.77	3,386,682.55

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 3.4 Estado de resultados proyectados 2017-2021

INVEROCA, SRL					
Estados de Resultados proyectados en el periodo 2017-2021					
(En RD\$)					
Crecimiento interanual					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos					
INGRESOS	12.0%	12.5%	13.5%	14.0%	17.0%
Ingresos por Intereses	11.50%	13.20%	13.51%	14.92%	16.00%
Ingresos por Comisiones	3.50%	5.70%	6.00%	8.00%	12.50%
Ingresos por servicios	100.00%	32.51%	55.10%	7.00%	60.00%
Otros Ingresos	3.00%	5.06%	11.43%	9.56%	25.81%
UTILIDAD BRUTA	12.0%	12.5%	13.5%	14.0%	17.0%
GASTOS GENERALES Y ADM.	1.9%	6.1%	20.2%	6.4%	6.6%
Gastos de Personal	5.00%	5.00%	25.00%	5.00%	5.00%
Gastos servicios generales	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Depreciación	-31.72%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
UTILIDADES DE OPERACIÓN	24.3%	18.9%	7.5%	21.6%	26.1%
Pago de Interes	10.11%	23.23%	14.33%	9.49%	16.63%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31.0%	17.2%	4.7%	27.2%	29.8%
Impuesto sobre la Renta	31.01%	17.19%	4.65%	27.18%	29.82%
UTILIDAD NETA	31.01%	17.19%	4.65%	27.18%	29.82%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros Inveroca, SRL. 2014-2016

Tabla 3.5 Variación interanual de estado de resultados proyectados 2017-2021

En estas proyecciones se puede verificar como se cumplirían los objetivos 1. Aumento de los ingresos brutos (91%), 2. Aumento de los activos (82%), 5. Crecimiento interanual de las utilidades netas (22% promedio), 11. Controlar el gasto (38%) y 12. Creación de fondo provisión (Ver dicho fondo en BG proyectado).

3.6 Razones financieras proyectadas

De igual forma, basado en las en las estimaciones realizadas en los estados financieros proyectados al periodo 2017-2021, se calculan las razones financieras que impactaran la consecución de los objetivos anteriormente planteados:

3.6.1 Estructura de capital (objetivo no. 3)

Estructura de capital (Ponderación de pasivos)				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
45.78%	47.83%	49.86%	50.09%	51.03%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.6 Proyección de la ponderación de pasivos en estructura de capital 2017-2021

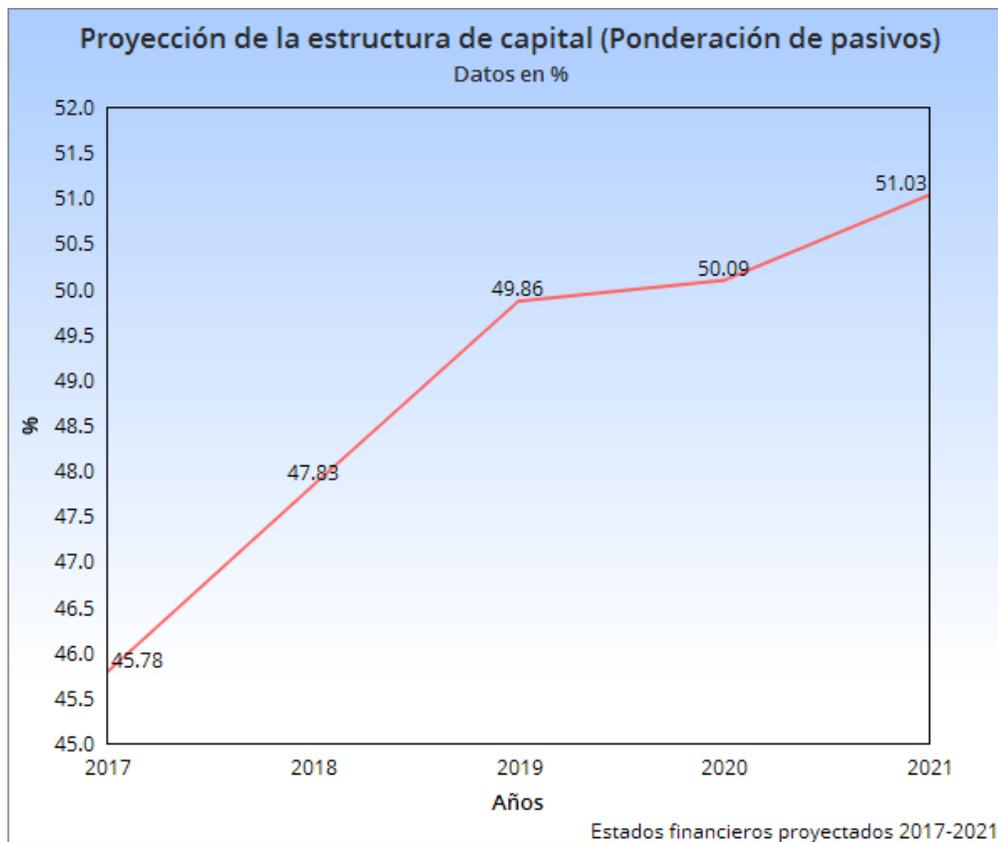


Gráfico 3.1 Proyección de la ponderación de pasivos en estructura de capital 2017-2021

3.6.2 Costo del pasivo (objetivo no. 4)

Costo de los pasivos				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
11.70%	11.40%	11.05%	10.70%	10.50%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.7 Proyección del costo de los pasivos 2017-2021

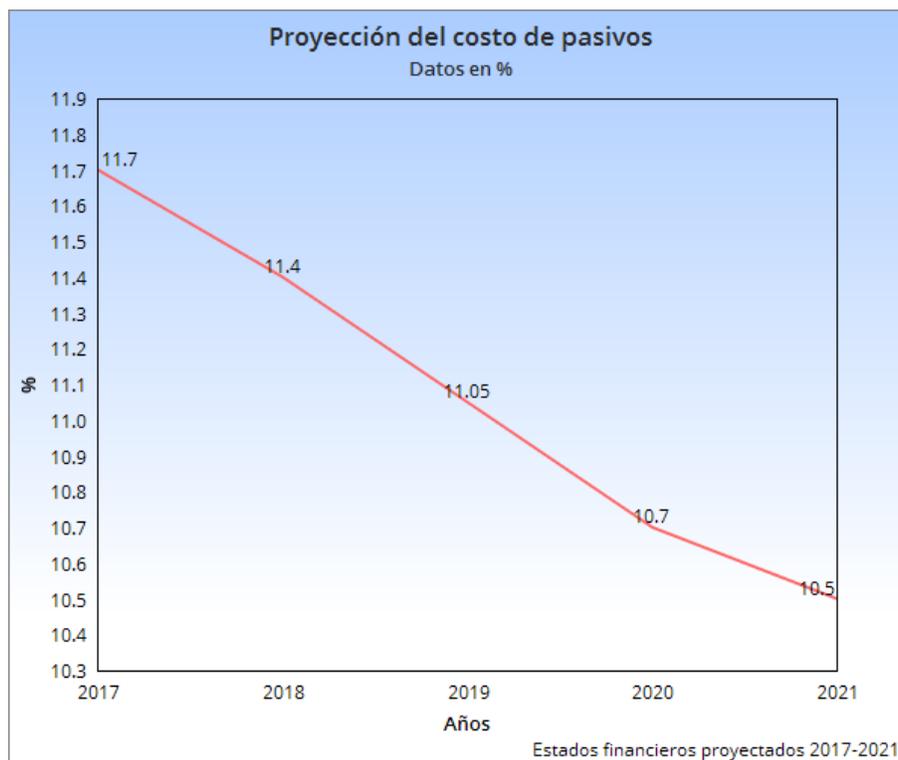


Grafico 3.2 Proyección del costo del pasivo 2017-2021

3.6.3 Ponderación de los bienes recuperados (objetivo no. 5)

Ponderacion de los bienes recuperados				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
11.47%	9.05%	7.66%	6.41%	5.19%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.8 Proyección de la ponderación de los bienes recuperados entre los activos totales 2017-2021

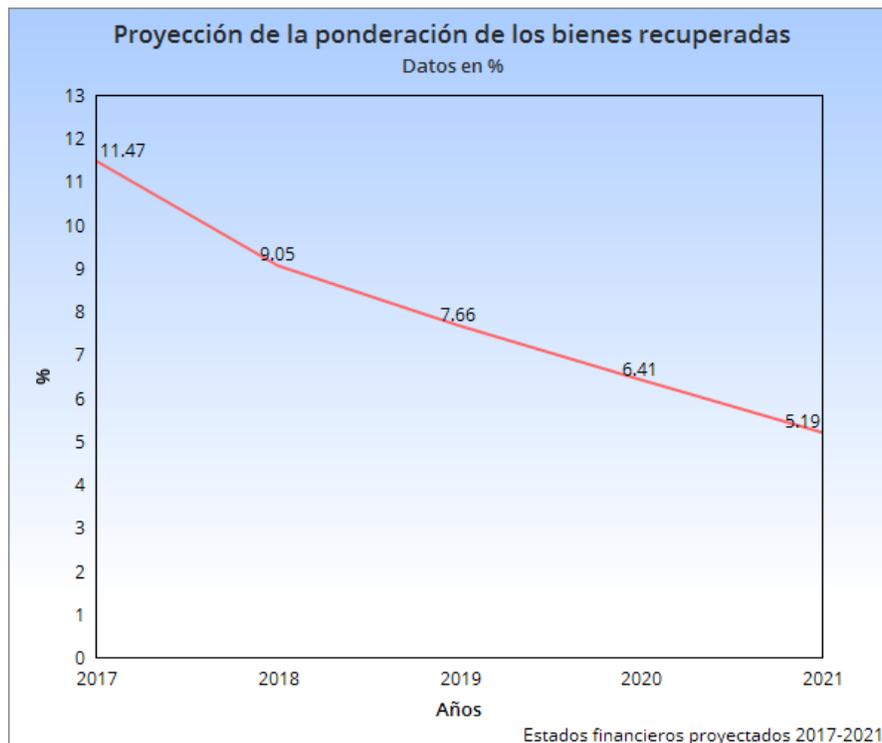


Gráfico 3.3 Proyección de la ponderación de los bienes recuperados entre los activos totales 2017-2021

3.6.4 Cartera vencida o calidad de los activos (objetivo no. 6)

Calidad de los activos				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
22.27%	19.98%	17.75%	15.61%	13.10%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.9 Proyección de la calidad de los activos 2017-2021

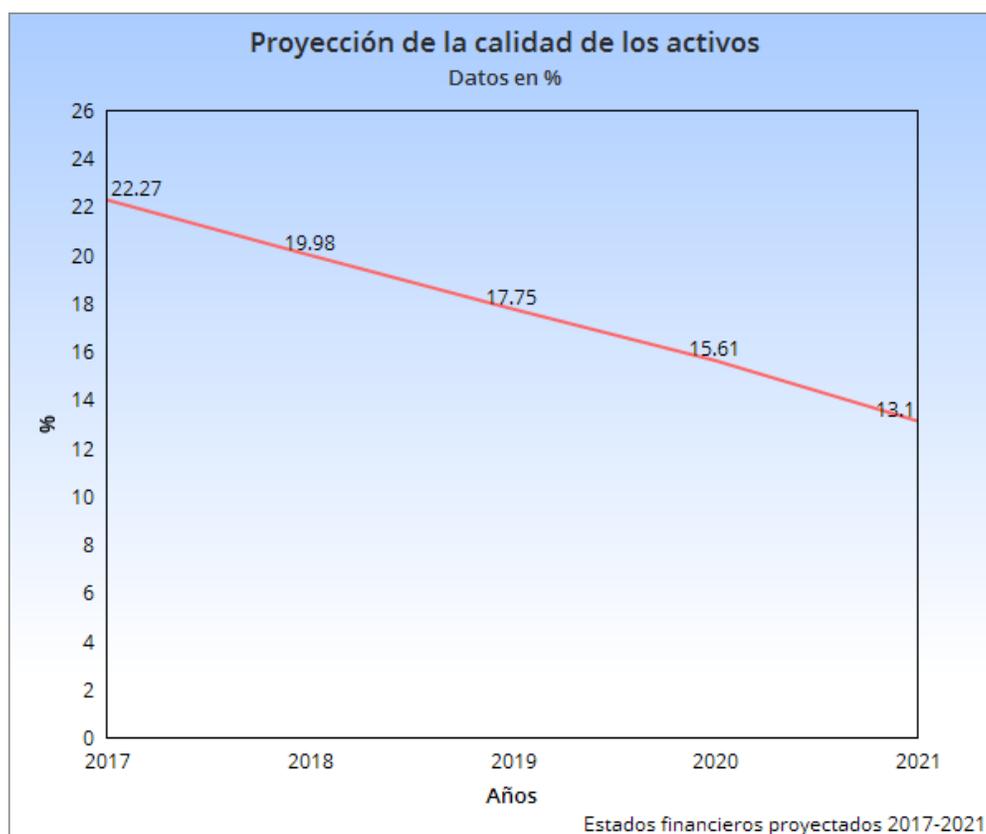


Grafico 3.4 Proyección de la calidad de los activos 2017-2021

3.6.5 ROE Y ROA (objetivo no. 8)

ROE				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
16.83%	17.03%	16.52%	18.61%	20.97%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.10 Proyección del ROE 2017-2021

ROA				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
9.13%	8.88%	8.28%	9.29%	10.27%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.11 Proyección del ROA 2017-2021

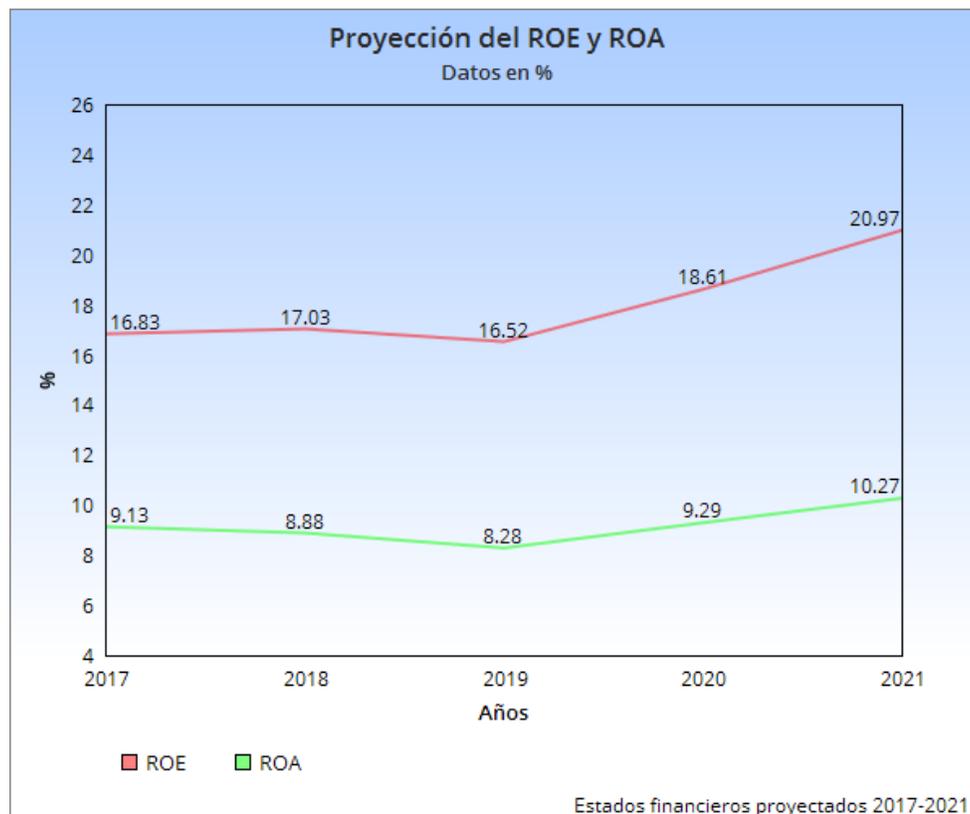


Gráfico 3.5 Proyección del ROE y ROA 2017-2021

3.6.6 Margen financiero (objetivo no. 9)

Margen financiero				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
83.47%	84.20%	85.38%	86.82%	87.90%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.12 Proyección del margen financiero 2017-2021

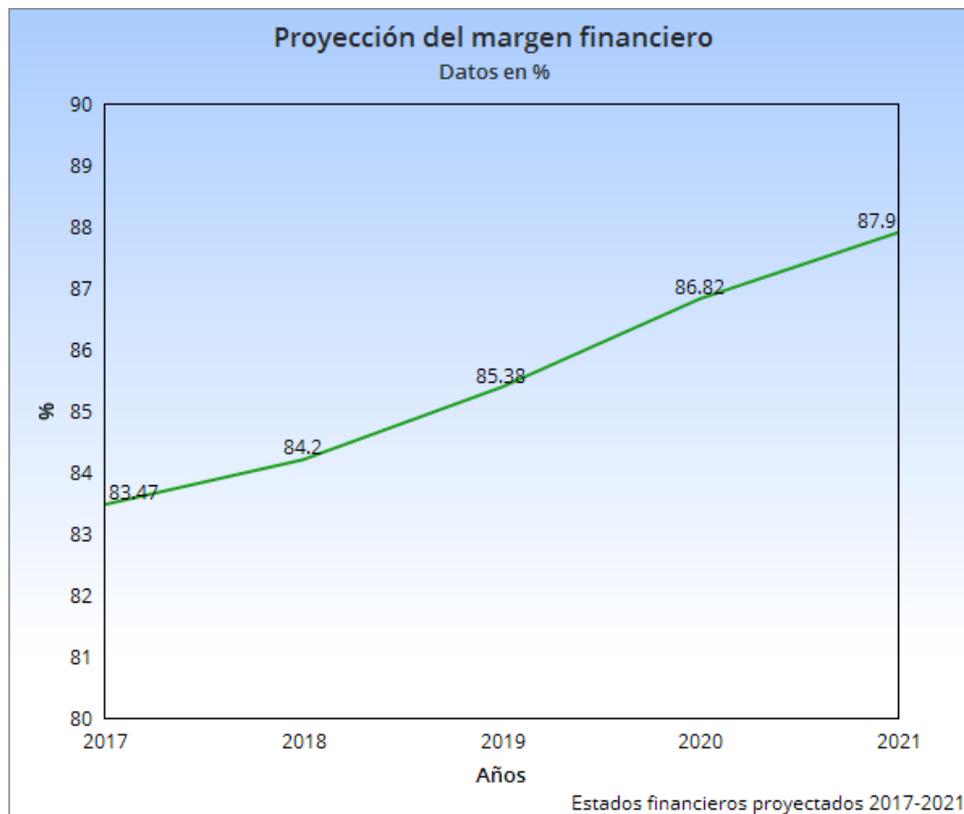


Grafico 3.6 Proyección del margen financiero 2017-2021

3.6.7 Eficiencia operativa (objetivo no. 10)

Eficiencia operativa				
Año				
2017	2018	2019	2020	2021
69.96%	66.75%	70.80%	64.85%	59.67%

Fuente: Estados financieros proyectados Inveroca, SRL. 2017-2021

Tabla 3.13 Proyección de la eficiencia operativa 2017-2021

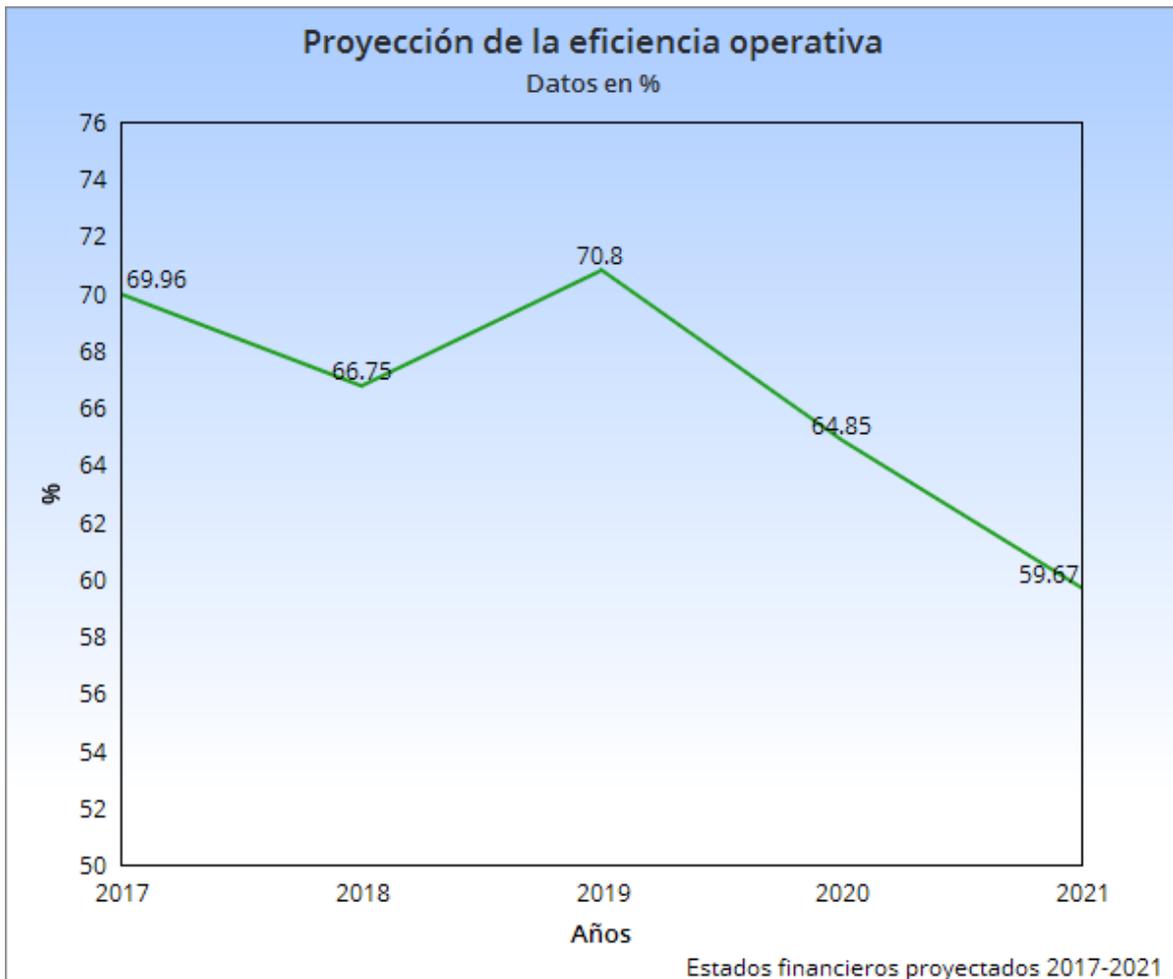


Grafico 3.7 Proyección de la eficiencia operativa 2017-2021

CONCLUSIONES

En toda empresa o institución es necesario cultivar la cultura de planificación como uno de sus ejes fundamentales. El pensamiento estratégico permite que esta planificación se encuentre en consonancia con la visión empresarial, la cual será alcanzada mediante la consecución sistemática de objetivos propuestos por la gerencia. El área financiera de la empresa no escapa a esta realidad. Por tal razón, se elaboran proyecciones basadas en datos contables históricos. La base de una proyección estratégica exitosa debe ser un análisis preciso de la posición financiera de la empresa.

Al realizarse este análisis profundo y pormenorizado en la empresa INVEROCA, se pudo visualizar un deterioro en distintos indicadores financieros que sugerían un pobre desempeño en el manejo de su estructura de financiación y en la gestión de cobros de esta empresa de préstamos. Por lo tanto se diseñaron una serie de estrategias que permitirán revertir la continuidad de estos indicadores.

Las consideraciones y conclusiones más importantes de la investigación se plantean a continuación:

- La empresa INVEROCA carece totalmente de lineamientos estratégicos, lo cual desencadena una toma de decisiones erróneas, basada en el inmediatismo, empirismo y falta de información.
- Actualmente no existe una relación proporcional directa entre el financiamiento y aumento de los ingresos, es decir no existe efecto apalancamiento. La empresa incurre en pasivos para financiar sus operaciones, sin embargo sus utilidades no crecen en igual magnitud que sus pasivos. Otro aspecto el cual experimenta una situación similar lo representa la relación entre gastos y utilidades.
- La empresa enfrenta una notable crisis en su sistema de cobros, evidenciado en el aumento sistemático de la cartera vencida.

- Se evidencia un manejo cuestionable de la información contable de la empresa que dificultó la elaboración de otro tipo de estado.
- Se considera necesaria la implementación de las estrategias expuestas en el capítulo 3 de esta investigación con el fin de mejorar el desempeño financiero de la empresa en el plazo descrito acorde a su proyección.

RECOMENDACIONES

Basados en el análisis de los principales indicadores financieros que afectan el desempeño se pudo observar que la empresa atraviesa un momento crucial en su desarrollo debido a que la implementación de esta proyección financiera estratégica puede representar un punto de inflexión que lleve a la empresa por un sendero de desarrollo y crecimiento continuo.

Es válido precisar, que los datos y estrategias planteadas en esta proyección son susceptibles a cambios debido a eventos propios de cada economía de mercado que pueden experimentar en ciertos momentos cambios abruptos que afecten el desempeño habitual de una organización.

Estos cambios pueden afectar los pronósticos de resultados plasmados en esta investigación. Dicho esto nos avocamos a presentar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la implantación inmediata de las estrategias presentadas en esta proyección financiera a fin de obtener los resultados proyectados en los distintos estados financieros proforma.
- Para las entidades financieras es de vital importancia contar con políticas de cobros claras que permita a la empresa poseer un curso de acción para hacer frente a su gestión de cobros. Por lo tanto se sugiere la elaboración de dichas políticas con el fin de mejorar el desempeño en el área de cobros.
- Evaluar oportunamente el riesgo de crédito o impago de los clientes que solicitan préstamos en esta entidad, con la finalidad de disminuir la cantidad de clientes que caen en cartera vencida y en proceso legal.

- El principal negocio de las entidades financieras consiste en captar dinero a una tasa y ofertarlo a una tasa superior. Es por esto que la mayoría de estas empresas poseen una estructura de capital en la cual la ponderación de los pasivos es mayor al patrimonio. Por lo tanto se le sugiere a la empresa que optimice su estructura de capital mediante el crecimiento de los pasivos. De igual forma se sugiere que estos pasivos tengan un costo menor a los que actualmente existen en la empresa.
- Se recomienda contratar o capacitar a algún empleado de la empresa en análisis financiero para que brinde un seguimiento riguroso del cumplimiento de los objetivos financieros planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011), *Planificación estratégica e indicadores del desempeño*, CEPAL, Chile.
- Baena Toro, D., (2010) ANÁLISIS FINANCIERO: Enfoque proyecciones financieras, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Banco Central de la República Dominicana, *¿Quiénes Somos?* [en línea]: <http://www.bancentral.gov.do/bc/descripcion/> [12 de febrero de 2017]
- Bernal, C., (2010), *Metodología de la investigación* (3era. Edición) Ed. Pearson, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (2da. Edición) Ed. McGraw Hill, México.
- Contreras, C., (2014), *Conceptos básicos de gestión económica y financiera*, Ed. Búho, República Dominicana
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Edición) Ed. McGraw Hill, México.
- López Salazar, Alejandra, (2005), *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*, Revista EconoQuantum [en línea]: [:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006) ISSN 1870-6622 [12 de febrero de 2017]
- Morales, A. & Morales, J. (2014), *Planeación financiera*, Grupo Editorial Patria, México.
- Ortega, A., (2008), *Planeación financiera estratégica*, Ed. McGraw Hill, México.

- Ramírez, D., (2008), *Contabilidad administrativa* (8va. Edición), Ed. McGraw Hill, México.
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012), *Finanzas corporativas* (9na. Edición), Ed. McGraw Hill, México.
- Segura Girón, E., (2011). Tesis de grado: "*Planeación financiera para una empresa arrendadora de equipo electrónico de seguridad basada en el modelo de arrendamiento operativo*" Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala.
- Superintendencia de Bancos, *Acerca de la SIB*, [en línea]: <http://www.sib.gob.do/acerca-de-la-sb/> [12 de febrero de 2017]
- Walter, G. & Pando, D. (2014), *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*, Argentina, Author.
- Welch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005), *Presupuesto: Planificación y control (6ta edición)*, Pearson Education, Mexico.

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**PROYECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
INVEROCA, SRL. (Periodo 2017-2021)**

Postulante:

Lic. Gregory Samuel Carcaño Rosa

Mat.2015-1567

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2017

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva se define como la habilidad de una empresa de brindar elementos novedosos dentro de sus productos o servicios que superen a sus competidores. Las proyecciones financieras estratégicas ayudan de forma considerable a construir estas ventajas competitivas debido a que aportan una guía de trabajo basado en estrategias que ayudan a posicionarse mejor en el mercado. Las principales empresas han logrado el desarrollo basados en la planificación de sus acciones a futuro.

Ganar espacio en el mercado es uno de los objetivos principales de la empresa **INVEROCA, SRL.**, una empresa familiar dedicada a otorgar préstamos con garantía de vehículos, con más de 15 años de experiencia.

La elaboración de una proyección financiera estratégica requiere de un minucioso análisis de la situación financiera presente de la empresa y sus principales aspectos organizacionales, para así, basados en esta información, construir el conjunto de estrategias que les guiará a la consecución de los objetivos trazados en esta proyección. Este se constituye en el objetivo principal de esta investigación.

La investigación se estructurará de la siguiente manera:

Un primer capítulo, donde se abordará los principales conceptos teóricos referentes a la proyección financiera estratégica.

El segundo capítulo, brindará una amplia perspectiva de la empresa y sobre el sector de la economía en el que incide.

El tercer capítulo, se analizarán los estados financieros históricos y actuales de la empresa y se realizará la proyección financiera a 5 años utilizando distintos modelos.

Finalizará con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un adagio coloquial, popularizado en un dialogo de la película infantil "Alicia en el país de las maravillas", dicta lo siguiente: "Quien no sabe dónde va, cualquier camino le sirve". Este adagio retrata la conducta de muchas de nuestras empresas que carecen de planeación y proyección estratégica a corto o largo plazo

Una de las áreas de la empresa donde la planificación estratégica toma mayor protagonismo, es el área financiera, ya que la misma fomenta un manejo eficiente de los flujos de efectivo y provee a los directivos herramientas para manejar la incertidumbre. Además estas proyecciones permiten tomar decisiones que incrementen las ventajas competitivas de la empresa en el mercado. (Contreras Núñez, 2014, p.128).

Precisamente, la carencia de una planeación financiera estratégica es uno de los principales inconvenientes que presenta la empresa INVEROCA, SRL. Una pequeña empresa dedicada a financiamiento de vehículos y microcréditos con 15 años en operaciones, que debido a la falta de pensamiento estratégico y planeación financiera a futuro ha tomado gran parte de sus decisiones basada en el inmediatismo, lo que ha representado un estancamiento en su crecimiento y cumulo de pérdidas por capital ocioso. De modo que, si esta situación continúa la empresa podría perder participación en el mercado y se dificultaría las acciones relacionadas con la gestión y manejo de los recursos financieros.

Aunque, la planificación estratégica financiera no representa la panacea a las diferentes situaciones que enfrenta una empresa, sin embargo es un excelente punto de partida para que la empresa inicie a aprovechar óptimamente los recursos con los que cuenta. Por lo tanto, con la elaboración de esta proyección estratégica financiera a 5 años y su implementación en la empresa INVEROCA, SRL. se daría un paso de avance importante para la organización y generaría un marco de acción que permitirá tomar decisiones que ayuden a aumentar los ingresos.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una proyección estratégica financiera de la empresa INVEROCA, S.R.L. para el periodo 2017-2021 que permita determinar las principales decisiones financieras que deberán ser adoptadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la posición financiera actual de la empresa mediante el cálculo de sus principales indicadores financieros y diseñar estrategias que permitan mejorar dichos indicadores.
- Proyectar los estados financieros de la empresa a los próximos 5 años.
- Elaborar un diagnóstico de los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la empresa. (Análisis Foda).
- Evaluar la estructura de capital de la empresa y diseñar un plan para optimizar dicha estructura.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

A pesar de existir múltiples estudios sobre la relación entre la planificación estratégica financiera de las empresas con su desempeño y sobre el impacto de dicha planificación en la rentabilidad de estas empresas, pocos son los autores que se atreven a aseverar que la implementación de planes financieros estratégicos en las empresas garantizan una mejora sustancial en el desempeño de las mismas. Más aun, algunos autores han puesto en duda el impacto de la planificación, atribuyendo a otros factores el mejoramiento del desempeño financiero de la empresa. (López Salazar, 2005, p.157).

Esta investigación permitirá evaluar la efectividad de las proyecciones estratégicas financieras en el desempeño financiero de las pequeñas empresas dedicadas a la concesión de créditos.

Justificación metodológica

Determinar la situación financiera de una empresa basados únicamente en la información contable plasmada en sus estados financieros es una tarea complicada, por no decir imposible. Por lo cual, es un axioma dentro del área de las finanzas que la utilización de razones financieras en todos sus niveles permite conocer a fondo la posición financiera de las empresas y brinda a los analistas financieros datos precisos sobre informaciones interrelacionadas.

Es por esto que, para la realización de la siguiente investigación se utilizaran diversas razones financieras para conocer la posición actual de la empresa y se propondrán estrategias para mejorar el desempeño en dichos indicadores.

Justificación práctica

El producto de la presente investigación basado en el análisis financiero y en un grupo de estrategias que proporcionara realizar una proyección a mediano plazo de la condición financiera de la empresa, permitirá a INVEROCA, SRL. poseer un marco de trabajo para la toma de decisiones financieras en el mediano plazo que logren mejorar su rentabilidad.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La proyección estratégica es una herramienta de gestión que contribuye a la toma de decisiones de las empresas relacionado a las actividades presentes y a la senda que deben recorrer en el porvenir inmediato para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el ambiente y lograr la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los productos y servicios que se ofrecen. (Armijo, M., 2011)

Morales y Morales en 2014 plantearon que: "El análisis de la condición presente de la organización y el establecimiento de objetivos producen un plan o estrategia financiera que incluye las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son producto de dichas decisiones". (Morales, A., & Morales, J., 2014, p.10)

Aunque la elaboración de esta estrategia financiera es el objetivo definitivo de la proyección, éste no se alcanza mediante conjeturas superfluas de las situaciones financieras de la empresa. Sólo se puede presentar luego de un vasto y profundo análisis de todas las consecuencias, tanto positivas como negativas, que ocurrir como producto de cada decisión tomada con respecto al financiamiento o la inversión. Estas decisiones deben ser tomadas por un colectivo dentro de la empresa y no de manera individualista, ya que de no hacerlo podría traer problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otras áreas de la empresa. (Ortega, 2008)

Segura Girón (2011) explicó que la realización de una adecuada proyección financiera y sus mecanismos de control, es imprescindible ya que permite determinar de forma anticipada cual será el impacto financiero que tendrán las posibles estrategias emanadas por la empresa o bien los cambios en la economía de las naciones, mitigando de esa forma el riesgo económico y garantizando su continuidad como negocio en marcha.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Planificación financiera estratégica: "Los administradores financiero de las empresas utilizan esta herramienta para realizar una evaluación a futuro dotada de proyecciones y estimaciones de una empresa o entidad con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mayor rentabilidad y su permanencia en el tiempo. La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles." (Ortega Castro, 2008, Ed. McGraw-Hill)

Proyección financiera: Se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.

Amortizaciones: es el reintegro de un capital propio o ajeno, habitualmente distribuyendo pagos en el tiempo. Suele ser el producto de una prestación única, que genera una contraprestación múltiple con vencimiento posterior. Es común que el pago de estas obligaciones se haga a través de desembolsos escalonados en el tiempo, aunque también se puede acordar un solo pago al final del período. Un ejemplo típico de amortización es el pago o amortización de un préstamo.

Estructura de capital: Es la combinación entre deuda y capital que utilizan las empresas para financiar sus operaciones.

Estructura optima de capital: es aquella que maximiza el precio de las acciones de la empresa vinculado con el costo de capital que por ende tiene que ser minimizado.

Financiamiento: En el mercado financiero se llama financiamientos, a la concesión de créditos regularmente con un bien en garantía.

Tasa de interés: es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Estados financieros: son informes que recogen y resumen la actividad contable de una empresa en un periodo determinado y se utilizan para brindar un panorama de la posición económica y financiera de una empresa y verificar los cambios que experimentados en un periodo específico.

Indicadores financieros: es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

Análisis FODA: tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Análisis financiero: es un método para establecer los resultados financieros de las decisiones en los negocios. Los métodos que se utilizan para la realización de un análisis financiero son: vertical, horizontal y análisis de indicadores financieros.

Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

Presupuesto: es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Costo de capital: es la tasa de rendimiento que una empresa debe percibir sobre sus inversiones proyectadas, a fin de mantener el valor comercial de sus acciones.

Riesgo: es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización

Año fiscal: es un periodo de 12 meses usado para calcular informes financieros anuales en negocios y otras organizaciones. En la mayoría de jurisdicciones hay leyes que regulan la contabilidad y requieren estos informes una vez cada doce meses.

Planeación de imprevistos y contingencias: Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.

Superintendencia de Bancos de la República Dominicana: De acuerdo al artículo 19 de la ley No. 183–02, monetaria y financiera, la SIB tiene por función: “realizar, con plena autonomía, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objetivo de verificar el cumplimiento por parte de estas entidades de lo dispuesto en esta ley, reglamentos, instructivos y circulares; requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la presente ley.

Banco central de la República Dominicana: Organismo fundado en 1947, el 9 de octubre, conforme con la ley orgánica No.1529, y comenzó sus operaciones el 23 de octubre de ese año, instituyéndose como una entidad descentralizada y con autonomía. Se rige por la ley monetaria y financiera. Su principal función es la ejecución de la política monetaria y cambiaria del país.

MARCO ESPACIAL:

La investigación será efectuada en la ciudad de Santo Domingo, capital de la República Dominicana, en las instalaciones de la empresa INVEROCA, S.R.L, ubicada en el sector de Villa Juana de esta ciudad.

MARCO TEMPORAL:

El desarrollo de la investigación será realizado durante el primer trimestre del año 2017, tomando en cuenta información contable histórica de los últimos 3 ejercicios fiscales de la empresa.

Basados en esta información histórica de la empresa y en la implementación de un plan estratégico financiero se realizara la proyección a 5 años del desempeño financiero de la empresa.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean en su libro acerca de la metodología de la investigación que: "Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas". (Hernández et. Al, 2010, p 100.)

Por lo tanto, podemos afirmar que la presente investigación corresponde al tipo exploratorio, debido a que, aunque existan estudios similares, este representa una investigación novedosa para la empresa objeto de estudio. Otro de los factores que nos indican que este trabajo es de tipo exploratorio, es el hecho de que nos da pie a una investigación de tipo descriptivo, como por ejemplo: estudio del impacto de la implementación de esta proyección estratégica financiera.

Métodos de investigación

Los métodos que serán utilizados en esta investigación serán los siguientes:

Deductivo: Es el método que consiste en ir de los modelos que son considerados aplicables a la colectividad hacia la elaboración de modelos que detallen una situación en particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. Esta investigación parte de otros estudios similares realizados en el área de planificación estratégica.

Inductivo: Este método, contrario al deductivo, consiste en ir de lo particular a lo general. Con la realización de esta investigación surge la posibilidad de encontrar un marco de trabajo aplicable a empresas del mismo tipo y sector.

Analítico: Es el método preponderante en esta investigación debido a que se basa la misma en el análisis de la información financiera de la empresa para realizar proyecciones estratégicas. De igual forma se analizarán diversos escenarios para determinar las estrategias a utilizar por la empresa para enfrentar diversas situaciones. (Bernal, 2010.)

Tipo de fuentes de Información:

Las fuentes de información serán de tipo primaria, debido a que utilizaremos información contable de la empresa para la realización de esta proyección.

Técnicas de investigación:

Para recolectar las informaciones necesarias para llevar a cabo este proyecto, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevista:** Se procederá a entrevistar al equipo directivo de la empresa objeto de estudio para obtener informaciones relevantes para la ejecución del mismo. De igual forma se consultará a expertos en planificación financiera para conocer sus puntos de vista y solicitar información sobre el desarrollo de un trabajo de esta envergadura.
- **Observación no participante:** En ocasiones, se procederá a observar las operaciones diarias de la empresa para conocer el funcionamiento de las áreas y para brindar estrategias con el mayor apego posible a la realidad.
- **Recopilación documental:** Esta será la principal técnica utilizada en esta investigación debido a que consultaremos diversas fuentes documentales para desarrollar una proyección que cumpla con las expectativas planteadas. De igual forma, consultaremos la información contable de la empresa para determinar su situación financiera actual.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: CONCEPTOS Y APLICACIÓN: PROYECCION FINANCIERA ESTRATEGICA

1.1 Planificación estratégica

1.2 Concepto de proyección financiera estratégica

1.3 Importancia de la proyección financiera estratégica

1.4 Tipos de proyección financiera

1.5 Pasos para la elaboración de una proyección financiera

1.6 Modelos de proyecciones financieras

1.7 Estructura de capital

1.8 Costo de capital

1.9 Presupuestos

1.10 Limitaciones de la proyección financiera estratégica

CAPITULO II: PERSPECTIVA DE LA EMPRESA INVEROCA, SRL.

2.1 Historia de la empresa INVEROCA, SRL

2.2 Misión, Visión y Valores

2.3 Productos y servicios y mercado objetivo

2.4 Estructura organizacional

2.5 Informe del mercado

CAPITULO III: PROYECCION FINANCIERA A 5 AÑOS

- 3.1 Estados financieros empresa INVEROCA, SRL. últimos 3 años
- 3.2 Análisis financiero: vertical, horizontal e indicadores financieros
- 3.3 Análisis FODA
- 3.4 Estados financieros proyectados
- 3.5 Punto de equilibrio
- 3.6 Flujo de caja proyectado
- 3.7 Estrategias a implementar
- 3.8 Propuesta de reestructuración del capital

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011), *Planificación estratégica e indicadores del desempeño*, CEPAL, Chile.
- Baena Toro, D., (2010) ANÁLISIS FINANCIERO: Enfoque proyecciones financieras, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Banco Central de la República Dominicana, *¿Quiénes Somos?* [en línea]: <http://www.bancentral.gov.do/bc/descripcion/> [12 de febrero de 2017]
- Bernal, C., (2010), *Metodología de la investigación* (3era. Edición) Ed. Pearson, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (2da. Edición) Ed. McGraw Hill, México.
- Contreras, C., (2014), *Conceptos básicos de gestión económica y financiera*, Ed. Búho, República Dominicana
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Edición) Ed. McGraw Hill, México.
- López Salazar, Alejandra, (2005), *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*, Revista EconoQuantum [en línea]: [:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006) ISSN 1870-6622 [12 de febrero de 2017]
- Morales, A. & Morales, J. (2014), *Planeación financiera*, Grupo Editorial Patria, México.
- Ortega, A., (2008), *Planeación financiera estratégica*, Ed. McGraw Hill, México.

- Ramírez, D., (2008), *Contabilidad administrativa* (8va. Edición), Ed. McGraw Hill, México.
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012), *Finanzas corporativas* (9na. Edición), Ed. McGraw Hill, México.
- Segura Girón, E., (2011). Tesis de grado: "*Planeación financiera para una empresa arrendadora de equipo electrónico de seguridad basada en el modelo de arrendamiento operativo*" Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala.
- Superintendencia de Bancos, *Acerca de la SIB*, [en línea]: <http://www.sib.gob.do/acerca-de-la-sb/> [12 de febrero de 2017]
- Walter, G. & Pando, D. (2014), *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*, Argentina, Author.