



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

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

Título:

**PROYECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
GARBEL, SRL (SERVICIOS JURIDICOS)
(Periodo 2017-2020)**

Postulante:

Lic. Cristobalina de la Rosa Garcia

Matricula: 2015-1729

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2017

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: CONCEPTOS Y TEORIAS DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS ESTRATEGICAS	3
1.1 Antecedentes de la proyección financiera.....	3
1.2 Concepto de proyección financiera	5
1.3 Estrategia y proyección financiera.....	6
1.4 Fases de la proyección financiera.....	8
1.5 Decisiones de la proyección financiera.....	8
1.6 Modelos de la proyección financiera.....	10
1.7 Ventajas de la proyección financiera en los planes de negocios.....	12
1.8 Errores frecuentes de la dirección al preparar la proyección	14
1.9 Proyección financiera a largo plazo.....	22
1.10 Proyección financiera a corto plazo.....	24
1.11 Proceso para efectuar una proyección financiera.....	29
1.12 Etapas de la proyección financiera.....	29
CAPITULO II: ANALISIS DE LA ESTRUCTURA GENERAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA	31
2.1 Antecedentes de la empresa	31
2.2 Misión, visión y valores.....	31
2.3 Estructura organizacional.....	32
2.4 Prestaciones de servicios.....	33
2.5 Estados financieros de la empresa.....	34
2.6 Análisis horizontal al estado de situación.....	36
2.7 Análisis horizontal al estado de resultados.....	41
2.8 Análisis vertical al estado de situación periodo de operación 2015-2016.....	46
2.9 Análisis vertical al estado de resultados 2015-2016.....	49
2.10 Análisis de las razones financieras periodo 2012 -2016.....	50
2.11 Análisis interno administración, personal y financiero de la empresa.....	54
2.12 Análisis externo de la empresa.....	58
2.13 Análisis FODA.....	64

CAPITULO III: VISION - PROYECCION EMPRESARIAL 2017-2020.....	66
3.1 Visión empresarial.....	66
3.2 Determinantes finales de las operaciones de la empresa.....	66
3.3 Metas proyectivas de crecimiento.....	69
3.4 Proyección financiera estratégica.....	70
3.5 Estados de situación proyectado 2017 -2020	73
3.6 Estado de resultados proyectado 2017-2020.....	77
3.7 Estado flujos de efectivo proyectado 2017-2020.....	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proyecciones de inversión de activos fijos.....	15
Tabla 2: Proyecciones de utilidad neta y flujo de caja libre.....	16
Tabla 3: Proyección del patrimonio.....	18
Tabla 4: Estado de situación periodo 2012-2016.....	33
Tabla 5: Estado de resultados periodo 201-2016.....	34
Tabla 6: Análisis horizontal del estado de situación.....	35
Tabla 7: Análisis horizontal del estado de resultados.....	40
Tabla 8: Análisis vertical del estado de situación 2012-2016.....	44
Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados 2012-2016.....	47
Tabla 10: Estadística de crecimiento sector servicios 2015-2016.....	56
Tabla 11: Estadística de crecimiento sector financiero 2015-2016.....	57
Tabla 12: Proyección financiera 2017-2020.....	68
Tabla 13: Estado de situación proyectado 2017-2020.....	70
Tabla 14: Estado de resultados proyectado 2017-2020.....	75
Tabla 15: Proyección flujo de efectivo 2017-2020.....	77

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estimación ingresos, costos y gastos.....	14
Gráfico 2: Proyección de activos vs pasivos.....	20
Gráfico 3: Proyección del pasivo.....	20
Gráfico 4: Comportamiento de los activos.....	37
Gráfico 5: Comportamiento de los pasivos	38
Gráfico 6: Comportamiento del patrimonio.....	39
Gráfico 7: Comportamiento de las ventas.....	40
Gráfico 8: Comportamiento de los costos vs ventas.....	41
Gráfico 9: Comportamiento de los gastos de administración y dirección.....	42
Gráfico10: Comportamiento de la utilidad neta.....	43
Gráfico11: Razón de endeudamiento.....	49
Gráfico12: Rentabilidad.....	50
Gráfico 13: Metas de crecimiento 2017.....	67
Gráfico 14: Razón corriente.....	73
Gráfico 15: Endeudamiento proyectado	74
Gráfico 16: Rentabilidad proyectada.....	76

RESUMEN

Cuando una empresa prepara su plan de negocio se hace necesario acompañarlo de una proyección financiera estratégica, ya que esta le permite revelar la situación futura de la empresa dentro de un periodo determinado de acuerdo a las estrategias propuestas.

Hoy en día el mercado se vuelve cada vez más competitivo, lo que provoca que tanto las empresa pequeñas como grandes establezcan sus estrategias para poder competir. Cuando estas estrategias están bien formuladas y la empresa cuenta con una estructura financiera adecuada, puede lograr ventajas competitivas ante las empresas competentes.

El objetivo que busca esta investigación es el de proponer una proyección financiera a largo plazo que mejore la rentabilidad de la empresa acompañada de las estrategias de crecimiento. Esta proyección anticipa los beneficios que arrojarían para sus accionistas y colaboradores, así como también el mejoramiento de la posición ante el mercado competitivo.

Dentro del desarrollo de esta proyección financiera se estudia la empresa tanto a nivel interno como externo, donde se determinan las fortalezas, oportunidades debilidades, y amenazas que poseen en el desarrollo de sus operaciones así como también las que se destacan a nivel del mercado competitivo.

Los resultados obtenidos en la planeación demuestran que ejecutar una adecuada proyección financiera estratégica es una herramienta de gran importancia para mejorar la rentabilidad de la entidad, permitiéndole escalar hacia un crecimiento tanto económico como financiero.

DEDICATORIAS

Este proyecto final de maestría en administración financiera se lo dedico primero a Dios el todo poderoso, por ser mi guía y mi acompañante, por darme el entendimiento en el momento cuando lo necesitaba, por permitirme lograr cada objetivo que me proponías en cada una de las asignaturas. Me facilitaste las personas y los medios tanto financiero como de ayuda para lograrlo y no dejaste que desvaneciera antes las dificultades que se presentaron durante todo el tiempo que duré este proyecto de aprendizaje, gracias a ti mi Dios, lo he logrado.

A mis creadores Mercedes García y Félix de la Rosa, por sembrar en mí siempre el deseo de superación y darle la prioridad a mis estudios ante todo, por su dedicación, empeño y por apoyarme en cada oportunidad que la vida me ha dado. Mami, aunque ya no estás con nosotros en este mundo, se lo feliz que estas de ver cómo me capacito para ser mejor cada día. Este te lo dedico con todo mi corazón.

A mi esposo y mis “mellas” por apoyarme en cada momento que lo necesitaba, por la paciencia y espera para compartir en familia. A ti esposo mío, por hacer muchas veces el papel de madre, para que yo me concentraras y me dedicaras a estudiar. Este apoyo incondicional se sumó al logro de los objetivos esperados.

A GCG, SAS, la empresa para la cual laboro, quien me brindó la oportunidad económica para yo realizar esta maestría. Gracias por el apoyo y colaboración en cada momento que lo necesité así como también a sus directores, por la aprobación del mismo y facilidades de las informaciones que necesité en el momento.

A mis amigas Elizabeth, Yuleika y Claritza, por ser más que amigas “mis hermanas”, por estar siempre pendiente de mí y apoyarme y sobre todo esperar todo este tiempo por mí. “siempre me decían tu puedes” eres inteligente.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi Dios, por acompañarme siempre y darme la fortaleza en cada momento de este aprendizaje, por darme la vida, salud y el ánimo para continuar día a día en el logro de este master. Gracias por ser mi guía y demostrarme que si podía, porque tú estabas ahí presente para darme la solución a cada situación que se presentó.

A mi madre Mercedes García, por la crianza en valores que me diste junto a mi padre, por ser una madre ejemplar de lucha y honestidad. Gracias por tu apoyo incondicional y tu lucha incansable para que estudiara, todo lo que soy te lo agradezco a ti, porque siempre estuviste para animarme y darme la fortaleza en mis peores momentos. Cada objetivo que logro siempre te pongo en mi presencia, porque se lo satisfecha y orgullosa que estas de mí. Gracias madre por tu amor y por hacer de mí, una mujer luchadora y dedicada.

A mi papi Félix de la Rosa, siempre ha sido un padre luchador y honesto, que diste lo mejor de ti para que yo lograra lo que me proponías. Eres un símbolo de honestidad y trabajo. Gracias por darme tu apoyo y tu amor. Tus palabras me daban fuerzas para seguir adelante en este proyecto de aprendizaje.

A todos mis compañeros de la maestría por acompañarme en todo este proceso de aprendizaje, sus consejos, sus aportes, ideas, responsabilidad e inteligencia se conjugaron con las mías para lograr cada una de las asignaciones. Gracias por sus palabras de apoyo y de ánimo. Gracias por ser el equipo excelente, mejor no pudo ser.

A mi equipo de trabajo, por apoyarme en labores y asignaciones laborales cuando lo necesitaba. Gracias por sus palabras de éxito y sus oraciones en cada circunstancia que lo ameritaba. Son un gran equipo para mí.

A mi profesor Dr. Reinaldo Fuentes Plasencia por guiarme en la realización de este proyecto final, por aguantarme en cada momento que lo necesite. Gracias por sus aportes, sus conocimientos, sus ideas, consejos y sobre sus palabras de ánimos "*si otros han podidos ustedes pueden*". Gracias por ser el excelente guía para lograr este proyecto final.

A la universidad APEC (UNAPEC), por proporcionar excelentes profesores capacitado en cada asignatura de esta maestría. Gracias por brindar a la sociedad sus servicio de educación, cada día somos más los profesionales que aportaremos y apostaremos a tener un mejor país.

INTRODUCCIÓN

Desde la décadas de los 60 se viene hablando de la administración de recursos, que acompañan a la proyección financiera. Crear estrategias y proponerse objetivo son las herramientas y técnicas imprescindibles para lograr permanencia empresarial.

Hoy en día el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo por lo que se ha hecho necesario que las empresas se proyecten visión de crecimiento y obtención de ventajas competitiva ante las demás. Tener elaborado un plan de negocio estratégico con objetivos bien definido y plasmarlo en una proyección financiera estratégica, es el primer paso para competir.

Una proyección le pronosticará el futuro de la empresa permitiendo en el presente reajustar las estrategias y realizar planes de acciones que le permitan lograr su visión de crecimiento.

Realizar tanto un análisis interno como externo de los factores operativos, administrativos, financieros, riesgos de mercado, económicos y legales, es el punto de partida para afrontarse a las oportunidades y debilidades que la empresa posee. Estas les permitirán formar sus estrategias y con base en ellas elaborar su plan de negocio.

La importancia de la proyección financiera radica en el análisis general de la empresa, incluyendo todas las informaciones de las proyecciones de ventas, plan de inversiones, marketing y gestión humana. Estas proyecciones determinaran si la empresa obtendrá rentabilidad o no, o en tal caso, analizar cómo lograrla, por esta razón, son la base en la composición del plan general de negocio.

El propósito de esta investigación consiste en determinar las estrategias y objetivos que le van a permitir a la empresa mejorar su rentabilidad a través de una proyección financiera comprendida entre el periodo 2017 -2020. Para conocer el tema, el mismo estará analizados en tres capítulos.

En el capítulo I se desarrollaran los aspectos más importantes sobre las proyecciones financieras desde sus antecedentes, conceptualizaciones, pasos de elaboración, importancia, tipos de proyecciones, y sobre todo los errores que los gerentes financieros comenten al realizar una proyección financiera.

El capítulo II aborda el análisis a la estructura de la empresa desde sus antecedentes operacionales, misión, visión, valores, análisis FODA, análisis interno y externo, aspectos económicos y sus competidores hasta abarcar un análisis financiero de los últimos 5 años de operaciones medido a través de los indicadores financieros para determinar su rentabilidad actual.

El capítulo III se exponen todas las estrategias y objetivos que la empresa desea lograr durante el 2017 al 2020 a partir de una proyección financiera estratégica, se plantean las alternativas de mejoras que puede lograr la empresa para obtener mayor rentabilidad, así como también se proyectan los estados financieros y los flujos de efectivos que le darán una alerta a la empresa de cuales rubros u actividades operativas debe prestar atención y accionar, ya que esto le afecta los beneficios esperados por sus accionistas.

CAPITULO I:

CONCEPTOS Y TEORIAS DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS ESTRATEGICAS

1.1 Antecedentes de la proyección financiera estratégica

En los países desarrollados en la década de los sesenta (60's) se inició la era de la administración de organizaciones con la colaboración de la planeación estratégica.¹

Igor Ansoff, I Kenneth Andrews, Alfred Chandler y otros, plantearon, en esas épocas, reasignarle a la tradicional función de planeación, el papel de guiar el proceso de toma de decisiones en los niveles superiores de la empresa.

Además, otra recomendación que ellos expusieron es que la proyección se restablezca en un horizonte por un periodo mayor a un año y será cubierto por el proceso de planificación general de la empresa y no, como hasta la fecha, a una parte de ella.

Cabe resaltar que a inicio de la década de los años ochenta (80' s), fue un período que marcó muchos ataques para el nuevo enfoque de la administración. La inadecuada aplicación de la planeación estratégica provocó, en algunas de las empresas resultados contrarios a lo planificado.

Henry Mintzberg fue uno de los grandes críticos, quien explica que un plan estratégico no es suficiente cuando la empresa se revuelve en un mercado de

¹ Ruiz Anzola, E. (2011). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. *Cuadernos de Administración*, 16(24), 35-58.

amplia turbulencia en el cual el análisis de los entornos debe hacerse de manera constante para evitar la desactualización en los resultados.

Preparar plan de inversiones y plan de financiación necesario para la aumentar la estructura y el valor empresarial es una de las funciones de las cuales se ocupan las finanzas. Esto inició partir del 1929, que mediante la crisis en estados unidos muchas entidades fracasaron.

Cabe mencionar que a raíz de ese entonces se ha hecho necesario realizar análisis o valoración del trabajo que realiza el financiero de una entidad acompañando su labor con una herramienta como lo es la realización una proyección financiera que auxilie en resolver las dificultades concernientes en la adquisición de recursos a bajo costo y escenarios viables para su desembolso, así como también las inversiones en activos que la empresa requiera para su crecimiento y expansión, así como también aumentar su rentabilidad financiera y económica.

Para las empresas aumentar los beneficios se hace necesario enfocarse en tomar decisiones de financiamiento e inversión combinadas. La administración financiera tomo su aspecto desde el periodo 1950 al 59. Es decir, el papel del financiero no radica solamente en acumular riqueza o capital, sino que aplicarlo de manera correcta.

Actualmente realizar proyecciones tomando periodo de corto y largo plazo, es una de las funciones del gerente financiero para la obtención de bienes o capital. Es decir para llevar a cabo esta actividad deberá contar con los elementos que le faciliten cumplir sus responsabilidades. Dentro de estos elementos está el manejo de la tesorería, activos circulantes, erogaciones de los impuestos y el proceso de la contabilidad.

Hay que mencionar, además que un apoyo a la gestión financiera son las políticas establecidas por la empresa ya que son la base para facilitar la toma de decisiones sobre todo cuando delegan actividades a empleados.

Todas las decisiones empresariales importantes tanto financieras, como de personal, de marketing y operacional, las cuales forman parte de las competencias del director financiero.

1.2 Concepto de proyección financiera

La proyección financiera se despliega en el marco de la elaboración de los objetivos financieros. Por lo tanto, una proyección financiera es la revelación de lo que se planea a futuro. Las mayorías de las determinaciones guardan tiempo de realización a largo plazo, lo que significa que la instrumentación es tardía.²

Otro rasgo de la proyección financiera es que identifica y provisiona los niveles estratégicos y operativos de la realidad económica de una empresa. Es decir encierra pronósticos y proporciona información ventajosa para tomar decisiones importantes. En el desarrollo de una proyección financiera se utilizan datos tanto económicos como contables.

Se debe agregar que la proyección financiera es parte de la planificación general de una empresa, que presta especial atención a la figura financiera de la empresa, apartando a un plano secundario los aspectos no financieros de la misma. Esto significa que un plan financiero es parte del plan general y, regularmente, parte de sub-objetivos más operativos y manejables, que son simultáneos con el objetivo general de la empresa.

² Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* McGraw-Hill Education.

Hay que mencionar, además que la proyección financiera tiene como propósito crear los objetivos que se desean lograr, después de realizar una investigación de la empresa y su interacción con el medio ambiente donde se amplían los caminos para alcanzar los objetivos, a esto se les denominan estrategias y tácticas. (Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A., 2014).

“La proyección financiera define la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende 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”³

De acuerdo a Joaquín Moreno, se puede comprobar que la planificación financiera es aquella que agrupa un conjunto de técnicas, herramientas y propósitos en la creación de una entidad y sus objetivos financieros a lograr.

El rumbo que una empresa desea alcanzar lo puede definir a través de la proyección financiera. Es decir con una buena ejecución de las estrategias propuestas por la dirección se podrá lograr alcanzar ventaja competitiva antes el sector para el cual presta sus servicios o vende sus productos. De esta manera mejora la rentabilidad financiera de la misma.

1.3 Estrategia y proyección financiera

La planificación estratégica se puede definir como un instrumento de gestión que proporciona un soporte en la toma de decisiones de una empresa referente al trabajo actual y la vía que deben seguir hacia el futuro para ajustarse a las

³ Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A., 2014, pag.5). *Planeación Financiera, grupo editorial Patria.*

variaciones y demandas del mercado para alcanzar mayor eficacia y calidad en los productos o servicios que suministran.

Cuando una empresa proyecta crecimiento a largo plazo asocia este crecimiento a estrategias que se quiere lograr, una estrategia bien formulada y alcanzable es la vía para conseguir lo proyectado. Estas estrategias se conectan con una proyección financiera donde se muestra la rentabilidad que provocarían estas estrategias planificadas a nivel financiero.

Una proyección financiera surge a partir de una evaluación de la posición actual de una empresa e implementa cuáles serían las labores que se realizarían para alcanzar los objetivos futuros propuestos ya sea a corto o largo plazo.⁴

Cuando una empresa realiza la formulación de un plan anual se acompaña de la definición de la estratégica, objetivos, metas e indicadores porque estas establecen el punto de partida hacia qué posición quiere estar frente al mercado competitivo.

Conviene subrayar que la empresa debe contar con un presupuesto libre al momento de realizar su plan estratégico por lo que es básico la correcta precisión de los objetivos a lograr, de no ser así, los fondos no serían adecuados para llegar a la meta propuesta en el plan estratégico.

⁴ (Vallejo Moreno, J.E. 2012). *Elaboración de un plan financiero para la empresa comercializadora de vehículo Toyota periodo 2006- 2009.*

1.4 Fases de la proyección financiera

- Diseño y ejecución de sistemas de información gerencial ⁵
- Diagnóstico estratégico tanto interno como externo
- Elaboración del plan estratégico general
- Representación de los planes estratégico, práctico y esquemas por área
- Exploración y valoración financiera de los planes y proyectos
- Retribución de recursos financieros
- Afianzamiento de los indicadores del desempeño y de los procesos de administración vinculados con los controles
- Puesta en circulación o ejecución el plan
- Apreciación y revisar el cumplimiento de las estrategias propuesta.

1.5 Decisiones de la proyección financiera

La proyección financiera puede realizarse tanto a corto plazo como a largo plazo. Cuando una proyección se compone de un año, entonces nos referimos a corto plazo, y largo plazo de dos a cinco años. Es decir a este período se le conoce como horizonte de proyección, la cual es la primera dimensión del proceso que se debe implementar.⁶

Una segunda dimensión del proceso de proyección financiera es la agregación, que consiste en la unificación de todas las proposiciones de inversión de cada departamento operativo de una empresa y se trabajan como una inversión total grande. Es decir todos los proyectos e inversiones que una compañía decida emprender, al trazar un plan financiero, se deben combinar para determinar la inversión total requerida.

⁵ (Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

⁶ (Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D., 2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* McGraw-Hill Education.

Una vez se establecen las dos dimensiones mencionada en el párrafo anterior, un plan financiero requiere insumos como alternativas sobre las variables significativas. Con esto quiero decir, que cuando una empresa tenga más de una división de productos o servicios, se hace necesario que cada unidad de negocio elabore tres planes como alternativas de inversión durante el periodo que se estima proyectar.⁷

Escenario deficiente: Con esta proyección requerirá elaborar supuestos pesimistas en base a los servicios que ofrece la entidad. Esta clase de proyección desastrosa colocaría de realce el volumen de una unidad operativa para hacer frente a cualquier contratiempo económico. Es decir será explicativa y demandaría detalles de disminución de costos, inversiones y liquidación de pasivos.

Un muestra seria, “el viernes negro del 2010, varias minoristas ofrecieron aparatos de televisión de alta definición de 40 a 42 pulgadas en 400 y 500 dólares, mientras que el año anterior televisores similares se vendieron en más de 1,000 dólares”. (Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordán, B. D., 2014, pág.81).

Esto quiere decir, que la existencia de inventarios excesivos se consideró como la causa de una disminución espectacular en el precio. Siguiendo el ejemplo citado cabe señalar que las ventas al inicio de año de televisores fueron mucho menores que lo esperado debido a precios relativamente altos, lo que generó ventas menores.

Escenario normal: en el caso normal una proyección financiera será necesario considerar los supuestos más factibles sobre la entidad y la economía.

⁷ (Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D., 2014, pag.80). *Fundamentos de finanzas corporativas* McGraw-Hill Education.

Escenario eficiente: hacer una proyección financiera conllevará a que cada división realice un escenario fundado en supuestos optimistas, lo que implicaría nuevos productos o servicios, crecimiento y después especificaría el financiamiento requerido para respaldar dicho crecimiento. El no proyectar buenos resultados puede arrastrar a pérdidas de utilidades.

1.6 Modelos de la proyección financiera

Es de conocimiento que todas las empresas varían en tamaño, productos o servicios que brindan, la proyección financiera variarían de una empresa a otra.

La mayoría de los modelos de proyección financiera requiere por parte del ejecutor, que especifique los escenarios futuros. Con soporte en estos escenarios, el modelo crea valores predichos para otras variables.

La variación de los modelos de proyección financiera se dan por la complejidad, pero casi todos tendrán los elementos siguientes:

1.6.1 Pronóstico de ventas

Todas las proyecciones financieras demandan de una proyección de ventas adquirida mediante una investigación fuera de la empresa. Esto es, que los pronósticos de ventas será el elemento principal para los demás modelos, ya que todos los demás valores tomaran como referencia el pronóstico de venta. Este factor es frecuente para diferentes empresas, ya que la proyección a realizar se basará en las ventas esperadas. Además, el pronóstico de venta proporciona una tasa de incremento en las mismas y no como un número explícito. .⁸

⁸ (Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D., 2014, pag.83). *Fundamentos de finanzas corporativas* McGraw-Hill Education.

Hay que mencionar, además que las proyecciones de ventas no son exactas porque estas dependen de los cambios que puedan ocurrir en el mercado. Para colaborar a que una empresa realice una proyección financiera, muchas realizan especialidades en proyecciones macroeconómicas y de la industria.

1.6.2 Estados pro forma

Una proyección financiera estará combinada por el estado de situación, estado de ganancias o pérdidas y un estado de flujos de efectivo estimados. Estos estados financieros se conocen como estados pro formas. En otras palabras, los estados financieros muestran de manera consolidada los distintos eventos esperados.

En el modelo de proyección, las proformas son el producto base para la planeación financiera. El usuario proveerá la cantidad de ventas y el modelo formará el estado de ganancias o pérdidas y el estado de situación.

1.6.3 Requerimientos de activos

Este modelo describe los gastos de capital proyectados. El estado de situación o balance general contendrá las variaciones en los activos fijos planeados y en el capital de trabajo. En sí, estas variaciones corresponden a la estimación de capital total de la entidad; en relación, el coste de capital sugerido por cada área debe conciliarse con el aumento global como resultados en la proyección.

1.6.4 Requerimientos financiero

Este requerimiento hace referencia a los acuerdos de financiamiento necesario en la proyección. Esta parte de la proyección debe incluir las políticas de dividendos y deudas. En determinado momento las empresas suelen esperar a reunir dinero líquido, para poner en ventas nuevas acciones de capital o requerir

financiamiento. En este caso la proyección deberá determinar qué tipos de bienes convienen venderse y que tipo de emisión es más idóneo.

1.6.5 Ajuste

“Cuando la empresa ya tenga su pronóstico de ventas y un estimado de los gastos requerido para activos, se necesitara cierta cantidad de financiamiento porque los activos totales proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados. En otra palabra el balance general no estará equilibrado” (Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordán, B. D., 2014, p.83).

1.6.6 Supuestos económico

En una proyección financiera habrá que implantar de manera clara la posición económica en la cual la empresa estima llegar durante el ciclo de duración de la proyección. Los supuestos económicos más significativos que convendrán realizar se encuentran el nivel de las tasas de interés y la tasa impositiva de la entidad.

1.7 Ventajas de la proyección financiera en los planes de negocios

Es importante resaltar que una empresa cuando prepara su plan general de negocio es conveniente asociarlo a la proyección financiera. De este modo podrá beneficiarse de las ventajas que la proyección financiera le ofrece. Dentro de las ventajas asociadas a la proyección financiera se pueden mencionar: ⁹

- Tiene flexibilidad durante el proceso de realización porque se puede efectuar en un periodo de tiempo cualquiera.

⁹ (García, J. A. C., Bedoya, L. J. R., & Ríos, C. E. C., 2010). La importancia de la proyección financiera.

- Son considerada una herramienta esencial al momento de valorar los resultados financieros de una empresa, cuando se unifican a los elementos del plan de negocio lo traduce a términos financieros.
- Se utilizan para evaluar tanto proyectos internos como externos, tales como solicitud de financiamiento, inversiones, ampliación de estructura de negocio o en toma de decisiones importantes.
- En un proyecto de creación de empresa los resultados obtenidos en la proyección financiera están relacionado con las tácticas y dirección establecidas.
- Antes de realizar una proyección financiera, los directivos deben tener determinada y de manera clara las directrices que afectan los beneficios porque de esta depende los resultados finales a lograr. (García, 1999 & Gutiérrez, 2007).
- El uso adecuado de una proyección financiera permite crear empresas sostenibles en el tiempo, ya que es un instrumento muy flexible para emprender o desarrollar cualquier proyecto de inversión.

Otra de las ventajas que proporcionan las proyecciones financieras es que obligan a la dirección a incluir las posibles desviaciones de las políticas que se establecen en la empresa.

Cuando una empresa elabora su proyección financiera no toma en consideración solamente los resultados más factibles, también son considerado escenario imprevisto. Un ejemplo es que se puede llegar a las consecuencias de la proyección, bajo las circunstancias más factibles y luego maneja un análisis de sensibilidad para transformar los supuestos de uno en uno. También se pueden

observar las discrepancias de los diferentes escenarios posibles. (Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A., 2014).

1.8 Errores frecuentes de la dirección al instante de preparar la proyección financiera estratégica.

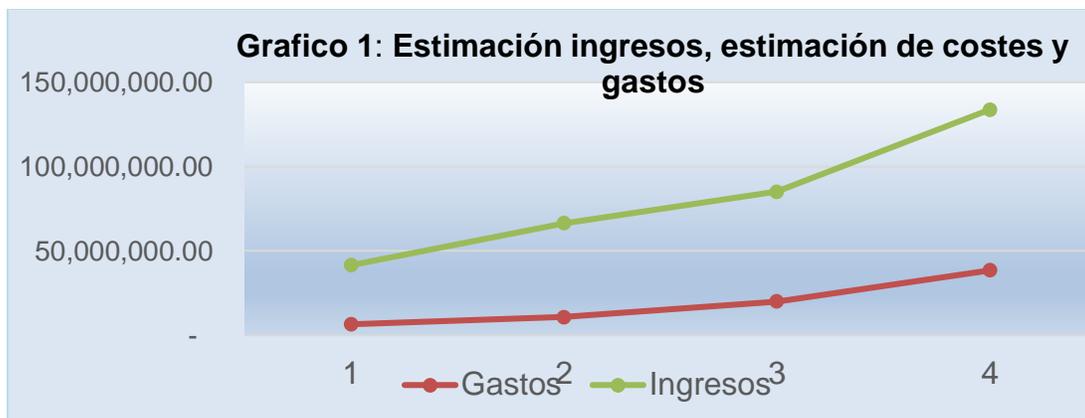
Cuando una empresa prepara proyectos de inversión futuro, la proyección financiera permite medir y evaluar los resultados de acuerdo a los análisis que se aplican en una planeación empresarial.

Cabe resaltar, que cuando la proyección se efectúa de manera instintivo, existe la posibilidad de ejecutar decisiones incorrectas, el cual va a repercutir en los resultados esperados del plan de negocio cuando se integre al mercado competitivo y la entidad no pueda subsistir por la inexistencia de suficientes recursos económicos.

Es importante tomar en cuenta las siguientes falencias que se visualizan en los planes de negocios realizados por las empresas y que desconocen los beneficios que una correcta proyección financiera puede proporcionarle a su proyecto de inversión.

1.8.1 Estimación de ingresos superior, que no son coherentes con los costes y gastos

Una de las tendencias de los planes de negocios que se puede visualizar, es como los directivos o emprendedores efectúan proyecciones financieras suficientemente optimistas respecto a los ingresos, dado a que sienten seguridad de su capacidad negociación. Sin embargo estas apreciaciones sobre los ingresos no son tomadas en cuenta para los costes y gastos, los cuales provienen de dichos ingresos futuros.



Se puede visualizar en el grafico que mientras los ingresos tienen una directriz bastante alcista los gastos persisten en una dirección prácticamente invariable.

En este caso se refleja la urgencia de examinar cuales son los motivos que originan las altas crecidas de las ventas lo cual no impactan en los gastos con el objetivo de optimar la planeación financieras y obtener resultados que se aproxime a las posibilidad de la entidad la cual se establecerá a partir de la planeación empresarial.

1.8.2 Carencia de capital para la obtención de activos fijos tomando en consideración el tiempo de uso de los activos anteriores.

Los proyectos de creación de empresas muestran claramente la inversión inicial en activos fijos o propiedad planta y equipo. No obstante, casi todos las proyecciones financieras de proyectos realizados a largo plazo, es muy frecuente verificar que no se no proyecten inversiones de activos fijos para un periodo a largo plazo porque la empresa está en operación, lo que estaría provocando que la empresa no proyecte crecimiento a través de los activos fijos. Esto impacta de manera negativa, ya que los activos fijos son necesario para incrementar la capacidad productiva e incorporar nuevos empleados útiles para la empresa.

Tabla 1: Proyecciones de inversión en activos fijos					
Inversión de activos Fijos	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Adecuación Infraestructura	26,000,000.00	-	-	-	-
Total maquinaria y equipo	20,500,000.00	-	-	-	-
Equipo 1	12,800,000.00	-	-	-	-
Equipo 2	2,500,000.00	-	-	-	-
Equipo 3	5,200,000.00	-	-	-	-
Total Muebles y enseres	3,070,000.00	-	-	-	-
Mobiliario	2,320,000.00	-	-	-	-
Otros	750,000.00	-	-	-	-
Total equipos de cómputos	2,950,000.00	-	-	-	-
Computadoras	2,950,000.00	-	-	-	-
Total activos fijos	52,520,000.00	-	-	-	-

Se puede observar en la tabla de proyección de activos fijos que existe una inadecuada planeación por parte de la dirección ejecutiva en la apreciación de sus activos fijos, por lo que no están tomando en consideración la vejez de los activos, específicamente en los equipos informáticos. Es decir, no se está tomando en cuenta el crecimiento de la empresa, por lo que se debe planificar un aumento en las maquinarias y equipos para hacer frente a posibles demandas de servicios que ofrecerá la entidad.

Además es importante tener presente que cuando una empresa proyecta competitiva, no debe dejar a un lado las actualizaciones tecnológicas, ya que esta es la que hoy en día mueve el mundo de los negocios. Una empresa actualizada tecnológicamente, es una fortaleza potencial frente a sus competidores.

1.8.3 Repartición de beneficios sin tomar en consideración los flujos de caja libre

Cuando una empresa realiza repartición de beneficios las mismas deben estar basadas en la capitalización de la entidad, disponibilidad de efectivo para la distribución de dividendos, reinversión en proyectos de ampliación de estructura, aumento de las finanzas de la empresa y también del capital accionario.

Se ha podido comprobar que en la proyección inicial para crear empresas hace falta asesoría para la dirección ejecutiva en cuanto a los parámetros o políticas de repartición de utilidades ya que son un componente fundamental en las finanzas de una entidad.

Hay que mencionar, que lo planteado anterior deja en evidencia que los directivos de la empresa piensan que al lograr beneficios en un estado de resultados, dichos beneficios se transforman en capital a distribuir entre los accionistas, sin tomar en consideración que los mismos no están en dinero líquido y que han sido afectado por las operaciones contables como las provisiones, depreciación y amortización y que también no contemplan las variaciones de los activos fijos y el capital de trabajo de la empresa.

Tabla 2: Proyecciones de utilidad neto y flujo de caja libre					
Inversión de activos Fijos	Año 1	Año 2		Año 1	Año 2
Utilidad/ Perdida Neta	72,668,984.00	40,514,935.00	Flujo de caja libre	- 425,000,500.00	15,826,400.00
Reserva legal	7,266,899.00	4,051,493.00			-
Beneficios acumulados	36,374,492.00	20,257,468.00			-
Dividendos	29,027,593.00	16,205,974.00			-

Se puede verificar en el cuadro anterior como los directivos toman disposiciones de la retribución de beneficios de la utilidad neta y sin tomar en consideración el flujo de efectivo libre del proyecto.

A si mismo se observa que en la proyección del primer año, la entidad logrará un beneficio de \$72.668.984, de la cual los directivos acuerdan repartir \$36, 374,492. Sin embargo, el flujo de efectivo libre queda en saldo negativo \$(425, 000,500) el cual resulta, debido a la inversión durante el primer año en activos fijos que la empresa tiene planificado realizar para ejecutar el proyecto. Es decir, que para cumplir con la política de repartición de dividendos, la empresa debe incurrir en

financiamiento para las compras de activos fijos y cobertura del pago de dividendos a los socios.

En el segundo año, se verifica que la empresa obtuvo flujo de efectivo libre positivo por \$15,826,400 es evidente que no será posible pagarles dividendos a los socios, los cuales ascienden a \$16,205, 974, por lo que nuevamente la empresa va a acudir a financiamiento para cubrir el pago a los accionistas.

El escenario presentado demuestra que es necesario incorporar asesores en los planes de negocios, de manera que puedan adiestrar a los directivos en un tema tan importante y crítico como lo es el conocimiento de la diferencia que existe entre los flujos de efectivo libre y los beneficios que arrojan los estados de resultados.

1.8.4 Evoluciones de las ventas que sobrepasan la capacidad instalada sin planificación de crecimiento en la empresa.

Cuando se prepara la proyección financiera muchos de los directivos planean para el primer año ventas que ocupan el 80% o el 100% de la de su volumen productivo, con el objetivo de revelar resultados sumamente positivos desde el inicio, lo cuales van a provocar un impacto sostenible del proyecto y con una rentabilidad interesante para los accionistas. No obstante, al realizar los parámetros para la proyección de ventas muchas veces dejan a un lado los límites de la capacidad de instalación de la planta y sencillamente planean aumentos en las ventas que van unidos al incremento de la producción para cada uno de los años posteriores.

Se puede notar que al observar las ventas de cara a la capacidad instalada del proyecto que con las ventas se logrará demostrar la necesidad de aumentar los activos fijos así como también el personal que trabaja en la empresa, costes y gastos que demandaran grandes inversiones de cara al incremento de la

producción. De esta forma, quienes preparan el plan de negocios deberán analizar las decisiones tomadas en cualquiera de los elementos porque impacta al componente financiero.

Además, cuando una empresa cuenta con una administración capaz, permitirá que los directivos tengan una efectiva herramienta al momento de tomar decisión hacia el futuro empresarial, la proyección financiera servirá para guiar a la empresa a lograr los objetivos empresariales propuestos.

1.8.5 Pérdidas primarias que componen causal de emulsión por su representación de cara al capital

Las proyecciones financieras de los proyectos de creación de empresa en algunos casos dan como resultados cifras negativas en los primeros años. Estas pérdidas que arrojan, sobrepasan en varias ocasiones el aporte de los accionistas.

De esta forma los directivos deben reflexionar sobre los escenarios planteados y tomar en consideración que al incidir en pérdidas en los primeros años crean rupturas y deben modificar sus técnicas y estudio de mercado con el objetivo de corregir las complicaciones que traerá a futuro.

Tabla 3: Proyección del patrimonio				
Patrimonio	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Capital	12,500,000.00	12,500,000.00	12,500,000.00	12,500,000.00
Reservas	-	-	-	-
Utilidad del periodo	-	- 33,466,437.00	- 6,278,213.00	17,838,754.00
Utilidad o perdida años anteriores	-	-	- 33,466,437.00	- 39,744,650.00
TOTAL PATRIMONIO	12,500,000.00	- 20,966,437.00	- 27,244,650.00	- 9,405,896.00

1.8.6 Deficiente estimación de los costos

En referencia a los costos, los directivos muestran numerosas dificultades para proyectar cada uno de los elementos de los costes que forman parte de los productos o servicios que ofrece la empresa. Es por esto, que en muchas ocasiones se obtienen proyecciones de costos que no se toman en consideración los componentes del costo o parte de ellos.

Un ejemplo de estas dificultades son:

- No elaborar cotizaciones y estimar los costos de forma automática.
- No contemplar las cargas sociales y de seguridad social de la mano de obra.
- No tomar en consideración la depreciación de los activos fijos.
- No incorporar los insumos de empaque del producto.
- Calcular la materia prima de formar insuficiente por unidad de productos.

En relación a los puntos anteriores, para obtener una estimación de coste y realizar una adecuada proyección financiera que se aproxime a la realidad futura que busca la empresa y su continuidad en el mercado, su estudio técnico deberá ser más exacto ya que los costes de una empresa son los componentes que entre otros lograrán que la empresa sea más competitiva en el mercado.

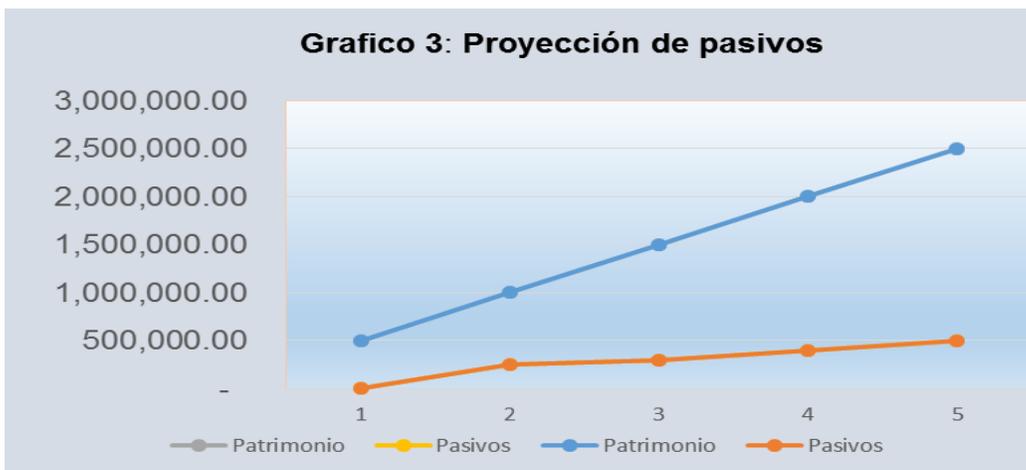
1.8.7 Obligaciones a largo plazo pierde importancia y en algunos casos tiende a “cero”

Ante los procesos de proyección financiera de un plan de negocio varios directivos aprovechan el endeudamiento como un medio para iniciar sus operaciones. Sin embargo, estas obligaciones, sobre todo las financieras, son liquidadas en la vida útil de valoración del proyecto al igual que los flujos de efectivo positivo que logran

cumplir con las obligaciones, con lo cual, provocan la inclinación a un endeudamiento a cero.



En el grafico anterior se puede visualizar como una proyección del patrimonio, sobrepasa en gran manera el crecimiento de las obligaciones, que son generadas por los impuestos a pagar, los cuales son productos del cierre de operaciones a fin de año de las empresas o probablemente por el endeudamiento con suplidores que proporcionan la materia prima, las cuales forman el costo directo de producción o prestación de servicios.



En el segundo gráfico se puede expresar el nivel de endeudamiento total que va en descenso acelerado a través de la valoración del proyecto de creación de empresa. Es decir el inicio de la nueva empresa tendría un nivel de endeudamiento que sobrepasa el 100%, para alcanzar en el quinto año un endeudamiento de un 20%

Con lo expuesto anterior, el director deja a un lado la posibilidad de que para los años siguientes la empresa siga incurriendo al financiamiento como vía de apalancarse para alcanzar un mayor crecimiento tanto en el ámbito operacional como financiero. A sí mismo, el endeudamiento logra proporcionarle a la empresa una futura solidez, porque proporciona los medios para adquirir nuevas propiedad, planta y equipos, el aumento de la capacidad de producción, el arranque de nuevas sucursales, adquisición de tecnología y desarrollo.

En otras palabras, las falencias anteriores que se visualizan en varios planes de negocios, no procuran concluir las falencias que se dan a nivel financiero en los planes de negocio, sino que se explicaron como alerta para evitar errores que se incurren usualmente en la proyección financiera, de tal manera que los directivos y asesores revaliden con mayor cuidado los planes financieros con el objetivo de crear empresas más sostenibles.

1.9 Proyección financiera a largo plazo

Al preparar una proyección financiera a largo plazo, ésta organiza de forma económica, constante e integrada, el plan general a largo plazo de la entidad, esto es una estrategia del plan.

Una de la importancia de la proyección financiera es que constituye la recopilación de los procesos programados, posibilita la unión de escasos de fondos que la empresa pueda tener durante el periodo de proyección con las fuentes aprovechables de préstamos.

Una empresa deberá replantear su plan general cuando la escasez supere las oportunidades de financiación de la misma. Estos aspectos reconsiderar son la variación de sus estrategias de financiamiento, la renovación del plan de inversiones, objetivos ampliación a largo plazo y los aspectos tecnológicos.

Sin embargo, si las oportunidades de financiación para los objetivos planteados superan la escasez de fondos, entonces la empresa estaría en la necesidad de replantear sus estrategias respecto al desarrollo de su crecimiento o en dado caso fortalecer su distribución de financiación.

La proyección financiera de una empresa permite examinar las debilidades antes variaciones inesperadas del mercado o sector, como son desplome de la demanda, un aumento en los costos, demoras en la entrada de utilización de inversiones, fortaleza del mercado financiero.

Una proyección financiera radica en parametrizar periodo a periodo, incluso hasta lograr su perspectiva, de las carencias de fondos que la empresa pueda tener y de las alternativas de financiamiento imprescindibles para resguardar estas necesidades. Por lo tanto, el origen y uso de los fondos son de naturaleza proyectiva, es decir enfocada hacia el futuro.

Las perspectivas de un plan financiero, obligan a la proyección de balances y cuentas de resultados esperados, por lo que se le puede llamar proyección financiera al grupo de estados proyectados siguientes:

- Proyección financiera o estado de aplicación de fondos.
- Estado de resultados proyectados

Dicho lo anterior, las proyecciones financieras a largo plazo incluyen un detalle de las inversiones por cuentas contables, sean estas en activos fijos, amortizaciones o capital circulante, así como también por actividades, división o líneas de productos o servicios y una proyección de financiación.

La proyección a largo plazo, corresponde a un ciclo largo, cuya herramientas son las inversiones a ejecutar y la subvención indispensable. Esta proyección a largo se expresa de manera cuantitativa en el llamado presupuesto de capital, conformado por un presupuesto de inversiones y otro de financiación.

1.10 Proyección financiera a corto plazo

Una proyección financiera a corto plazo, corresponde a un ciclo corto, la cual estará fijada a un sistema económico (activo permanente) y financiera (pasivo fijo), en sus dimensiones más significativas, por la proyección a largo plazo. Sus componentes serían la magnitud de ingresos, y los costos generados para las mismas. Esta proyección a corto plazo se expresa al igual que la de largo plazo a nivel cuantitativo, pero en los presupuestos denominados de explotación.

1.10.1 Administración del capital de trabajo

El capital de trabajo se puede definir como la diferencia que existe entre los activos y los pasivos de una empresa. El mismo está relacionado con las decisiones tomadas a corto plazo por la administración de la misma. Además cuando se habla de administración financiera nos referimos a la administración del capital de trabajo, ya que ambas se designan iguales.

Cuando una empresa solicita sus materias primas, realiza pagos en efectivo y proyecta ventas de productos dentro de un periodo de un año, estas decisiones son denominadas decisiones financieras a corto plazo.

Al comparar las decisiones a corto plazo con las de largo plazo, resulta más fáciles las de corto plazo, pero esto no resta importancia a las decisiones de largo plazo. Una decisión importante que una empresa logra descubrir es las conveniencias de inversiones en capital ventajosas, hallar el punto extremo para endeudarse, continuar una estrategia de dividendos.

En una proyección financiera a corto plazo las partidas más trascendentales la conforman los activos circulantes tales como: el efectivo, inversiones, cuentas por cobrar y los inventarios, al igual que los pasivos corrientes dentro de los cuales cabe mencionar las cuentas por pagar, impuestos por pagar y los documentos.

1.10.2 El ciclo operativo y de efectivo

En las operaciones a corto plazo intervienen acontecimientos y decisiones que forman entradas y salidas de efectivo las que cuales están opuestas, ya que el desembolso de efectivo no se ejecuta al instante donde se recibe el dinero y son fortuitos por la razón de que las ventas y los costes no se pueden pronosticar con precisión.

La duración del efectivo desde cuando se realiza el pago de los inventarios hasta cuando se ejecuta el cobro de las ventas, esto se define como el ciclo efectivo, mientras que el ciclo operativo es el lazo de tiempo que se tarda en adquirir los inventarios y se cobra el efectivo.¹⁰

¹⁰ (Pedraza, J. C. Q. (2009). Planificación financiera. Contribuciones a la Economía, (2009-10)

1.10.3 Análisis del ciclo de efectivo

El ciclo de efectivo de una empresa obedece a los inventarios, cuentas por cobrar y las por pagar. Si hay incremento en el periodo en los inventarios como en las cuentas por cobrar crece el periodo de efectivo y reduce si la entidad puede aplazar las obligaciones a corto plazo.

Cabe mencionar que gran parte de las empresas poseen un ciclo de efectivo positivo, esto encamina a recurrir a financiamiento para pagar los inventarios y las cuentas por cobrar. Esto significa que cuanto más amplio sea el periodo del efectivo mayor será el requerimiento de financiamiento. Cuando el periodo del efectivo sea más reducido significa que los activos rotaran más, ya que las inversiones en inventarios y cuentas por cobrar serán menores.

Tomando en cuenta que la estrategia de capital de trabajo está representada por dos elementos fundamentales como son: especificar el horizonte adecuado de activos circulantes y la estructura de cómo se estarán financiando, el ciclo del efectivo puede utilizarse para pautar las estrategias de inversión en dichos activos.

1.10.4 Flujos de efectivo

Las empresas hoy en día utilizan el presupuesto de efectivo como un instrumento esencial en la proyección financiera a corto plazo, porque proporciona planificación de entradas y salidas de efectivo como también la estimación de exceso y carencia de flujos.

En su gran mayoría las entradas de efectivos de una empresa resultan de las operaciones de ventas y las salidas son generadas por los pagos de las obligaciones, gastos administrativos y de personal así como las inversiones realizadas, pagos de impuestos y dividendos.

Además es importante mencionar que el flujo de efectivo señala la cantidad de financiamiento que necesitaría la empresa para cubrir sus obligaciones u operaciones proyectadas.

Otra de las variables a tomar en cuenta en la proyección financiera de corto plazo son las cuentas por cobrar, la cual esta referenciada a una política de concesión de crédito el seguimiento a las fechas de vencimientos. Además se deben tomar en consideración los descuentos por pronto pago, ventas al contado y los intereses generados por atrasos en los pagos de clientes.

Emplear las herramientas de crédito como son los pagarés y las letras de cambios son de gran utilidad en las actividades de compra y venta, ya que generan un compromiso de pago más formal ya que tienen poder legal ante cualquier proceso tribunal para exigir un pago o convertirlo a efectivo a través de una institución bancaria.

1.10.5 Administración de inventarios

Los inventarios componen un elemento esencial en las ventas de una empresa y a su vez, las ventas son imprescindibles para las utilidades. Un inadecuado manejo de inventario afecta negativamente la rentabilidad de la empresa ya que según establece la ecuación de Dupont, el 20% y 40% de los activos totales de una empresa corresponden a inventario y pueden conllevar a un descenso en el rendimiento de la inversión de los accionistas. Las estrategias planteadas en los inventarios impactan en la conversión del efectivo ya que puede incrementarlo o reducirlo.

1.10.6 Financiamiento a corto plazo

Al momento de evaluar las alternativas de financiamiento es importante tomar en cuenta que las deudas a corto plazo representan más riesgos que las de largo plazo y el costo de dicha deuda resulta más barato y se pueden obtener de forma más rápida y bajo procesos más flexibles. Es decir esto va a depender del tipo de financiamiento a corto plazo que se utilice.

Cuando una empresa adquiere un pasivo, el cual se compromete a pagar en un plazo de un año, se denomina crédito a corto plazo. Dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo están las cuentas por pagar comercial, préstamos bancarios y las acumulaciones por pagar los cuales están compuestos por los impuestos y gastos acumulados, que se muestran en el estado de situación.

Cabe resaltar que mientras más crezcan los pasivos acumulados en esa misma proporción crecen las operaciones de la empresa. Este tipo de compromisos tienen costo cero, porque no generan ningún tipo de interés referente a los fondos otorgados. Las empresas solo pueden utilizar este tipo de pasivos dentro de lo posible ya que tiene sus reglas establecidas de liquidación.

1.10.7 Préstamos bancarios a corto plazo

Los préstamos a corto plazo son fuentes secundarias de financiamientos que las empresas adquieren. Dentro de los préstamos a corto plazo entran las clasificaciones de las líneas de crédito u transacciones de factoring y los créditos otorgados con garantía de inventarios. (Contreras, 2009)

Cuando una institución bancaria otorga cierta cantidad de dinero a una empresa con un objetivo determinado con garantía de activos propiedad de la empresa se puede denominar préstamos bancarios.

Los préstamos a corto plazo representan en su mayoría el capital de trabajo de una empresa porque llevan los gastos corrientes de las operaciones comerciales y de servicios y su uso no exceden el año.

Una característica que este tipo de financiamiento tiene es que no contempla el valor del dinero en el tiempo ya que los flujos que espera generar se originan en un periodo de un año.

1.11 Proceso para efectuar una proyección financiera

- Identificar las oportunidades de mejora
- Establecer los objetivos y metas esperadas
- Contemplar las ideas de proyección
- Determinar las opciones
- Comparar las alternativas.
- Preparación de planes de apoyo.
- Expresar numéricamente los planes de apoyo
- Declaración numérica de los propósitos mediante la preparación de presupuestos.

1.12 Etapas de la proyección financiera estratégica

1.12.1 Misión o propósito

Cuando una empresa establece su misión se refiere a la proclamación perpetua de objetivos que marca la diferencia con otra entidad.

1.12.2 Objetivos

Todos los integrantes de la empresa deben tener conocimiento y entendimiento de manera detallada. No obstante los mismos deben ser permanentes ya que un cambio constante causa combate y confusiones. Constituyen las expectativas que una empresa desea lograr. Se establecen de formas cuantitativas y alcanzables con un periodo de tiempo determinado.

1.12.3 Estrategias

Se refiere a la trayectoria de las acciones en general que manifiestan en camino y los recursos a emplear, así como el esfuerzo para alcanzar las metas esperadas.

1.12.4 Políticas

Están representadas por las pautas que orientan las acciones de una empresa. Es decir reglas generales por analizar en la toma de decisiones antes problemáticas que frecuentan de manera repetitivas en la empresa.

1.12.5 Programas

Son sistemas donde se implantan las actividades que se realizaran para lograr los objetivos y el periodo requerido para generar cada una de sus segmentos y todos los sucesos implicados en su obtención.

1.12.6 Presupuestos

Se definen como la representación de manera escrita de todas las etapas activas de una empresa, el mismo es expresado de forma económica o monetaria en conjunto con la justificación sucesiva de las ejecuciones del plan.¹¹

¹¹ (Ortega Castro, A. L. 2008). Planeación financiera estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores 25da. Edición, México.

CAPITULO II:

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA GENERAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA GARBEL

2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa inicia sus operaciones en el 1993, cuando nuestro director general, German Beltré, emprende el proyecto de formar una firma de abogados García & Beltré, servicios jurídicos (posteriormente conocida como Garbel, SRL), con el objetivo de prestar servicios jurídicos en todas las ramas del derecho. Su eslogan se define en practicar el derecho apegado a las prácticas correctas.

A partir de entonces, la firma se ha caracterizado por contar con un equipo de profesionales especializados, dedicados a la prestación de servicios legales con los más altos niveles de calidad, eficiencia y estricto apego a la ética.

2.2 Misión, Visión y Valores

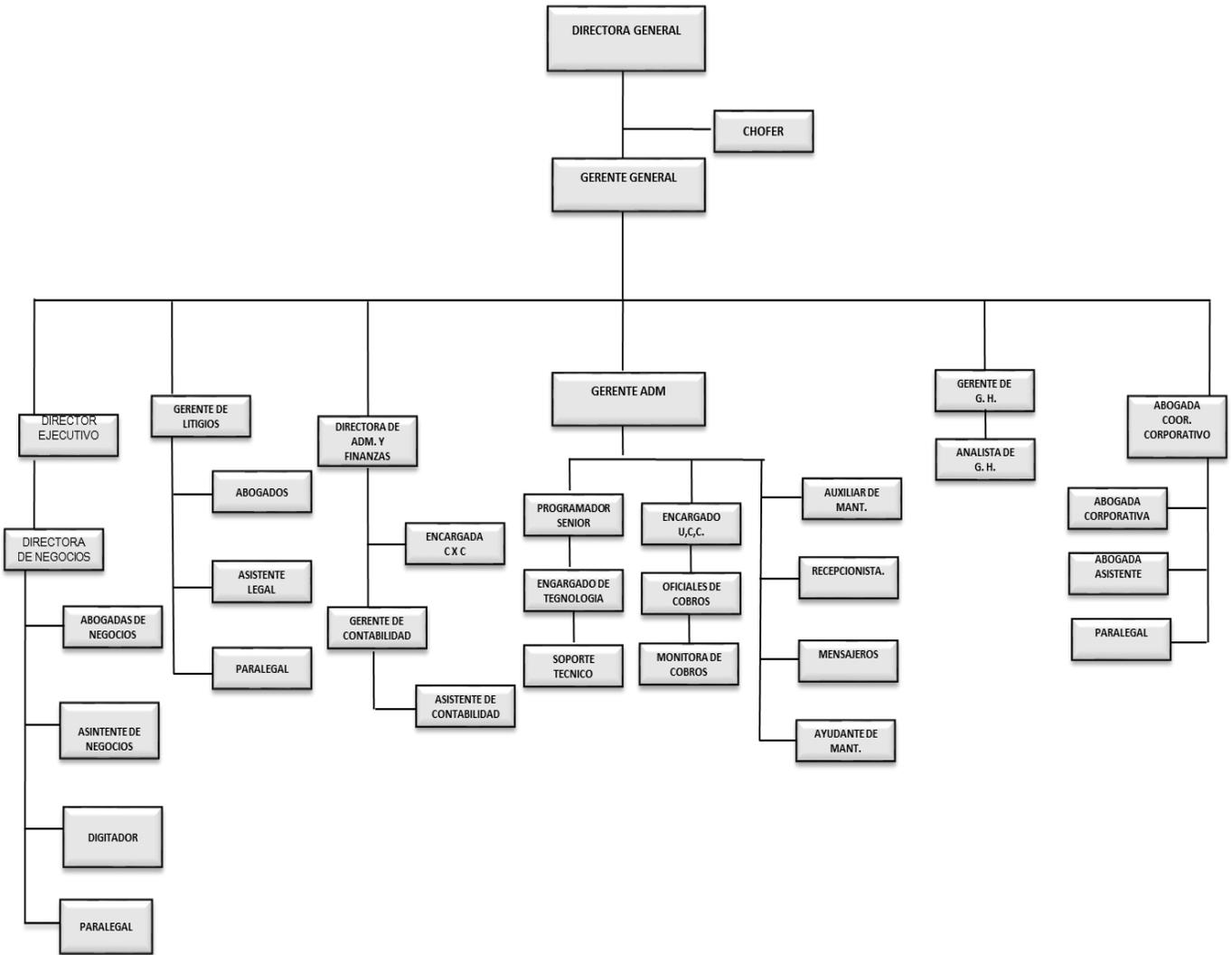
Misión

Constituir un referente, ejerciendo el derecho como debe ser; apegado a la ética, la responsabilidad y la honestidad, supliendo las necesidades de nuestros clientes y protegiendo su integridad, sus negocios y sus bienes de manera estratégica.

Visión

Ser la firma de abogados líder, reconocidos como un equipo capacitado que ofrece soluciones estratégicas, responsables y éticas. Reconociendo que nuestro negocio es representar y proteger el negocio de nuestros clientes.

2.3 Estructura Organizacional



Valores

Ética

Excelencia

Creatividad

Responsabilidad y compromiso

Trabajo en equipo

2.4 Prestaciones de servicios

Garbel, es una empresa que se caracteriza por ofrecer una serie de servicios que engloban todas las especialidades del derecho, tanto las habituales como las emergentes. Dentro de los servicios que ofrece la firma están: embargos inmobiliarios, demandas en desalojo, demanda en cobros, redacción de contratos, constitución de compañías, consultas, redacción de asambleas entre otros servicios de la rama del derecho.

A través de su trayectoria la empresa ha logrado una amplia experiencia en la rama del derecho contando con un personal capacitado con especialidades en las diferentes áreas jurídicas.

2.5 Estados financieros de la empresa Garbel, SRL (servicios jurídicos)

A continuación los estados financieros de la empresa Garbel comprendido desde el 2012 al 2016.

Tabla 4: Estado de situación 2012-2016

GARBEL, SRL					
ESTADO DE SITUACION PERIODO 2012-2016					
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)					
ACTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo en caja y bancos	5,103,843.72	15,097,922.58	12,498,427.80	18,378,773.98	18,186,889.33
Inversiones a corto plazo	3,917,394.10	7,233,177.43	11,238,555.02	10,685,012.90	11,500,422.93
Cuentas por cobrar clientes	8,730,528.94	3,498,260.44	3,746,999.48	3,565,197.90	3,927,614.86
Cuentas por cobrar empleados	32,999.99	140,449.19	64,550.00	45,250.00	33,500.00
Gastos pagados por adelantado	2,149,309.85	2,179,167.35	1,249,373.58	4,130,955.88	4,032,457.95
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	19,934,076.60	28,148,976.99	28,797,905.88	36,805,190.66	37,680,885.07
ACTIVOS FIJOS					
Edificaciones	13,733,972.00	13,733,972.00	13,733,972.00	13,733,972.00	13,733,972.00
Menos: Depreciación	- 5,098,805.67	- 5,363,506.51	- 5,932,029.79	- 6,179,626.87	- 6,557,344.15
Muebles y Equipos de Oficina	12,505,378.15	12,895,316.47	13,179,010.23	13,550,785.57	13,539,519.33
Menos: Depreciación	- 8,835,187.49	- 7,772,863.38	- 8,429,340.64	- 8,740,375.16	- 9,107,060.99
Equipos de cómputos	5,952.96	395,510.57	618,902.62	725,975.50	1,210,824.42
Menos: Depreciación	- 744.12	- 49,438.86	- 162,578.58	- 289,209.95	- 459,648.25
Maquinarias y herramientas	1,628,867.00	2,258,485.51	2,317,666.63	2,760,286.23	2,816,790.47
Menos: Depreciación	- 1,225,118.96	- 1,387,080.17	- 2,002,147.51	- 2,562,589.78	- 3,074,474.87
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12,714,313.87	14,710,395.63	13,323,454.96	12,999,217.54	12,102,577.96
OTROS ACTIVOS					
Fianzas y depósitos	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00
Softwares	2,985,427.65	3,806,720.76	4,950,246.17	6,592,918.11	9,284,372.37
Amortización Softwares	- 1,176,698.53	- 3,670,632.28	- 4,743,459.91	- 5,710,463.99	- 7,581,968.52
TOTAL OTROS ACTIVOS	1,827,629.12	154,988.48	225,686.26	901,354.12	1,721,303.85
TOTAL ACTIVOS	34,476,019.59	43,014,361.10	42,347,047.10	50,705,762.32	51,504,766.88
PASIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas por pagar proveedores	2,084,908.73	1,448,748.94	3,290,071.57	665,419.90	1,002,068.26
Cuentas por pagar Cias. Relacionadas	1,886,447.03	3,418,647.03	1,792,402.00	-	-
Cuentas por pagar accionistas	11,946,468.72	9,077,776.95	3,677,982.35	2,278,274.52	1,686,607.22
Depósitos por identificar	1,420,901.84	1,807,389.18	1,603,852.44	2,448,053.80	2,429,531.39
Cuentas por pagar empleados	-	-	-	1,105,353.73	-
Cuentas por pagar otras	451,042.38	632,538.10	1,291,977.66	1,496,371.27	630,267.52
Acumulaciones y retenciones	1,865,918.19	4,200,638.06	1,458,267.49	4,941,242.12	3,147,195.51
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	19,655,686.89	20,585,738.26	13,114,553.51	12,934,715.34	8,895,669.90
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Préstamo por pagar	1,175,688.43	758,595.31	296,633.43	-	-
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	1,175,688.43	758,595.31	296,633.43	-	-
TOTAL DE PASIVOS	20,831,375.32	21,344,333.57	13,411,186.94	12,934,715.34	8,895,669.90
PATRIMONIO	2012	2013	2014	2015	2016
Capital pagado	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Reservas	69,564.00	69,564.00	69,564.00	69,564.00	69,564.00
Beneficios (perdida) acumulados	9,507,472.98	13,075,080.27	21,100,463.53	28,366,003.99	37,201,482.98
Beneficios (perdida) periodo actual	3,567,607.29	8,025,383.26	7,265,832.63	8,835,478.99	4,838,050.00
TOTAL PATRIMONIO	13,644,644.27	21,670,027.53	28,935,860.16	37,771,046.98	42,609,096.98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	34,476,019.59	43,014,361.10	42,347,047.10	50,705,762.32	51,504,766.88

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

Tabla 5: Estado de resultados 2012-2016

GARBEL, SRL

ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2012-2016
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

PERIODO	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	62,650,181.84	85,151,298.17	114,264,746.47	120,089,657.35	103,202,453.88
Menos: Costos por servicios	- 28,458,176.68	- 35,792,669.19	- 48,531,004.86	- 53,470,884.82	- 48,144,809.68
Utilidad Bruta	34,192,005.16	49,358,628.98	65,733,741.61	66,618,772.53	55,057,644.20
Gastos de administración y dirección	29,626,828.10	38,585,156.94	55,997,555.12	54,575,695.60	49,422,654.47
Utilidad Operacional	4,565,177.06	10,773,472.04	9,736,186.49	12,043,076.93	5,634,989.73
Ingresos Financieros	279,487.21	264,198.03	629,828.57	563,423.55	696,169.85
Gastos financieros	- 274,192.23	- 117,092.85	- 85,312.65	- 15,171.68	- 4,653.75
Otros ingresos	76,085.86	698,481.28	850,981.88	541,192.72	913,564.58
Otros gastos	- 211,406.15	- 294,674.98	- 905,037.96	- 945,088.40	- 612,604.65
Resultados antes de impuestos	4,435,151.75	11,324,383.52	10,226,646.33	12,187,433.12	6,627,465.76
Impuesto sobre la renta	- 867,544.46	- 3,299,000.26	- 2,960,813.70	- 3,351,954.13	- 1,789,415.76
Resultado del ejercicio	3,567,607.29	8,025,383.26	7,265,832.63	8,835,478.99	4,838,050.00

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

2.6 Análisis horizontal al estado de situación de la empresa Garbel, SRL

En la confección del análisis horizontal se tomaron en consideración los dos estados financieros de mayor relevancia de la empresa determinando el rango de variaciones reales presentadas durante los años de análisis, tomando como base el año 2012. Los importes de la variación absoluta están expresados en millones de pesos.

Tabla 6: Análisis horizontal del estado de situación 2012-2016
GARBEL, SRL

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION
(VALORES EXPRESADOS EN RDS)

ACTIVOS	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Variación absoluta	Variación relativa						
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo en caja y bancos	9,994.08	0.20%	- 2,599.49	-0.02%	5,880.35	0.05%	- 191.88	0.00%
Inversiones a corto plazo	3,315.78	0.08%	4,005.38	0.06%	- 553.54	0.00%	815.41	0.01%
Cuentas por cobrar clientes	- 5,232.27	-0.06%	248.74	0.01%	- 181.80	0.00%	362.42	0.01%
Cuentas por cobrar empleados	107.45	0.33%	- 75.90	-0.05%	- 19.30	-0.03%	- 11.75	-0.03%
Gastos pagados por adelantado	29.86	0.00%	- 929.79	-0.04%	2,881.58	0.23%	- 98.50	0.00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	8,214.90	0.55%	648.93	-0.05%	8,007.28	0.24%	875.69	-0.01%
ACTIVOS FIJOS								
Edificaciones	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Menos: Depreciación	- 264.70	0.01%	- 568.52	0.01%	- 247.60	0.00%	- 377.72	0.01%
Muebles y Equipos de Oficina	389.94	0.00%	283.69	0.00%	371.78	0.00%	- 11.27	0.00%
Menos: Depreciación	1,062.32	-0.01%	- 656.48	0.01%	- 311.03	0.00%	- 366.69	0.00%
Equipos de cómputos	389.56	6.54%	223.39	0.06%	107.07	0.02%	484.85	0.07%
Menos: Depreciación	- 48.69	6.54%	- 113.14	0.23%	- 126.63	0.08%	- 170.44	0.06%
Maquinarias y herramientas	629.62	0.04%	59.18	0.00%	442.62	0.02%	56.50	0.00%
Menos: Depreciación	- 161.96	0.01%	- 615.07	0.04%	- 560.44	0.03%	- 511.89	0.02%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1,996.08	13.14%	- 1,386.94	0.35%	- 324.24	0.15%	- 896.64	0.16%
OTROS ACTIVOS								
Fianzas y depósitos	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Softwares	821.29	4.35%	1,143.53	0.03%	1,642.67	0.03%	2,691.45	0.04%
Amortización Softwares	- 2,493.93	-0.08%	- 1,072.83	0.03%	- 967.00	0.02%	- 1,871.50	0.03%
TOTAL OTROS ACTIVOS	- 1,672.64	4.26%	70.70	0.06%	675.67	0.05%	819.95	0.07%
TOTAL ACTIVOS	8,538.34	17.95%	- 667.31	0.36%	8,358.72	0.44%	799.00	0.22%

PASIVOS	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Variación absoluta	Variación relativa						
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar proveedores	- 636.16	-0.03%	1,841.32	0.13%	- 2,624.65	-0.08%	336.65	0.05%
Cuentas por pagar Cias. Relacionada	1,532.20	0.08%	- 1,626.25	-0.05%	- 1,792.40	-0.10%	-	0.00%
Cuentas por pagar accionistas	- 2,868.69	-0.02%	- 5,399.79	-0.06%	- 1,399.71	-0.04%	- 591.67	-0.03%
Depósitos por identificar	386.49	0.03%	- 203.54	-0.01%	844.20	0.05%	- 18.52	0.00%
Cuentas por pagar empleados	-	0.00%	-	0.00%	1,105.35	0.00%	- 1,105.35	-0.10%
Cuentas por pagar otras	181.50	0.04%	659.44	0.10%	204.39	0.02%	- 866.10	-0.06%
Acumulaciones y retenciones	2,334.72	0.13%	- 2,742.37	-0.07%	3,482.97	0.24%	- 1,794.05	-0.04%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	930.05	0.22%	- 7,471.18	0.05%	- 179.84	0.09%	- 4,039.05	-0.17%
PASIVOS A LARGO PLAZO								
Préstamo por pagar	- 417.09	-0.04%	- 461.96	-0.06%	- 296.63	-0.10%	-	0.00%
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	- 417.09	-0.04%	- 461.96	-0.06%	- 296.63	-0.10%	-	0.00%
TOTAL DE PASIVOS	512.96	0.18%	- 7,933.15	-0.01%	- 476.47	-0.01%	- 4,039.05	-0.17%
PATRIMONIO	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Variación absoluta	Variación relativa						
Capital pagado	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Reservas	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Beneficios (perdida) acumulados	3,567.61	0.04%	8,025.38	0.06%	7,265.54	0.03%	8,835.48	0.03%
Beneficios (perdida) periodo actual	4,457.78	0.12%	- 759.55	-0.01%	1,569.65	0.02%	- 3,997.43	-0.05%
TOTAL PATRIMONIO	8,025.38	0.16%	7,265.83	0.05%	8,835.19	0.06%	4,838.05	-0.01%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,538.34	0.35%	- 667.31	0.04%	8,358.72	0.05%	799.00	-0.18%

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

2.6.1 Análisis del activo



En el gráfico se muestra el comportamiento que han tenido los grupos de activos que componen a la empresa Garbel, se puede visualizar que los activos totales entre el periodo de análisis 2012 al 2016 se han mantenido entre \$34.00 millones y los \$51.00 millones, sin embargo muestran variaciones importantes durante los periodos de análisis. Para el 2013 aumentan en un 17.95% al igual que para el 2015 y 2016 de un 0.44% y 0.22% respectivamente. En el único año donde se refleja una disminución es en el 2014 de un 0.36%.

Este crecimiento potencial que reflejan los activos totales es arrojado por el aumento de los activos corrientes compuesto por el efectivo en caja y banco y las inversiones a corto plazo que la empresa tiene invertido en certificados financieros.

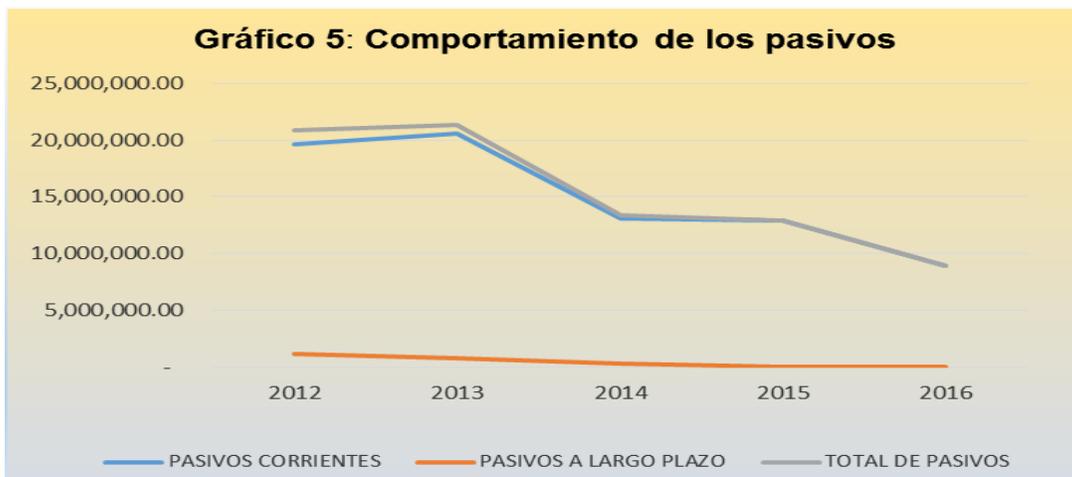
En cuanto a los activos fijos se visualiza un aumento considerable en el 2013 de un 13.14% respecto al 2012, esto es provocado por la adquisición de equipos de

cómputos para la contratación de nuevos colaboradores en el departamento de la unidad de cobros.

Por otro lado, los otros activos que representan una disminución considerable en el 2013 de un 4.26% debido a un ajuste en la amortización de licencias de softwares mientras que para el año terminado 2016 aumentaron en un 0.07% debido a la adquisición de licencias para softwares.

2.6.2 Análisis del pasivo

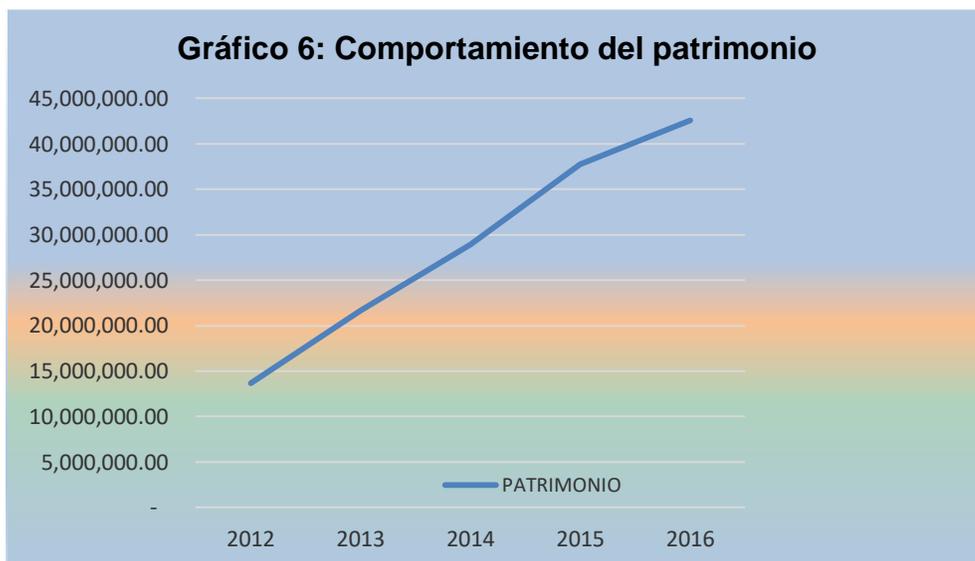
Los pasivos están conformados por obligaciones a corto y largo plazo. El gráfico muestra la tendencia hacia la baja del total de los pasivos, exceptuando en el 2013 el cual representa un 0.18% de incremento respecto al 2012.



Otra observación que muestra el gráfico es que la empresa tiene más obligaciones a corto plazo que a largo plazo. En el pasivo a largo plazo se visualiza que el préstamo que la empresa tenía fue saldado para el 2014, provocando cero pasivos a largo plazo para los próximos años 2015 y 2016.

Con respecto a los pasivos corrientes para el 2013 aumentaron en un 0.22% respecto al 2012, esto debido al crecimiento de la cuentas por pagar con compañías relacionadas representado por un 0.08% es decir \$1.532 millones y las acumulaciones y retenciones por pagar producto de los impuestos generados por las operaciones de la empresa. A su vez estos pasivos reflejan una disminución en los siguientes periodos impulsado por la liquidación de las cuentas por pagar de los accionistas la cual para el 2014 representaba un impacto de 0.06% es decir \$5,399 millones.

2.6.3 Análisis del patrimonio



Al visualizar el gráfico se observa que durante el periodo de análisis del patrimonio la empresa ha tenido un crecimiento constante, obteniendo su mayor impacto al término del año 2016. Estos fuertes aumentos son provocados por las utilidades que ha generado la empresa durante este periodo.

Para el 2012 al 2013 incremento en un 0.16%, 2013 al 2014 un 0.05%, para el 2014 al 2015 un 0.06% es decir \$8,835 millones y para el 2016 un -0.01%. Este porcentaje del 2016 representó una ligera disminución al beneficio acumulado debido a la baja utilidad obtenida durante ese periodo.

2.7 Análisis horizontal al estado de resultados de la empresa Garbel

Tabla 7: Análisis horizontal del estado de resultados

GARBEL, SRL
ANALISIS HORIZONTAL ESTADOS DE RESULTADOS
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

PERIODO	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Variación absoluta	Variación relativa						
Ventas	22,501.12	0.04%	29,113.45	0.03%	5,824.91	0.00%	- 16,887.20	-0.01%
Menos: Costos por servicios	- 7,334.49	0.03%	- 12,738.34	0.04%	- 4,939.88	0.01%	5,326.08	-0.01%
Utilidad Bruta	15,166.62	0.06%	16,375.11	0.07%	885.03	0.01%	- 11,561.13	-0.02%
Gastos de administración y dirección	8,958.33	0.03%	17,412.40	0.05%	- 1,421.86	-0.0026%	- 5,153.04	-0.01%
Utilidad Operacional	6,208.29	0.03%	- 1,037.29	0.02%	2,306.89	0.02%	- 6,408.09	-0.01%
Ingresos Financieros	- 15.29	-0.01%	365.63	0.14%	- 66.41	-0.01%	132.75	0.02%
Gastos financieros	157.10	-0.06%	31.78	-0.03%	70.14	-0.46%	10.52	-0.07%
Otros ingresos	622.40	0.82%	152.50	0.02%	- 309.79	-0.06%	372.37	-0.01%
Otros gastos	- 83.27	0.04%	- 610.36	0.21%	- 40.05	0.00%	332.48	-0.01%
Resultados antes de impuestos	6,889.23	0.83%	- 1,097.74	0.36%	1,960.79	-0.51%	- 5,559.97	-0.08%
Impuesto sobre la renta	- 2,431.46	0.28%	338.19	-0.01%	- 391.14	0.01%	1,562.54	-0.01%
Resultado del ejercicio	4,457.78	1.11%	- 759.55	0.35%	1,569.65	-0.50%	- 3,997.43	-0.09%

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

2.7.1 Comportamiento de los ingresos

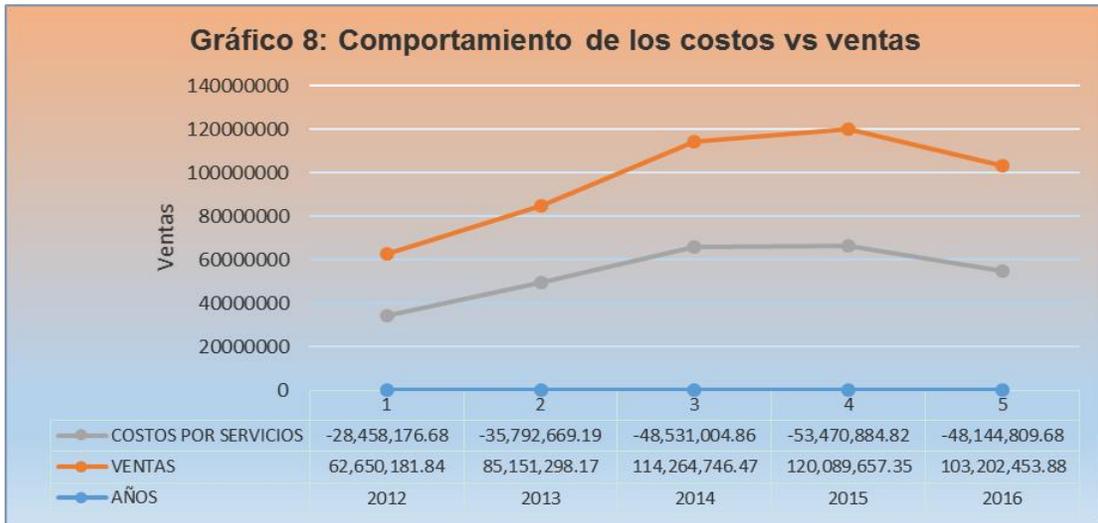


En el gráfico se visualiza que a través de los años analizados la empresa ha ido en crecimiento, excepto en el 2016, donde sufre una caída que le representó un 0.01%. Cabe resaltar que el año donde la empresa tuvo mayor realce en sus ventas fue en el 2015.

El descenso de las ventas en el 2016 se debió a factores del entorno que afectan de una manera u otra las operaciones. El 2016 fue un año de elecciones presidenciales, donde las ventas tienen una recesión. Otra de las razones fue la presencia activa de la competencia en las instituciones de intermediación financieras, para la cual Garbel le ofrece sus servicios.

Unas de las estrategias que la empresa utilizó fue crear campañas de descuentos al interés de las deudas de los clientes y aprovechar las ferias inmobiliarias realizadas por las instituciones bancarias y así atraer nuevos clientes, aunque no se lograron las ventas esperadas, la empresa pudo cubrir sus compromisos normales de operación.

2.7.2 Comportamiento de los costos por servicios en relación a las ventas



Los costos que genera la empresa para cumplir con los procesos legales que requieren los servicios que ofrecen se observa que han ido en crecimiento. Esto se relaciona directamente con el crecimiento de las ventas.

Se visualiza como los costos por servicios en 2013 incrementan de un \$28,458 millones a un \$35,792 millones con un incremento de un 0.03%. El año donde la empresa generó más costos por servicios fue en el 2015, esto debido al crecimiento en las ventas realizadas.

Los costos de los servicios incluyen todos aquellos avances a gastos en notificaciones de alguacil, impuestos y tasas, registro de sentencias, el costo del personal director de los diferentes departamentos, gastos de telefonía, costo de localización de individuos, gastos de campaña de cobros, traslados a audiencias entre otros.

2.7.3 Comportamiento de los gastos



La gráfica muestra una tendencia alcista de los gastos administrativos y dirección hasta el 2014 y a partir del 2015 comienzan a disminuir representando un 0.01% del 2015 al 2016.

El aumento de los gastos de administración y dirección en el 2015 se debió a un incremento al salario del personal e incorporación de un bono por desempeño pagado trimestral y capacitación de personal. Otro gasto que incremento fue los honorarios pagados por asesoría en materia legal.

2.7.4 Comportamiento de la utilidad neta



La utilidad neta de la empresa Garbel se ha mantenido en constante variaciones. Para el periodo 2012 al 2015 hubo un aumento importante de un 1.11% esto debido al aumento en el apoderamiento de carteras de casos legales para gestión de cobros compulsivos y embargos inmobiliarios apoderado por su cliente principal del sector bancario.

Para el año 2016 hubo una reducción importante en los beneficios de un 0.09%, esto fue producto de la disminución en las ventas producto de disminución en los cobros de tarjetas de crédito, préstamos personales, demandas en desalojos, embargos inmobiliarios.

2.8 Análisis vertical al estado de situación periodo de operación 2015 -2016.

Tabla 8: Análisis vertical del estado de situación

GARBEL, SRL

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION PERIODO 2012-2016
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

ACTIVOS	2015	%	2016	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo en caja y bancos	18,378,773.98	36.25%	18,186,889.33	35.31%
Inversiones a corto plazo	10,685,012.90	21.07%	11,500,422.93	22.33%
Cuentas por cobrar clientes	3,565,197.90	7.03%	3,927,614.86	7.63%
Cuentas por cobrar empleados	45,250.00	0.09%	33,500.00	0.07%
Gastos pagados por adelantado	4,130,955.88	8.15%	4,032,457.95	7.83%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	36,805,190.66	72.59%	37,680,885.07	73.16%
ACTIVOS FIJOS				
Edificaciones	13,733,972.00	27.09%	13,733,972.00	26.67%
Menos: Depreciación	- 6,179,626.87	-12.19%	- 6,557,344.15	-12.73%
Muebles y Equipos de Oficina	13,550,785.57	26.72%	13,539,519.33	26.29%
Menos: Depreciación	- 8,740,375.16	-17.24%	- 9,107,060.99	-17.68%
Equipos de cómputos	725,975.50	1.43%	1,210,824.42	2.35%
Menos: Depreciación	- 289,209.95	-0.57%	- 459,648.25	-0.89%
Maquinarias y herramientas	2,760,286.23	5.44%	2,816,790.47	5.47%
Menos: Depreciación	- 2,562,589.78	-5.05%	- 3,074,474.87	-5.97%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12,999,217.54	25.64%	12,102,577.96	23.50%
OTROS ACTIVOS				
Fianzas y depósitos	18,900.00	0.04%	18,900.00	0.04%
Softwares	6,592,918.11	13.00%	9,284,372.37	18.03%
Amortización Softwares	- 5,710,463.99	-11.26%	- 7,581,968.52	-14.72%
TOTAL OTROS ACTIVOS	901,354.12	1.78%	1,721,303.85	3.34%
TOTAL ACTIVOS	50,705,762.32	100.00%	51,504,766.88	100.00%

PASIVOS	2015	%	2016	%
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores	665,419.90	1.31%	1,002,068.26	1.95%
Cuentas por pagar Cias. Relacionada	-	0.00%	-	0.00%
Cuentas por pagar accionistas	2,278,274.52	4.49%	1,686,607.22	3.27%
Depósitos por identificar	2,448,053.80	4.83%	2,429,531.39	4.72%
Cuentas por pagar empleados	1,105,353.73	2.18%	-	0.00%
Cuentas por pagar otras	1,496,371.27	2.95%	630,267.52	1.22%
Acumulaciones y retenciones	4,941,242.12	9.74%	3,147,195.51	6.11%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	12,934,715.34	25.51%	8,895,669.90	17.27%
PASIVOS A LARGO PLAZO				
Préstamo por pagar	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	12,934,715.34	25.51%	8,895,669.90	17.27%
PATRIMONIO	2015	%	2016	%
Capital pagado	500,000.00	0.99%	500,000.00	0.97%
Reservas	69,564.00	0.14%	69,564.00	0.14%
Beneficios (perdida) acumulados	28,366,003.99	55.94%	37,201,482.98	72.23%
Beneficios (perdida) periodo actual	8,835,478.99	17.42%	4,838,050.00	9.39%
TOTAL PATRIMONIO	37,771,046.98	74.49%	42,609,096.98	82.73%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	50,705,762.32	100.00%	51,504,766.88	100.00%

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

2.8.1 Análisis de los activos

Para el año 2015 se visualiza que la estructura de los activos de la empresa se centraliza en los activos corrientes representados por un 72.59%. Se observa que su alta concentración está en el efectivo en caja y banco con un 36.25% el cual asciende a \$18 millones y en inversiones a corto plazo con un 21.07% con un valor de \$10 millones de pesos.

En lo que concierne a los activos fijos estos están representados por un 25.64% ascendiendo a casi \$13 millones, teniendo la mayor porcentaje la edificación donde la empresa realiza su actividad económica, seguido por los muebles y equipos de oficina. A su vez los otros activos representan 1.78% de la estructura, conformado por los softwares, licencias y fianzas y depósitos.

Para el 2016 la estructura de los activos sigue en la misma proporción en cuanto a la concentración del efectivo y las inversiones con un 35.31% y 22.33% respectivamente. Representando un total de activos corrientes de un 73.16% ascendente a \$37 millones.

2.8.2 Análisis de los pasivos

Toda la estructura de pasivos de la empresa para el 2015 y 2016 se encuentra concentrada en un 25.51% y un 17.27% en los pasivos a corto plazo. La empresa no posee obligaciones a largo plazo en sus dos últimos años de operaciones.

Su mayor concentración de los pasivos corrientes está en las acumulaciones y retenciones, debido a la actividad de servicios que generan retenciones de impuestos tanto a personas físicas como jurídicas, el itbis de las ventas generadas así como también los impuestos pagados en las compras de bienes o servicios para realizar su actividad comercial.

Cabe resaltar que la empresa Garbel se financia de sus recursos propios y de la estructura de capital que posee, la cual está representada por un 74.49% en el 2015 y un 82.73% en el 2016, este incremento en su estructura se debe a la acumulación de beneficios durante los años de operaciones que tiene la empresa. Es decir no se visualiza política de repartición de dividendos de utilidades ni tampoco de reinversión de capital suscrito y pagado.

2.9 Análisis vertical al estado de resultados periodo de operación 2015 -2016.

Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados

GARBEL, SRL

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2012-2016
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

PERIODO	2015	%	2016	
Ventas	120,089,657.35	100.00%	103,202,453.88	100.00%
Menos: Costos por servicios	53,470,884.82	44.53%	48,144,809.68	46.65%
Utilidad Bruta	66,618,772.53	55.47%	55,057,644.20	53.35%
Gastos de administración y dirección	54,575,695.60	45.45%	49,422,654.47	47.89%
Utilidad Operacional	12,043,076.93	10.03%	5,634,989.73	5.46%
Ingresos Financieros	563,423.55	0.47%	696,169.85	0.67%
Gastos financieros	15,171.68	0.01%	4,653.75	0.00%
Otros ingresos	541,192.72	0.45%	913,564.58	0.89%
Otros gastos	945,088.40	0.79%	612,604.65	0.59%
Resultados antes de impuestos	12,187,433.12	10.15%	6,627,465.76	6.42%
Impuesto sobre la renta	- 3,351,954.13	-2.79%	- 1,789,415.76	-1.73%
Resultado del ejercicio	8,835,478.99	7.36%	4,838,050.00	4.69%

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

2.9.1 Análisis financieros

El análisis financiero se realiza tomando como base las ventas totales de la empresa, considerando las partidas o rubros más significativos, verificando cuales tuvieron mayor implicación sobre las ventas totales.

Con respecto a los costos por servicios se puede observar que han tenido mayor participación en las operaciones de ventas de la empresa con una participación de un 55.47% para el 2015 y un 53.35% para el 2016, colocando la mayor parte

de sus ventas en asignación a estos costos. Ya que estos son los que provocan que las ventas se realicen.

La segunda partida seguida en la importancia son los gastos de administración y dirección con una representación respecto a las ventas de un 45.45% y 47.89% para el 2015 y 2016 respectivamente. Estos gastos lo componen principalmente los gastos de personal al departamento administrativo y dirección, así como las asesorías que se solicitan en materia legal tanto física como jurídica.

En relación a otros ingresos que la empresa obtiene por intereses pagados por su certificados financieros así como otros ingresos extraordinarios, compensados con otros gastos no relacionados con la actividad propia de la empresa representan 0.79% y 0.47% para el 2015 y 0.59%, 0.67% para el 2016.

La utilidad neta del ejercicio está representada con un 7.36% y 4.69% para el 2015 y 2016 respectivamente en relación a las ventas, lo cual representó un porcentaje algo para el 2015 disminuyendo en un -36.28% para el 2016.

2.10 Análisis de las razones financieras periodo 2012 al 2016

2.10.1 Razón de liquidez

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Activos corrientes	19,934,076.60	28,148,976.99	28,797,905.88	36,805,190.66	37,680,885.07
Pasivos corrientes	19,655,686.89	20,585,738.26	13,114,553.51	12,934,715.34	8,895,669.90
Capital de trabajo neto	278,389.71	7,563,238.73	15,683,352.37	23,870,475.32	28,785,215.17
Razón corriente	1.01	1.37	2.20	2.85	4.24

Al realizar el análisis de liquidez de la empresa se observa que tanto su capital de trabajo como su razón corriente han ido en aumento significativo. Esto significa que la empresa tiene suficiente capacidad para cubrir sus obligaciones a corto

plazo y le quedaría un margen amplio, lo que implica una seguridad para sus proveedores puesto que tienen asegurado su inversión realizada.

Cabe resaltar que para el año donde presenta mayor índice de liquidez es en el 2016 con 4.24, lo que significa que por cada peso que la empresa debe tiene disponible 4.24 para cubrir dichas obligaciones. Al compararlo con el 2015 este indicador aumento un 48.86% para el 2016.

Analizando su capital de trabajo se puede ver que la empresa cuenta con una excelente calidad de liquidez, en los últimos dos años \$23 y 28 millones para el 2015 y 2016 respectivamente. Es decir se puede concluir definiendo que el índice de liquidez de la empresa muestra suficiente capacidad para hacer frente a sus pasivos en caso que opte por liquidarlos.

2.10.2 Razón de endeudamiento

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Coefficiente de endeudamiento	60.42%	49.62%	31.67%	25.51%	17.27%
Pasivos financiero	5.64%	3.55%	2.21%	0.00%	0.00%
Razón de Apalancamiento	2.53	1.98	1.46	1.34	1.21

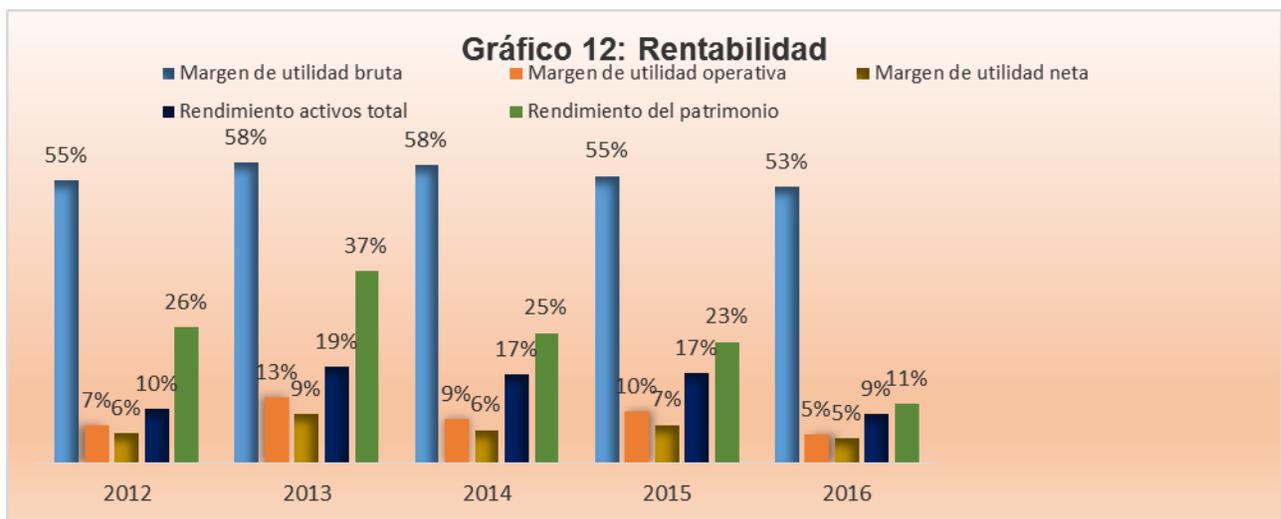


Analizando la razón de endeudamiento de la empresa se observa que el coeficiente de endeudamiento ha ido en disminución significativamente.

Comparando el 2012 con el 2016 esta razón ha disminuido en un -71.42% esto se debe a que en el 2012 la empresa tenía un préstamo a largo plazo y fue saldado en 2014, lo que impacta en la baja de dicha obligaciones. Este indicador refleja que para el 2016 el 17.27% de los activos totales de la empresas están financiados por terceros correspondiéndole un 82.73% a los recursos propios o patrimonio.

En referencia al pasivo financiero o deuda total para el 2016 representa un 0%, como se explicó anteriormente, el préstamo financiero que tenía la empresa fue saldado por lo que en la actualidad la empresa no tiene participación por parte de proveedores financieros. Esto significa que por peso que Garbel tiene invertido en sus activos al día de hoy tiene 0% financiado por acreedores, es decir el 100% es recurso propio.

2.10.3 Indicadores de rentabilidad en relación a las ventas



En referencia a la rentabilidad se observa que la empresa Garbel en cuanto al margen bruto de utilidad según muestra el gráfico se mantuvo en porcentaje similares durante el periodo de análisis entre los años 2012 y 2015, al igual que para el 2013 y 2014, mientras que para el 2016 disminuye en un 2% en relación al 2015. Esto se interpreta que la empresa por cada peso vendido obtuvo una utilidad de 53 centavos al terminar el 2016. Esta disminución respecto al 2015 se debió al decrecimiento significativo que tuvieron las ventas.

El margen de utilidad operativa es el que representa la participación de la utilidad operacional sobre las ventas. Para la empresa ésta utilidad fue disminuyendo al finalizar el 2016 a un 5%, esto es producto de los incrementos de los gastos administrativos y de dirección.

En cuanto al margen de utilidad neta represento el mismo porcentaje de la utilidad operativa con un 5% para el 2016, se observa en el gráfico que esta utilidad se mantuvo en constante fluctuaciones por las mismas situaciones indicadas en el párrafo anterior.

El rendimiento sobre la inversión o activos totales (ROI) nos expresa que para el 2016 represento un 9% que en comparación con el 2014 y 2015 este disminuyó un 47.06%, esto es ocasionado por la disminución de las ventas que afecta directamente la inversión de los activos.

Con respecto al rendimiento sobre el patrimonio de la empresa el cual mide la utilidad neta obtenida por los dueños de la entidad en relación a su inversión específica, se observa que en el 2013 fue donde más alto se situó con un 37% seguido por el 2012 y 2014. Sufriendo una disminución significativa para el 2016. Aunque el apalancamiento financiero fue disminuyendo el margen de utilidad neta disminuyó de gran manera.

2.11 Análisis interno administración, personal y financiero de la empresa.

Después de conocer las generales de la empresa Garbel se realizó un análisis interno de las operaciones financieras y operativas.

Según la entrevista realizada al gerente general de la empresa se pudo confirmar que la misma posee un plan estratégico el cual fue realizado en el 2008. Este plan general estratégico existente no estaba acompañado de un plan financiero.

La empresa posee un plan de metas clasificado por los diferentes productos financieros donde se establece el monto de recuperación de las carteras de cobros y ejecución legal que debe cumplir la empresa al finalizar el año. Este plan es revisado mensualmente y auditado por la institución bancaria anualmente. Se realizan comparaciones y evaluaciones del apoderamiento de la cartera versus lo ejecutado y el resultado arrojado es el punto de partida para construir las metas y apoderamiento del siguiente año.

Este plan de metas no se conecta con un presupuesto financiero, puesto que el mismo no se realiza de forma periódica, por lo que no existe un seguimiento y control de las operaciones de gastos en relación a los ingresos.

Garbel a pesar de ser calificada como una firma mediana en cuanto a su estructura en comparación con otras firmas de abogados, ha logrado identificarse con su cliente principal hasta llegar a identificarse como una empresa relacionada directamente.

A nivel de su estructura financiera aunque no existe un manual escrito de políticas financieras y procedimientos de registros contables la empresa ha establecidos las siguientes políticas:

Prestación de servicios con el banco: dentro de su negociación con la entidad bancaria existen varias formas de pagos.

La prestación de servicio inicia con una orden de pedido o (servidex) en la cual la institución bancaria ordena el tipo de servicio a solicitar. Los servicios que no ameritan procesos de inscripción de documentos en registro de títulos, estos son pre facturado una vez realizado, por lo que este pago debe percibirse en lo inmediato.

A su vez los servicios que llevan un proceso de ejecución llámese embargos inmobiliarios o desalojos cuando los mismos son ejecutado y concluidos se procede a facturar, el cliente tiene 30 días para ejercer el pago.

En los productos de tarjetas de crédito los cobros ejecutados durante el mes anterior son facturados y pagados en el mes próximo.

Con sus suplidores: la empresa tiene contratos de servicios fijo tales como servicio de localizaciones de individuos, campaña de cobros compulsivos, seguridad, servicios contables, leasing de equipos, mantenimiento de plantas, los cuales le da garantía de sus servicios y precio. Con los demás suplidores de suministro de materiales gastable y otros servicios, los pagos se realizan al finalizar el mes de operaciones.

Otro aspecto importante que se investigaron con la gerencia general es que la empresa posee fortalezas y debilidades de las cuales citaremos algunas de ellas:

Fortalezas

- La empresa cuenta con un personal con la adecuada formación académica y experiencia en las distintas ramas del derecho y con especialidades en el derecho energético, litigios, negocios y demandas.
- Existen incentivos o bonos por desempeño otorgado al personal. Aunque esto no está de forma escrita, se ofrecen facilidades para capacitación a nivel de especialidades, así como asistir a diplomados y congresos relacionados con la actividad comercial de la empresa.
- Cuenta con una estructura física adecuada y representada para brindar sus servicios jurídicos.
- Posee herramientas tecnológicas de comunicación que permiten agilizar los servicios que ofrece.
- Tiene una estructura de activos fijos moderna, con un sistema de financiero y contable enlazado con todos los módulos o departamento existente, lo que permite obtener las informaciones financieras precisa para tomar decisiones inmediatas.
- Tiene amplia capacidad financiera en caso de que la empresa decida cerrar sus operaciones.
- Es una empresa que a través de su trayectoria genera beneficios para sus accionistas y su capital humano.
- No posee pasivos a largo plazo por lo que la empresa se financia con sus recursos propios.

Debilidades

- Capital humano: la empresa a pesar de tener facilidades de capacitación no cuenta con un programa de detención de necesidades de capacitación y posterior plan de formación.
- Existe constante rotación de personal sobre todo en el área de unidad de cobros compulsivos, esto puede conllevar a una baja productividad del departamento, puesto que el personal está en constante entrenamiento.
- No tiene una proyección financiera estratégica a corto ni largo plazo, lo que conlleva a que la empresa no tenga definidas sus metas u objetivos enlazados a un plan financiero que les permita visualizar hacia donde quieren llegar.
- A pesar de tener inversiones en certificados financieros, no existe un plan de definido a donde invertir sus beneficios y así que les permita generar otros ingresos.
- Concentración de operaciones con un solo clientes bancario, esto puede provocar el cierre total de la empresa en caso el cliente decida terminar su contrato de negociación con la empresa.
- Para prestar sus servicios a requerimiento del cliente, esto conlleva avanzar gastos que afectan el capital de trabajo de la empresa, y los mismos no se recuperan del mes que fueron erogados.
- No tiene negociación con su cliente bancario de otorgarle la facilidad para manejar los avances de gastos a través de líneas de crédito.

2.12 Análisis externo de la empresa.

Aspectos económicos

De acuerdo al último informe publicado por el Banco Central de la Republica Dominicana explica el crecimiento que ha tenido la economía la cual se mide a través del producto interno bruto (PIB) real, el cual muestra un crecimiento 6.9% a septiembre 2016. Estos resultados muestran que la economía dominicana continua desarrollándose por arriba de su potencial. ¹²

Uno de los sectores que hizo su aportes importante es el sector servicios al cual pertenece la empresa Garbel, dentro del grupo de otras actividades de servicios, también hace su aporte al sector financiero, ya que la el 90% de sus actividades comerciales son realizadas con instituciones de intermediación financieras.

El sector de otras actividades de servicios aportó al producto interno bruto un valor agregado de 6.9% que en comparación con el 2015 refleja un aumento de un 73% para el 2016. Es decir el sector servicios en nuestro país ha ido incrementándose de manera significativa.

Tabla 10: Estadísticas crecimiento sector servicios

Indicadores Otras Actividades de Servicios

Enero - Septiembre 2015-2016

Tasas de Crecimiento (%)

Indicadores	15/14*	16/15*
Valor Agregado	4	6.9
Personal Ocupado	4	6.9

Fuentes: del Banco Central de la Republica Dominicana

¹² (http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/consulta/1/2016/Informe-de-la-Econom%C3%ADa-Dominicana).

Otro sector que tuvo su impacto en la economía es el sector de las empresas de intermediación financiera. En el caso de Garbel que trabaja directamente con las recaudaciones de préstamos y tarjetas de créditos, embargos inmobiliarios, litigios y negociación de contratos hipotecarios se ve involucrado en este aporte significativo para la economía dominicana.

Las actividad de intermediación financiera registro un crecimiento interanual de un 10.5% que en comparación con el 2015 significa un crecimiento de un 6% para el 2016.

Tabla 11: Estadísticas crecimiento sector financiero

Indicadores de Intermediación Financiera, Seguros y Actividades Conexas		
Enero-Septiembre 2015-2016		
Tasas de Crecimiento (%)		
Indicadores	15/14*	16/15*
Valor Agregado	9.9	10.5
Intermediación Financiera (Valor Agregado Real) 1/	9.3	13.7
Comisiones y Otros Ingresos 2/	9.9	12.8
SIFMI2/	8	10.5
Consumo Intermedio	10.1	8.2
Servicios de Seguros (Valor Agregado Real)	8.3	-4

Fuentes: Banco Central de la Republica Dominicana

Aspectos legales

Todas las empresas que comercializan bienes o servicios en un mercado organizado se rigen por normativas y leyes que deben cumplir para poder ejercer su función comercial.

En el caso de Garbel, para realizar procesos de ejecuciones, demandas, litigios, registro de títulos, notificaciones de actos entre otros, cuenta con instituciones tanto pública como semi privadas que les requieren registro de documentos y pagos de impuestos para poder ejecutar un expediente legal.

Dentro de las instituciones a las cuales está afiliada y/o realiza procedimiento de cumplimientos legales están:

Cámara de comercio y producción de santo domingo (CCPSD)

Dentro de las actividades que realiza en la cámara de comercio están los registros de documentos originales, certificaciones, modificación por aumento de capital, renovaciones de registro mercantil, modificación por traslado de domicilio desde otra provincia, matriculación con liquidación, entre otros.

Ayuntamiento del distrito nacional (ADN)

Dentro de los procesos que para llevar a cabo un embargo inmobiliario están registro de sentencias, registro actos de alguacil, pago, registro mandamiento de pago, notificaciones y pignoraciones entre otros.

Dirección general de impuestos internos (DGII)

En esta dirección la empresa realiza los pagos de transferencia inmobiliarias, pago de IPI, constitución de compañía, cambio de registro nacional de contribuyente (RNC), compra de sellos, recibos para las actuaciones legales, certificaciones de contratos, pago de hipotecas

Banco de reservas

Las transacciones que realiza con esta institución bancaria son las compras de tasas de notarios, tasas de jurisdicción inmobiliarias, entre otras.

Es importante resaltar que la empresa además está afiliada a la Fundación Institucionalidad y justicia (FINJUS), cámara de comercio dominico francesa (CCDF) y la cámara de comercio dominico canadiense (CCDC). Estas afiliaciones la utilizan para relacionarse comercialmente y para capacitar al personal que trabaja directamente con los expedientes legales.

Aspectos tecnológicos

Una de las fortalezas que caracteriza a la empresa Garbel para brindar un servicio eficiente y de calidad es que utiliza una plataforma tecnológica que le permite tener un manejo adecuado de los expedientes o casos que sus clientes apoderan. Esto le permite tener un control del manejo, seguimiento instantáneo e inclusive el costo de cada uno de ellos. Esto le facilita poder cumplir con el requerimiento inmediato que sus clientes les solicitan.

Totas las informaciones se manejan dentro de una plataforma de seguridad, contando con un sistema en la nube asegurando la confidencialidad de las informaciones que tanto las instituciones de intermediación financieras como otros clientes ponen a su disposición.

A nivel de comunicación cuenta con una moderna central telefónica, con conexión a través de fibra óptica, con un servicio de conexión a internet también manejado a través de fibra óptica.

Análisis de riesgos

Garbel al participar en el mercado ofreciendo sus servicios jurídicos a sus clientes que involucra transacciones y operaciones las cuales al ejecutarlas estas expuestas a riesgos. Estos riesgos son de liquidez, tipo de cambio y al riesgo país.

Riesgo de liquidez

Es el riesgo de que la empresa no cumpla con sus obligaciones financieras conforme a su vencimiento. La empresa monitorea los requerimientos de los flujos de efectivo para optimizar el retorno de efectivo para cumplir con sus obligaciones.

Riesgo de tipo de cambio

Es definido como el riesgo de que el valor de un activo monetario fluctúe debido a los movimientos en los tipos de cambios de divisas extranjeras.

La empresa no está expuesta al riesgo de ganancia y pérdidas ocasionadas por las fluctuaciones en las tasas de cambio de moneda extranjera que surgen de su exposición, ya que principalmente tienen operaciones en pesos dominicanos.

Riesgo país

Cada país de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas e incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. También hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

El primer tipo de riesgo es aquel que poseen los acreedores de títulos estatales, indica la probabilidad de que una entidad soberana no cumpla con sus pagos de deudas por razones económicas y financieras. El riesgo de transferencia, implica la imposibilidad de pagar el capital, los intereses y los dividendos, debido a la escasez de divisas que tiene un país en un momento determinado, como consecuencia de la situación económica en la que se encuentre. Finalmente, el riesgo específico está relacionado con el éxito o fracaso del sector empresarial debido a conflictos sociales, devaluaciones o recesiones.

La empresa Garbel lleva a cabo sus operaciones de negocios en República Dominicana y como tal, asume el riesgo país correspondiente a operar y realizar actividades productivas en él.

Mercado y competencia

El mercado tradicional de Garbel ha sido el sector financiero. En esta nueva etapa, la empresa, apoyándose en la diversidad de servicios y la amplia experiencia, ha decidido ampliar su horizonte de clientes expandiendo su atención para atraer otros sectores económicos.

Garbel ha definido los nichos de mercado que quiere desarrollar, debiendo escoger los servicios líderes que marcan su ventaja competitiva. La adecuada presentación de estos servicios representa la punta de lanza de la empresa para su introducción en dichos mercados.

Los segmentos de mercado han sido seleccionados en función de la experiencia y especialización de la empresa, el portafolio de servicios que ofrece y el incremento esperado en la demanda de estos sectores en función de su tendencia de crecimiento dentro de la economía local y regional.

En el país abundan los bufetes de abogados. Dentro de los más reconocidos y exitosos se encuentran Russin Vecchi Heredia Bonetti, Luis Manuel Pereyra, Biaggi Messina, Germán Mejía y Asoc., Leonel Melo, Catrain Vega, Pittaluga y Asoc., Castillo & Castillo, Jiménez Cruz Pena, Headrick Rizik, Cabral y Díaz, entre otros. Estos bufetes conforman parte de la competencia de Garbel por el mercado que demanda sus servicios y el reconocimiento de la capacidad profesional de sus ejecutivos legales.

2.13 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Este análisis FODA se realizó tomando como referencia sus dos competidores principales Castillo & Castillo y Headrick Rizik

Fortalezas

- Cada ejecutivo tiene una especialización en los servicios que ofrecen
- Portafolio diversificado de servicios
- Precios negociables.
- Ofrecen calidad en los servicios y en una infraestructura
- Proporcionan a sus clientes la estabilidad lo que se transforma en un valor agregado.
- Efectividad y rapidez de servicios
- Frugalidad y discreción.

Oportunidad

- Diversificar su cartera de clientes a otros sectores no financieros, tanto nacionales como internacionales.
- Activar y darle seguimiento a los servicios que no han tenido una trayectoria activa en el mercado.
- Crear política de precios por servicios y establecer tarifa de cotización.
- Mejorar su estrategia de precio en relación a la calidad de los servicios que ofrecen.

Debilidades

- La empresa no tiene un ejecutivo asignado a la relación comercial.
- Clientes principales determinan la rentabilidad de sus operaciones. Precios variables confunde a clientes individuales.
- Muchas veces ese valor agregado que genera la calidad no se refleja en los precios.

- Poca interacción con colegas. Relaciones públicas débiles.
- Carece de poca imagen ante el mercado en general a nivel de publicidad.

Amenazas

- Sus competidores brindan servicios diversificados en segmentos empresariales. Inversiones y litigios. Firma de abogados de varios bancos locales e internacionales tienen concentración de servicios en clientes corporativos e instituciones financieras.
- Tarifas por servicio por cotización. Cargo adicional por tiempo profesional y administrativo.
- La competencia entrega servicios con basta calidad y la misma es reflejada en su costo al momento de contratar el servicio.
- Competidores reconocidos por el sector bancario y segmento corporativo.
- Accesibilidad diferentes niveles de clientes por parte de sus competidores.
- Activa participación en movimientos sociales y bancarios por parte de sus competidores.

CAPITULO III:

VISION – PROYECCION EMPRESARIAL FINANCIERA

3.1 Visión empresarial

Se habla de visión empresarial cuando los directivos de la empresa tienen la capacidad de prever cual sería el futuro a largo plazo de la empresa, proyectando permanencia en el mercado y percibir novedades de cómo funcionará, planeando las necesidades recursos y herramientas para lograrlo.

Cuando una empresa tiene bien definida su visión y la misma es de conocimiento general, pues todos apuntan a lograr lo propuesto. Es importante que esta visión se acompañe de una proyección financiera que le permita ejecutar adecuadamente su plan de crecimiento.

Como se ha expuesto anteriormente la proyección financiera tiene como propósito crear los objetivos que se desean lograr, después de realizar una investigación de la empresa y su interacción con el medio ambiente donde se amplían los caminos para alcanzar los objetivos, a esto se les denominan estrategias y tácticas.

3.2 Determinantes finales de la operaciones de la empresa

Dentro del análisis interno de la empresa, se determinó que la misma tiene concentrados sus servicios en un solo cliente, lo que puede provocar que la empresa desaparezca si en determinado momento el cliente decide retirar su contrato de servicios con la misma. No tener sus ingresos diversificados es un riesgo potencial, ya que depende exclusivo de una sola fuente de obtención de ingresos.

Para lograr que la empresa obtenga mayor crecimiento a nivel de mercado es importante que diversifique su cartera de clientes a otros sectores incluyendo nacionales como internacionales. Una forma es crear alianzas con empresas extranjeras, o contratar personal capacitado y especializado en el derecho a nivel internacional firmando acuerdo de negociación entre las partes. De manera que este talento expanda y explote los diversos servicios en el mercado internacional.

En el plano nacional, la empresa puede aprovechar la fortaleza que tiene de contar en su estructura organizacional con talentos humanos capacitados en cada una de las áreas del derecho y explotar ese potencial para expandir y activar servicios que no ofrece a nivel jurídico.

Identificarse con su cliente es una buena estrategia. Pero en el caso de la empresa Garbel, al solo poseer un cliente en el sector bancario y que éste le genera el 100% de sus ingresos, no es un punto a su favor porque los posibles clientes de otras instituciones bancarias la visualizan como parte del grupo de esa entidad.

Un aspecto importante dentro de la estructura de la empresa son las grandes inversiones que ha realizado en la adquisiciones de software, herramientas tecnológicas, de seguridad y almacenamiento para cuidar la confidencialidad de la información recibida por parte de su cliente y poderle retroalimentar de manera eficiente. Esto lo hace ser más competitivo dentro del mercado financiero.

Cabe resaltar que lo ante mencionado son estrategias imprescindibles para encaminarse a lograr la competitividad, pero es necesario plasmarlo dentro de un plan de negocio con objetivos establecidos en tiempo definido y acompañarlo de un plan estratégico de marketing y un plan estratégico financiero. De manera que, se puedan plasmar en números las ideas o metas propuestas.

Con estos resultados arrojado en la proyección financiera podrá generar un reconocimiento de la imagen de la empresa dentro del mercado mediante la presencia frecuente en medios de información, participación en actividades y eventos relacionados con el negocio, establecer relaciones e intercambio con firmas colegas y profesionales de servicios complementarios considerando posibilidades de alianzas estratégicas.

Otro logro es maximizar la eficiencia y rentabilidad de los servicios desarrollando sistemas de servicios internos, utilizando herramientas de medición de servicios y planificación de actividades para ejecutar la expansión de firmas reduciendo los costos y adecuando sus precios a las condiciones del mercado y tomando en consideración el comportamiento de la competencia.

Un seguimiento al desempeño de las metas acordadas por cliente principal es una estrategia básica para medir si se está cumpliendo con las necesidades requeridas de parte del mismo. Esta estrategia debe involucrar a un equipo de colaboradores que represente a la empresa y evalúen el servicio al cliente y su eficiencia con que se atienden las solicitudes requeridas así como realizar un análisis histórico de servicios a las diferentes sucursales para medir en cuales se debe reforzar y analizar cuales estrategias implementar para retomar estos servicios aislados.

Cabe destacar que una gran ventaja que se pudo verificar en los resultados financieros de los años anteriores de la empresa, es que posee amplia capacidad financiera, solidez y rentabilidad. A pesar de las diferentes bajas que ha tenido se ha mantenido con una buena rentabilidad financiera. Esto resalta el buen manejo que ha tenido la dirección de la misma.

3.3 Metas proyectivas de crecimiento

La proyección de los ingresos se realizarán tomando como iniciativa las negociaciones con su cliente, donde se han establecido las metas anuales que debe cumplir la empresa en cuanto al apoderamiento de cartera en legal, la cual establece los productos y status de los mismos parametrizado por montos de cobros, litigio, demandas y desalojos.

Estos parámetros serán el inicio de la proyección financiera para el año 2017, basados en las metas acordadas con el cliente clasificada por tipos de productos y estatus de los mismos. Para los periodos 2018 al 2020 se proyectará un crecimiento de un 12% de las ventas del año anterior más el 1% de crecimiento en la captación de nuevos clientes en el sector turismo.



3.4 Proyección financiera estratégica de Garbel, SRL 2017-2020

Tabla 12: Proyección financiera 2017-2020

GARBEL, SRL				
Proyeccion financiera 2017-2020				
Nombre	2017	2018	2019	2020
	12%	12%	12%	12%
Ventas	129,120,479.14	144,614,936.64	161,968,729.03	181,404,976.52
Ventas por servicios	129,120,479.14	144,614,936.64	161,968,729.03	181,404,976.52
Costos Directo	59,395,420.40	66,522,870.85	74,505,615.36	83,446,289.20
Costos por servicios (gastos tramites pagados)	59,395,420.40	66,522,870.85	74,505,615.36	83,446,289.20
MARGEN BRUTO	69,725,058.74	78,092,065.78	87,463,113.68	97,958,687.32
	12%	12%	12%	12%
Gastos de Personal	19,082,066.46	21,371,914.44	23,936,544.17	26,808,929.47
Mantenimiento de vehículos	102,263.72	114,535.36	128,279.61	143,673.16
Combustible	1,619,903.75	1,814,292.20	2,032,007.26	2,275,848.13
Seguridad	1,522,275.42	1,704,948.47	1,909,542.28	2,138,687.36
Electricidad	1,401,008.37	1,569,129.37	1,757,424.90	1,968,315.89
Agua y basura	20,160.00	22,579.20	25,288.70	28,323.35
Seguros Generales	729,903.46	817,491.88	915,590.90	1,025,461.81
Mantenimiento de Edificios	846,271.72	947,824.33	1,061,563.25	1,188,950.84
Mantenimiento de Equipos	248,381.43	278,187.20	311,569.66	348,958.02
Materiales de oficina	370,803.25	415,299.64	465,135.60	520,951.87
Teléfono	4,552,726.15	5,099,053.28	5,710,939.68	6,396,252.44
Otros suministros	366,423.75	410,394.60	459,641.95	514,798.98
Consult Contable e Impositiva	470,400.00	526,848.00	590,069.76	660,878.13
Consultoría y Diseño Marketing	33,918.42	37,988.63	42,547.26	47,652.93
Servicio Fumigación	16,250.66	18,200.74	20,384.83	22,831.01
Consultoria Técnica	61,864.32	69,288.04	77,602.60	86,914.92
Membresias y suscripciones	64,176.00	71,877.12	80,502.37	90,162.66
Servicio Digitalizacion	236,878.87	265,304.33	297,140.85	332,797.76
Cargos bancarios	173,479.05	194,296.54	217,612.12	243,725.58
Impuesto Trans. 0.15%	240,355.48	269,198.14	301,501.92	337,682.15
Arrendamientos Bienes Muebles	2,043,437.55	2,288,650.05	2,563,288.06	2,870,882.63
Deprec Edificaciones	358,831.39	340,889.82	323,845.33	307,653.07
Deprec Muebles y Equipos	524,939.93	593,704.94	495,278.71	421,459.03
Deprec Equipos de Computo	374,559.98	618,419.98	551,314.99	463,486.24
Deprec Activos Cat. 3	480,426.50	547,812.53	430,640.65	373,544.55
Amort Mejoras Prop Arrendadas	12,618.19	14,132.37	15,828.26	17,727.65
Amort Softwares	2,096,085.07	2,347,615.28	2,629,329.12	2,944,848.61
Honorarios Personas Fisicas	3,049,693.60	3,415,656.83	3,825,535.65	4,284,599.92
Honorarios Personas Morales	11,394,085.94	12,761,376.26	14,292,741.41	16,007,870.37
Plan de Pensiones (AFP)	795,373.29	890,818.08	997,716.25	1,117,442.20
Seguro Familiar de Salud (SFS)	741,388.38	830,354.98	929,997.58	1,041,597.29
Seguro Riesgo Laboral (SLR)	80,156.71	89,775.51	100,548.58	112,614.40
Infotep	112,024.44	125,467.37	140,523.46	157,386.27
Localizaciones	168,047.54	188,213.25	210,798.84	236,094.70
Atenciones a Clientes	109,819.71	122,998.07	137,757.84	154,288.78
Servicio Limpieza	576,491.75	645,670.76	723,151.26	809,929.41
Viaticos, Dietas y Otros	386,018.14	432,340.31	484,221.15	542,327.69
Fletes y Envios	5,368.92	6,013.19	6,734.78	7,542.95
Rampas y Letreros	25,319.84	28,358.22	31,761.21	35,572.55
TOTAL GASTOS	55,494,197.13	62,306,919.33	69,231,902.77	77,088,664.75
UTILIDAD OPERACIONAL	14,230,861.61	15,785,146.46	18,231,210.91	20,870,022.57
Ingresos Financieros	1,085,029.61	1,510,981.68	2,106,750.39	2,954,222.92
Gastos financieros	-385,695.41	-295,106.99	-190,989.90	-71,323.76
Otros ingresos	85,600.00	95,872.00	107,376.64	120,261.84
Otros gastos	-643,234.88	-675,396.63	-709,166.46	-744,624.78
RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTO	14,372,560.92	16,421,496.52	19,545,181.59	23,128,558.79
Gastos de Impuestos	3,880,591.45	4,433,804.06	5,277,199.03	6,244,710.87
RESULTADO DEL PERIODO	10,491,969.47	11,987,692.46	14,267,982.56	16,883,847.91

En esta proyección financiera los costos por servicios estarán representados por el 46% de las ventas. Y los gastos generales y administrativos representaran un 12% de crecimiento con respecto a los gastos histórico.

Con esta proyección financiera la empresa puede alcanzar sus objetivos empresarial de forma efectiva siempre que cuente con las estrategias que le permitan alcanzar el crecimiento esperado.

Dentro de las recomendaciones que ayudaran a incrementar la rentabilidad de la empresa serian:

Darle un seguimiento constante y controlar los costos y gastos operacionales de esta forma cada ahorro que realice se transformará en aumento para su rentabilidad. Para poder lograr esto es de gran importancia preparar un estado de flujo de efectivo, lo que le permitirá hacer un análisis de cuales operaciones representa mayor gasto y en cuales puede hacer reajustes que permitan mayor eficiencia.

Otra forma recomendable es implementar los presupuestos, lo que permitirá monitorear de forma constante los costos y gastos evidenciando si los mismos se corresponden a los objetivos planteados.

Para aumentar los márgenes de rentabilidad la empresa puede aplicar varias formas entre el precio del servicio que ofrece y lo que cuesta realizarlo. Una manera es aplicando un aumento a dicho precios, reducción de los costes por servicios o la combinación de ambas.

Hay que mencionar que la empresa puede estudiar de manera exhaustiva el aumento de los precios a sus servicios. Es importante recordar que cuando se ofrecen un excelente servicio los clientes o consumidores van a admitir un

aumento en el precio y más cuando se tiene ventaja competitiva ante los demás prestadores de servicios en el mercado, pues el precio pasaría a otro plano. Lo más significativo es analizar y encontrar el equilibrio ya sea con los costos o los gastos operacionales. Es recomendable siempre antes de aplicar un aumento en el precio que este esté referenciado a un rango de precio que tienen tus competidores.

Otro aspecto que resulta importante destacar es, que Garbel se dedica a la prestación de servicios, un elemento significativo es analizar qué tan rentable es su cartera de clientes porque su actividad económica está dirigida al servicio al cliente, por lo que concentrarse en su cliente representaría una ventaja competitiva sostenible.

Una forma que la empresa puede aplicar es un análisis a la rentabilidad a cada sucursal de su potencial cliente. Es un medio para conocer cuál de las mismas tiene un margen de rentabilidad o cual está muy por debajo. El análisis puede llegar a verificar cuales servicios están estáticos y retomarlos.

Por otra parte esto va a determinar que cliente o sucursal requerirá dedicar mayor esfuerzo ya que obtendrá un mayor impacto en su rentabilidad, por lo que es factible retenerlo y fidelizarlo.

En el aspecto tecnológico la empresa tiene herramientas actualizadas que le complementan para agilizar y brindar un servicio de calidad, dentro de ellas se destacan: sistemas para medir la productividad al gestionar los casos legales, sistema de información (ERP), herramientas de consultas y algo importante es el almacenamiento de las informaciones en las nubes lo que brinda seguridad para sus clientes en cuando a los documentos legales entregados.

3.5 Estado de situación proyectado 2017- 2020

Tabla 13: Estado de situación proyectado 2017-2020

GARBEL, SRL

ESTADO DE SITUACION PROYECTADO 2017-2020
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

ACTIVOS	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo en caja y bancos	18,352,120.11	20,150,896.94	23,992,989.30	31,757,331.47
Inversiones a corto plazo	16,585,452.54	23,096,434.21	32,203,184.61	45,157,407.53
Cuentas por cobrar clientes	6,329,315.57	5,455,408.32	6,275,451.00	6,750,000.00
Cuentas por cobrar empleados	25,500.00	45,000.00	65,000.00	55,000.00
Gastos pagados por adelantado	5,302,500.00	4,987,580.00	5,620,364.65	6,926,000.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	46,594,888.22	53,735,319.47	68,156,989.56	90,645,739.00
ACTIVOS FIJOS				
Edificaciones	13,733,972.00	13,733,972.00	13,733,972.00	13,733,972.00
Menos: Depreciación	- 6,916,175.54	- 7,257,065.37	- 7,580,910.70	- 7,888,563.77
Muebles y Equipos de Oficina	14,539,519.33	16,789,519.33	18,789,519.33	17,789,519.33
Menos: Depreciación	- 9,632,000.92	- 9,900,705.86	- 10,395,984.57	- 10,817,443.60
Equipos de cómputos	2,710,824.42	2,960,824.42	1,960,824.42	1,960,824.42
Menos: Depreciación	- 834,208.23	- 1,138,565.71	- 1,689,880.70	- 1,861,081.78
Maquinarias y herramientas	3,342,790.47	5,116,790.47	6,116,790.47	6,516,890.47
Menos: Depreciación	- 3,554,901.37	- 3,971,356.40	- 4,401,997.05	- 4,702,885.81
TOTAL ACTIVOS FIJOS	13,389,820.16	16,333,412.88	16,532,333.20	14,731,231.26
OTROS ACTIVOS				
Fianzas y depósitos	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00
Softwares	14,020,000.00	16,525,621.00	19,725,845.00	19,252,121.00
Amortización Softwares	- 8,250,120.00	- 9,256,214.00	- 13,166,520.00	- 14,252,125.00
TOTAL OTROS ACTIVOS	5,788,780.00	7,288,307.00	6,578,225.00	5,018,896.00
TOTAL ACTIVOS	65,773,488.37	77,357,039.35	91,267,547.76	110,395,866.26
PASIVOS	2017	2018	2019	2020
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores	925,252.00	2,785,000.00	1,102,052.00	2,075,214.00
Cuentas por pagar accionistas	1,100,000.00	800,000.00	500,000.00	350,000.00
Depósitos por identificar	2,667,935.07	1,200,200.00	1,975,600.00	2,154,111.00
Cuentas por pagar otras	525,015.00	425,620.00	355,000.00	675,000.00
Impuestos por pagar	3,880,591.45	4,433,804.06	5,277,199.03	6,244,710.87
Acumulaciones y retenciones	1,154,212.00	901,412.00	1,780,000.00	2,656,241.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	10,253,005.52	10,546,036.06	10,989,851.03	14,155,276.87
PASIVOS A LARGO PLAZO				
Préstamo por pagar	2,419,416.40	1,722,244.37	920,955.26	-
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	2,419,416.40	1,722,244.37	920,955.26	-
TOTAL DE PASIVOS	12,672,421.92	12,268,280.43	11,910,806.28	14,155,276.87
PATRIMONIO	2017	2018	2019	2020
Capital pagado	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Reservas	69,564.00	69,564.00	69,564.00	69,564.00
Beneficios (perdida) acumulados	42,039,532.98	52,531,502.46	64,519,194.92	78,787,177.48
Beneficios (perdida) periodo actual	10,491,969.47	11,987,692.46	14,267,982.56	16,883,847.91
TOTAL PATRIMONIO	53,101,066.46	65,088,758.92	79,356,741.48	96,240,589.39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	65,773,488.37	77,357,039.35	91,267,547.76	110,395,866.26

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

El estado de situación proyectado plasma la situación financiera de la empresa para los próximos cuatro (4) años.

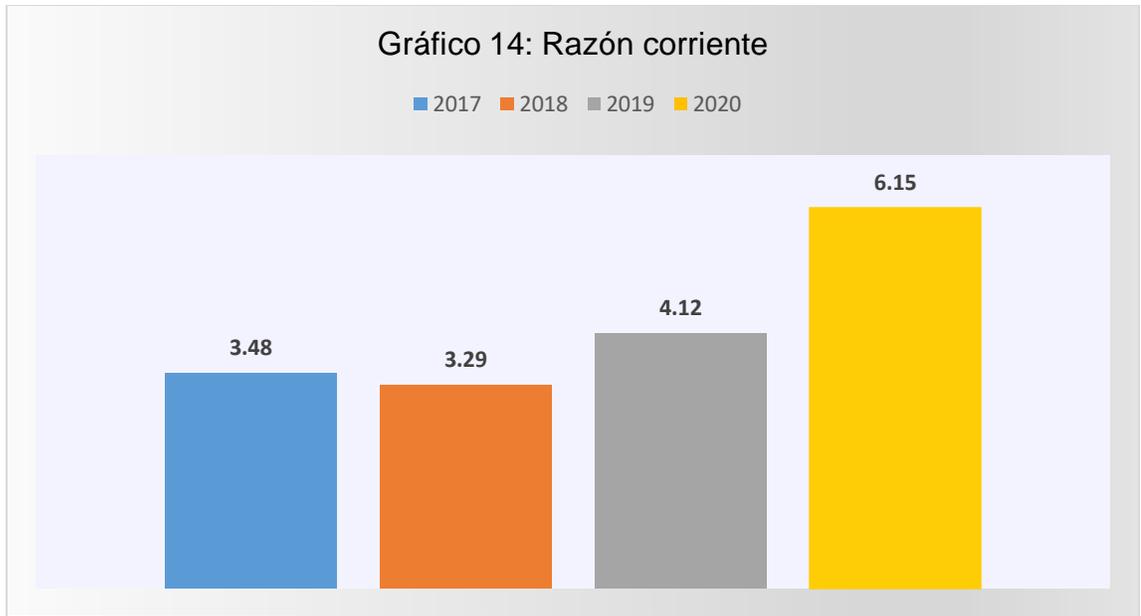
Dentro del estado de situación se ha proyectado que la empresa tendrá un crecimiento promedio en sus activos corrientes de un 24.70% respecto al 2016. Se ha incluido dentro de sus activos corrientes un aumento en las inversiones a corto plazo mediante la apertura de certificados financieros, lo que le permitirá obtener ingresos financieros por dicha inversión. Esto representaría una reserva que la empresa tendrá, en caso de tener un momento de descenso de liquidez.

Cabe destacar que la empresa proyecta crecimiento a nivel de mercado, ampliando su cartera de clientes en el sector turismo. Tomando esto como base se proyectó un crecimiento en la ampliación y adquisición de activos fijos, los cuales serán adquiridos mediante financiamiento a largo plazo en préstamo bancario y a través de leasing. Esta proyección de activos fijos representa un crecimiento de un 6% con respecto al año 2016

En general sus activos totales reflejaran un crecimiento de un 28% en comparación con el año 2016.

Indicador de liquidez

En este indicador la empresa logrará con su proyección financiera aumentar ampliar su capital de trabajo y razón corriente de manera significativa. Es decir se incrementara la capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo y le quedara un amplio margen de liquidez.



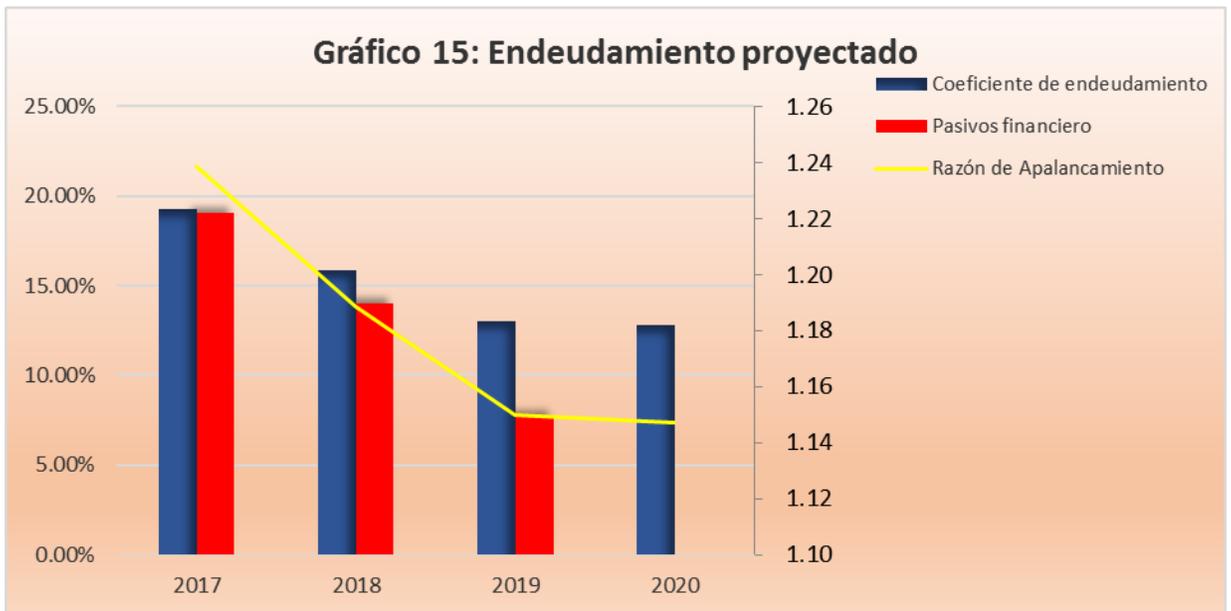
Hay que mencionar además, que acumular efectivo no es lo más favorable en finanzas, puesto que este dinero pierde la oportunidad de generar ingresos, pero para Garbel gestionar los casos legales es necesario avanzar gastos para estos trámites constantemente, por lo que es coherente que tenga una amplia cobertura de liquidez para no afectar el efectivo de los demás egresos de la empresa.

Además la función principal de la empresa es recaudar deudas o dinero para luego remitir al banco un porcentaje de este cobro según lo estipulado en su contrato de negociación, porque lo que dentro de su liquidez hay partidas del efectivo que son depositados por los deudores y que las mismas no son identificadas en su momento, por lo que la empresa reserva esta partida dentro de su efectivo hasta identificarse.

En cuanto a su composición de pasivos se ha proyectado una variación en referencia al 2016, ya que se ha incorporado dentro de su estructura de capital, la

deuda a largo plazo. Esta es originada por la adquisición de activos fijos representado un 42% de crecimiento en referencia a su actualidad.

El coeficiente de endeudamiento de la empresa se proyecta que hay un aumento en el 2017 en relación al 2016 debido a la adquisición de la obligación financiera, pero para los próximos tres años ira disminuyendo, ya que el préstamo a largo plazo se ira amortizando hasta quedar saldo en el 2020.



Los pasivos financieros dentro de la proyección realizada se muestra en disminución representado por un 19.09% para el 2017 y anulándose totalmente para el 2020. Esto significa que para el 2020 que los acreedores no tienen participación de financiamiento en la empresa.

Con relación a la razón del apalancamiento financiero le da una idea a la empresa del grado de endeudamiento que tiene en relación con el patrimonio. Para el final del 2020 esto representara 1.15, significa que su reducción radica en que los pasivos financieros se liquidan en su totalidad.

3.6 Estado de resultados proyectado 2017- 2020

Tabla 14: Estado de resultados proyectado 2017-2020

GARBEL, SRL

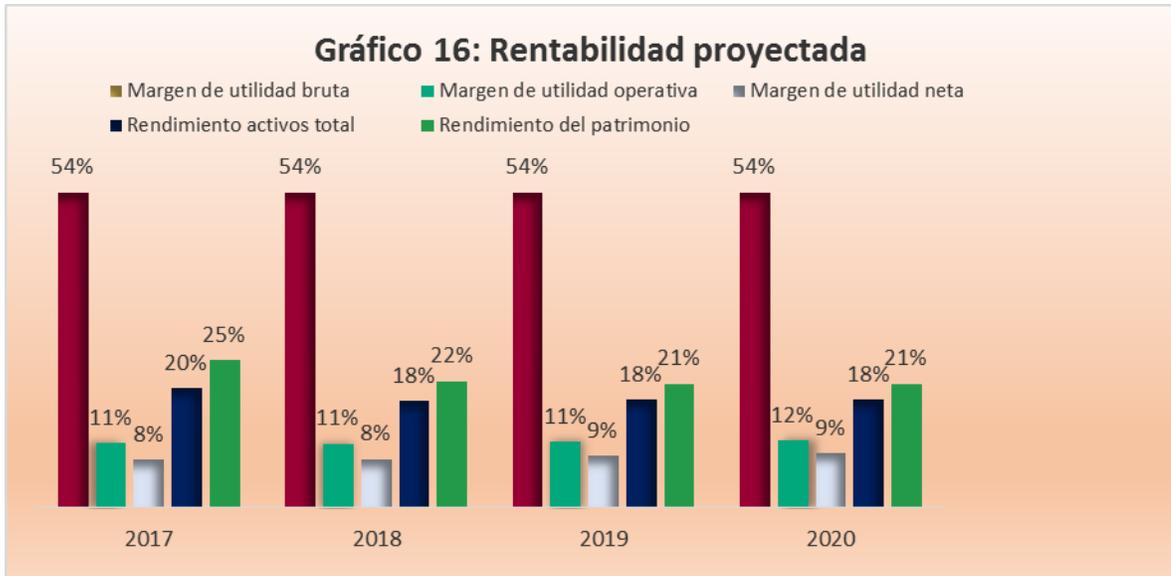
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2017-2020
(VALORES EXPRESADOS EN RD\$)

PERIODO	2017	2018	2019	2020
Ventas	129,120,479.14	144,614,936.64	161,968,729.03	181,404,976.52
Menos: Costos por servicios	- 59,395,420.40	- 66,522,870.85	- 74,505,615.36	- 83,446,289.20
Utilidad Bruta	69,725,058.74	78,092,065.78	87,463,113.68	97,958,687.32
Gastos de administración y dirección	55,494,197.13	62,306,919.33	69,231,902.77	77,088,664.75
Utilidad Operacional	14,230,861.61	15,785,146.46	18,231,210.91	20,870,022.57
Ingresos Financieros	1,085,029.61	1,510,981.68	2,106,750.39	2,954,222.92
Gastos financieros	- 385,695.41	- 295,106.99	- 190,989.90	- 71,323.76
Otros ingresos	85,600.00	95,872.00	107,376.64	120,261.84
Otros gastos	- 643,234.88	- 675,396.63	- 709,166.46	- 744,624.78
Resultados antes de impuestos	14,372,560.92	16,421,496.52	19,545,181.59	23,128,558.79
Impuesto sobre la renta	- 3,880,591.45	- 4,433,804.06	- 5,277,199.03	- 6,244,710.87
Beneficio Neto	10,491,969.47	11,987,692.46	14,267,982.56	16,883,847.91

Fuente : Información proporcionada por la empresa Garbel, SRL

Elaboración: propia de autora.

La proyección del estado de resultado resulta ser una herramienta muy valiosa para la empresa, porque ve reflejado cuales serían sus beneficios durante el periodo 2017 al 2020. Ayuda a visualizar cuales partidas de costos y gastos operativos hay que prestar atención y seguimiento a tiempo para lograr la rentabilidad esperada.



En este análisis de la rentabilidad financiera la empresa logrará un margen bruto de utilidad de un 54% porque sus costos de servicios representan en todos los años un 42% constante. Esto representará que por cada vendido, la empresa obtendrá una utilidad de 54% para cada año.

Se proyecta un margen de utilidad operativa se mantendrá constante hasta el 2019 en un 11% y para el 2020 aumentará un 1%. Esto se logra monitoreando los gastos generales y administrativos para establecer cualquier control que amerite.

El rendimiento sobre la inversión o activos totales (ROI) representará para el 2020 un 18% que en comparación con la actualidad de la empresa aumentó un 9%, este rendimiento es producto del aumento en el volumen de ingresos que la empresa proyecta vender.

Hay que mencionar que el rendimiento sobre el patrimonio de la empresa estará medido por la utilidad neta obtenida por los dueños en relación a su inversión. Este indicador irá fluctuando durante los 4 años, terminando para el 2020 en un 21%.

3.7 Estado flujo de efectivo proyectado 2017- 2020

Tabla 15: Proyección flujo de efectivo 2017-2020				
GARBEL, SRL				
PROYECCION FLUJOS DE EFECTIVO 2017-2020				
(VALORES EN RD\$)				
Descripción	2020	2019	2018	2017
Flujos de efectivo provisto por las actividades de operación:				
Efectivo recibido de clientes, empleados y otros	179,405,087	161,940,844	143,972,587	127,076,282
Pagos realizados a proveedores, empleados y otros	(168,325,489)	(154,779,418)	(132,311,922)	(122,537,257)
	11,079,599	7,161,426	11,660,664	4,539,025
Intereses pagados	2,882,899	1,915,760	1,215,875	699,334
Impuestos pagados	(5,277,199)	(4,433,804)	(3,880,591)	(867,544)
Flujo de efectivo provisto por las actividades de operación:	8,685,299	4,643,383	8,995,948	4,370,815
Efectivo usado en actividades de inversión:				
Adquisición de propiedad, mobiliarios y equipos	-	-	(6,500,000)	(6,625,000)
Flujo de efectivo neto usado en actividades de inversión de inversión:	-	-	(6,500,000)	(6,625,000)
Flujo de efectivo por actividades de financiamientos:				
Prestamos obtenidos	(920,956)	(801,289)	(697,172)	2,419,416
Aumento de Capital	-	-	-	-
Distribución de Dividendos	-	-	-	-
Efectivo neto provisto (usado) por las actividades de financiamiento	(920,956)	(801,291)	(697,171)	2,419,415
Aumento (Disminucion) neto del efectivo durante el período	7,764,342	3,842,092	1,798,777	165,230
Efectivo al inicio del año	23,992,989	20,150,897	18,352,120	18,186,889
Efectivo al final del año	31,757,331	23,992,989	20,150,897	18,352,120

En esta proyección se refleja las entradas y salidas de efectivo generadas por las diferentes operaciones tanto financieras como de inversión que la empresa va a tener durante el 2017 al 2020.

La proyección de flujo de efectivo es un instrumento primordial en la administración de las finanzas, porque planea el uso eficaz del efectivo, conservando una disponibilidad suficiente para cubrir sus obligaciones.

Con este flujo de efectivo apoyará a la empresa en las variaciones arriesgadas del efectivo, que pueden significar riesgos de crédito con sus suplidores o la abundancia de capital inmovilizado de efectivo.

Es importante tomar control de las partidas que forman parte del flujo de efectivo, costos y gastos operativos, porque de esta forma la empresa logra ahorrar para convertir estos ahorros en inversiones que representen crecimiento para la misma. Es decir, darle el seguimiento constante alertará a la empresa de los reajustes que puede hacer para lograr eficiencia en su flujo de efectivo.

CONCLUSIONES

Las empresas hoy en día luchan por ser cada vez más competitiva y una forma de lograrlo es realizando su plan general de negocio y conjuntamente elaborar su proyección financiera estratégica ya que forma parte de él; con su punto de partida en los objetivos o metas que la empresa desea lograr en un periodo determinado.

Para la empresa alcanzar un crecimiento sostenible es importante la buena ejecución de las estrategias y llevarlo a la práctica a través de una proyección financiera donde se prevé el nivel de rentabilidad que se desea alcanzar.

Los análisis realizados a la empresa durante esta investigación han concluido que durante los últimos cinco años de operatividad la empresa ha tenido una rentabilidad fluctuante, provocada por la disminución de las ventas. Pero a pesar de estas variaciones, la empresa tiene capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo quedando un margen amplio de la misma.

Es importante mencionar que la elaboración de un análisis interno y externo ha permitido detectar las debilidades y oportunidades a las cuales se enfrenta la empresa a nivel operativo y de mercado, las cuales son el punto de partida para establecer las estrategias para convertirlas en fortalezas.

Según los resultados obtenidos en la proyección financiera la empresa logrará aumentar su rentabilidad financiera aplicando estrategia de crecimiento en sus ventas, controlando sus costos y gastos operativos. Este crecimiento involucra creación de alianzas de negociación con un nuevo mercado de clientes, tanto nacional como internacional.

Con esta proyección financiera estratégica y su estructura tecnológica y de seguridad que posee la empresa, serán las herramientas básicas para lograr ventajas competitivas frente al mercado jurídico.

RECOMENDACIONES

Al analizar la situación financiera de la empresa y proponer una proyección financiera estratégica, se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un plan general de negocio actualizado donde se establezcan las estrategias de crecimiento y expansión de un nuevo mercado, el cual le permitirá diversificar sus ingresos y obtener beneficios de diferentes sectores.
- Efectuar una proyección financiera estratégica derivada el plan general de negocio, donde se establezcan los objetivos financieros que la empresa se propone lograr. Este plan financiero estará conectado con un plan de ventas bien formulado y el plan de los recursos humanos.
- Proponer una vez puesta en marcha la revisión de la proyección financiera de manera trimestral para realizar reajuste a las estrategias establecidas, de manera que se puedan lograr los objetivos propuesto por la dirección.
- Implementar y monitorear presupuestos anuales, analizarlo de forma mensual, de manera que les permita verificar sus ventas y controlar costos y gastos que pueden afectar su utilidad al final del periodo.
- Realizar una revisión continua a los factores tanto internos como externos que puedan impactar de manera negativa en las ventas de la empresa para tomar acciones tempranas y evitar descenso en las mismas.
- Preparar planes de inversiones que le permitirá no tener dinero ocioso y obtener otros ingresos financieros por estas actividades.

- Aplicar análisis de rentabilidad a sus clientes, va arrojar cuales de las sucursales son más rentables y activar a las que resulten más bajas. Este análisis permitirá establecer las estrategias para aumentarlas.
- Darle seguimiento continuo a las cuentas por cobrar, de manera que éstas cumplan con la política de crédito otorgada y así poder establecer los controles necesarios.
- Realizar análisis periódicos a través de los indicadores financieros que le permitirá evaluar su rentabilidad tanto operativa como financiera para tomar decisiones estratégicas a tiempo.
- Establecer política de reparto de dividendos y de reinversión en el negocio, de esta forma no acumularía gran cantidad de beneficios que abulten el capital de la empresa.
- Para seguir capacitando al personal, la empresa puede realizar la detección de necesidades de capacitación y preparar un programa de formación para sus talentos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Pilar Cibrián. (2013). Planificación Financiera
- María del Mar Camacho Minano, María José Rivero Menéndez. (2010). Introducción a la Contabilidad Financiera
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland. (2012). Administración estratégica
- John J. Wild, K.R. Subramayam, Robert F. Halsey. (2007), Análisis de Estados Financieros.
- David Méndez V. (2010) Proceso de Planeación Financiera.
- Salvador Durbán Oliva, Ana Isabel Irimia Diéguez, María Dolores Oliver Alfonso. (2009). Planificación financiera en la práctica empresarial.
- Aliosvi A. Rodríguez Rodríguez, Yoelvis Hernández Mesa. (2009) La planificación estratégica.
- Luis Puchol Moreno –(2012). Libro de las Habilidades Directivas.
- Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.
- Ramón Alfonso Ramos Arriagada, Javier de León Ledesma, José Andrés Dorta Velázquez. (2014). Términos Financieros y Contables
- Diego Baena Toro. (2010). Análisis Financieros, enfoques y Proyecciones.
- Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración estratégicas
- Octavio Reyes. (2012) . Planeación estratégica para la alta dirección
- Carlos Sabino. (2014) Proceso de Investigación
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principles of managerial finance. Prentice Hall.

- Veiga, J. F. P. C. (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC Editorial.
- Padilla, M. C. (2016). Análisis financiero. Ecoe Ediciones.
- Tarzijan, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/consulta/1/2016/Informe-de-la-Econom%C3%ADa-Dominicana.
- <http://garberl-consult.com/index.php>

ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento histórico anual del 2012-2016

GARBEL, SRL					
Histórico de ventas					
Años	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas por servicios	62,650,182.00	85,151,298.00	114,264,746.00	120,089,657.00	103,202,454.00
Tasa de crecimiento	0%	36%	34%	5%	-14%
Tasa promedio de crecimiento anual	12%				
Tasa promedio de crecimiento mensual	1%				
Venta promedio	97,071,667.40				
Venta mínima	62,650,182.00				
Venta máxima	120,089,657.00				

Fuentes: Información proporcionada por la empresa



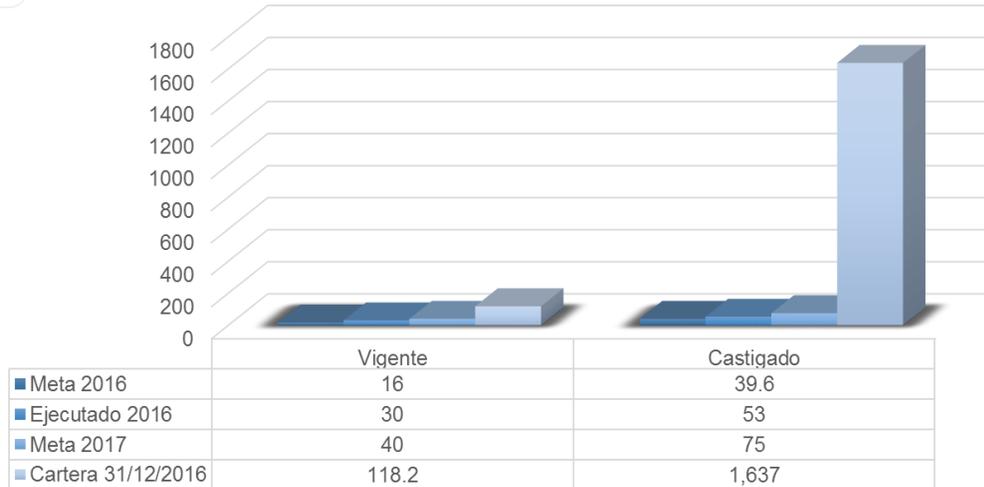
Anexo 2: Cumplimiento de metas 2016 y metas propuesta 2017

Meta 2017: 115

- Vigente: 40
- Castigada: 75

MONTOS MM RD\$

Meta vigente y castigada prestamos garantía personal

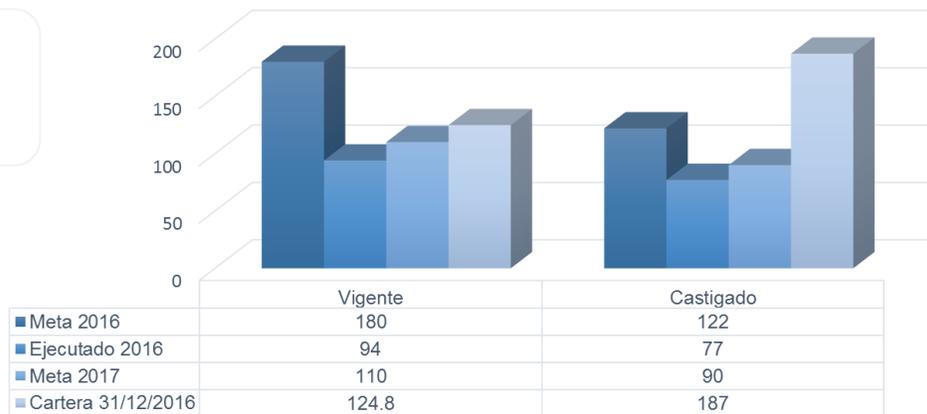


Anexo 3: Productos vigentes y castigados

Metas vigentes y castigadas préstamos garantías real

Meta 2017: 200

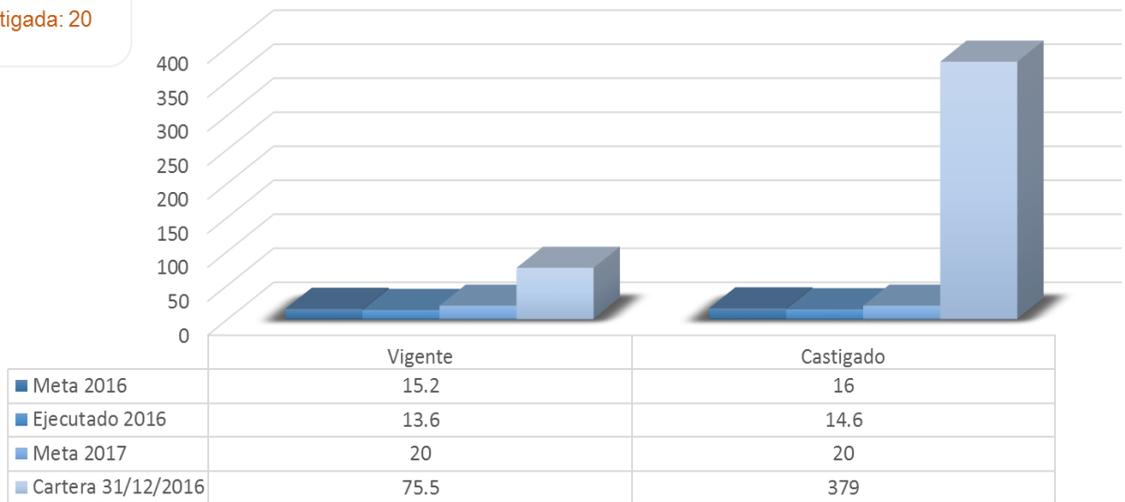
- Vigente: 110
- Castigada: 90



Anexo 4: Productos vigentes y castigado tarjetas de créditos

Meta 2017: 40
 ■ Vigente: 20
 ■ Castigada: 20

Meta vigente y castigadas en tarjetas de créditos





Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

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

Título:

**PROYECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
GARBEL, SRL (SERVICIOS JURIDICOS)
(Periodo 2017-2020)**

Postulante:

Lic. Cristobalina de la Rosa Garcia

Matricula: 2015-1729

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2017

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es realizar una proyección financiera estratégica con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa Garbel, la cual se dedica a prestar servicios jurídicos. Esta proyección comprende el periodo 2017 al 2020.

Una planeación pronostica el futuro a fin de tomar en el presente decisiones que permitan alcanzar de forma eficiente las metas propuestas y anticipa el impacto en la empresa de los constantes cambios del mercado, para atenuarlos o aprovecharlos con base en las estrategias delimitadas. Por esta razón, en las empresas que hoy en día proyectan crecimiento económico se hace imprescindible el acompañamiento de un plan financiero estratégico, que les permita determinar su nivel de liquidez y los gastos que puede sostener.

Para desarrollar una proyección financiera estratégica es necesario que las empresas conozcan cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, con las que se enfrenta y en base a estas, realizar un plan de acción donde se definan los objetivos y acciones a tomar para aumentar la productividad.

La importancia de elaborar una proyección financiera radica en evaluar la situación actual y el comportamiento económico que ha desempeñado la empresa durante los últimos 5 años. Para esto se acompañan de un análisis financiero, a través de indicadores financieros, que permitirán definir líneas de acciones futuras.

Los resultados de las investigaciones demuestran que ejecutar una adecuada proyección financiera estratégica es una herramienta de gran importancia para mejorar la rentabilidad de la entidad, permitiéndole escalar hacia un crecimiento tanto económico como financiero.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las informaciones históricas recolectadas a través de esquemas de contabilidad, las cuales generaban reportes oportunos y confiables, ya no son lo más idóneo. Valorar diferentes panoramas de crecimiento futuro y apreciarlos mediante proyecciones financieras estratégicas, en realidad es una ventaja competitiva.

Las proyecciones financieras no son herramientas nuevas, ya que desde tiempos remotos, han sido aplicadas con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, especialmente los de la empresa, buscando planificar cualquier acción futura, que le permitirá lograr los mismos.

Hoy en día vemos como las empresas luchan por la competitividad económica, esto ha requerido que las mismas cuenten con una proyección financiera estratégica, que impulse un crecimiento dinámico y eficaz. En nuestro país muchas de las empresas sobre todo las de estructura mediana, no cuentan con estrategias alineadas a una proyección financiera, lo que conlleva a no tener un respaldo para enfrentar situaciones o problemas propios de la economía y los avances tecnológicos que cada día van en crecimiento.

Garbe, SRL, entidad a la cual se realizará el presente análisis, es una empresa que tiene 25 años operando en el mercado prestando sus servicios en la ciudad de Santo Domingo así como también en las diferentes provincias, siendo su principal objetivo brindar servicios jurídicos en todas sus ramas.

Partiendo de su trayectoria en prestación de servicios jurídicos Garbel, SRL, tiene como objetivo captar nuevos clientes y ampliar su catálogo de servicios jurídicos, por esta razón requiere de una proyección financiera que les permita visualizar en los próximos años, cuál sería el impacto positivo a nivel de rentabilidad que le proporcionaría su estrategia de crecimiento.

Para anticipar la factibilidad del crecimiento en el mercado jurídico y determinar las estrategias a implementar, se ve en la necesidad de realizar una proyección

financiera que permita identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, las cuales combinadas con otras informaciones importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones.

Además, a través de proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que la empresa puede variar, con estimaciones de beneficios, lo que permite a la dirección identificar los riesgos potenciales que podrían afectar a su negocio, poder implementar estrategias para mitigar los efectos negativos y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

OBJETIVO GENERALES Y ESPECÍFICOS DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

- Determinar de qué manera con la proyección financiera estratégica aumentará la rentabilidad de la empresa Garbel para el periodo 2017 – 2020.
- Evaluar la situación financiera de la empresa Garbel, buscando mejorar su posicionamiento en el mercado de servicios legales a través de una ejecución correcta de su plan financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar análisis horizontal y vertical a los estados financieros de la empresa, para determinar las variaciones tanto porcentuales como relativas.
- Evaluar la rentabilidad histórica de la empresa Garbel periodo 2013 -2016, a través de los ratios financieros aplicables.
- Obtener un análisis de la situación interna y externa de la empresa con la finalidad de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)
- Comparar la rentabilidad actual con la rentabilidad proyectada al 2020.
- Proyectar estados financieros en base a cifras históricas de crecimiento de las ventas.
- Preparar escenarios óptimos y conservadores de las ventas, tomando como referencia el historial de las tasas de crecimiento promedio.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

La presente investigación se realizará con el propósito de ejecutar una proyección financiera estratégica, lo que permitirá que los objetivos, estrategias y metas planteadas por la gerencia, no se limiten simplemente a una mejora, sino basado en la realidad de la empresa y su competencia de mercado, para que de esta manera las decisiones a tomar no afecten la rentabilidad de la misma.

En el mundo de los negocios, el cual está en crecimiento desmesurado, el tomar una decisión precipitada nos puede conllevar al descenso empresarial, ya que para que una entidad tenga éxito, es necesario que exista un seguimiento al alcance de los objetivos y un plan estratégico financiero, el cual nos ayudará a fijar la dirección y apuntar a los resultados específicos que se pretenden lograr y establecer un plan de acción para alcanzarlo. No tener un plan financiero estratégico bien formulado, fundamentado, y bien implementado conlleva a la ruina empresarial, puesto que si una empresa no tiene idea de hacia dónde se dirige impacta negativamente su rentabilidad financiera.

Es importante conocer esto, ya que desarrollar y tomar en cuenta una proyección financiera estratégica, ayudará a tomar decisiones más exitosas, para lograr de esta manera que la empresa alcance suficiente rentabilidad. Una gran ventaja es que, obliga de una u otra forma a los directores a ver la planificación desde un enfoque macro, identificando los objetivos principales, de manera que sus acciones diarias los direccionen hacia las metas que han planificado.

Justificación metodológica

Mediante la utilización de las cifras financieras y estructurales de la empresa, información de libros relacionados con la planeación y análisis financiero, obtendremos una guía para la elaboración de la proyección financiera estratégica.

Una técnica a utilizar es la entrevista a los diferentes directores de la empresa, así como al personal interno para obtener las informaciones financieras, operativas y estructura de recursos humanos, las cuales servirán como base para el desarrollo de la investigación.

Herramientas tecnológicas y de Internet serán utilizadas como refuerzo a fin de obtener información actualizada para el desarrollo de la investigación.

Justificación práctica

La empresa requiere una proyección financiera estratégica como un proceso constante y sistemático para alcanzar más ventajas competitivas. La formulación y aplicación de estrategias para crear o preservar estos beneficios, deben estar alineadas con los objetivos, estrategias del entorno y recursos disponibles.

Esta investigación es de carácter práctico y busca proporcionar soluciones estratégicas que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa Garbe, fundamentado en el análisis de sus estados financieros.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El crecimiento agigantado que ha tenido el mercado y la tendencia a la globalización han provocado que las empresas que sólo trabajan día a día para mantener su competitividad busquen la forma de emplear estrategias y nuevos estilos de gestión que permitan un crecimiento sostenible.

El objetivo básico de cualquier empresa es pretender asegurar su supervivencia y progreso. Para lograr estos objetivos, la empresa tiene que mejorar de forma continua, para exceder a las crecientes demandas del entorno, crecer a un tamaño que pueda competir adecuadamente, reducir el nivel de riesgo y que no ponga en peligro su continuidad, de manera tal que pueda recompensar a las partes interesadas como los clientes, los trabajadores, los proveedores, los gestores y los propietarios, para lograr su contribución efectiva al proyecto empresarial. Veiga, J. F. P. C. (2015),

De acuerdo a Cibran, Prado y Crespo (2013), los objetivos de la planificación varían según se realice a corto, medio y largo o muy largo plazo. En líneas generales se puede decir que en el corto plazo el objetivo básico de una planificación financiera está relacionado con los niveles más relevantes de la misión económica financiera de la empresa, pretendiendo definir los valores más adecuados de las variables de gestión y en concreto, del nivel de liquidez, a medio y largo plazo, la planificación cubre el objetivo de política de empresa y crecimiento, diseñando la dimensión futura y los niveles de las variables que de ella se derivan, a muy largo plazo, los objetivos están referidos a cuestiones de carácter social, de desarrollo y de cambios tecnológicos.

Según Gitman (2003), el análisis de estados financieros es una medida relativa al funcionamiento de las empresas, que normalmente se basa en el cálculo de las razones financieras, con el fin de evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. La forma más usual del análisis financiero son las razones financieras.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Finanzas

Es el conjunto de actividades relacionadas con la adquisición de dinero y su utilización eficaz. (Padilla, M. C. 2016).

Estrategia

“Es la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Martínez y Milla, 2012, p.5).

Plan estratégico

“Es un documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Martínez y Milla, 2012, p.8).

Planificación estratégica

Es un proceso en el que se define de forma sistemática las directrices estratégicas y las líneas maestras de la empresa u organización, y se desarrolla en metas detallados para la acción, se delegan recursos y se forman documentos denominados planes. (Francés, A. 2006).

Pensamiento estratégico

Se refiere a un proceso mental que estimula el crecimiento continuo de la entidad y el diseño e implementación de acciones que promuevan el sostenimiento de ventajas competitivas constantes dentro de su negocio. (Reyes, O. 2012).

Indicadores financieros

Son aquellos indicadores que se utilizan para determinar la liquidez, rentabilidad, solvencia, y eficiencia operativa de una empresa, además de analizar las relaciones existentes entre las diferentes cuentas de los estados financieros, para tomar decisiones futuras. (Alcántara Hernández, M. E., 2013).

Rentabilidad económica

Es un indicador que muestra la rentabilidad de una empresa sin tomar en consideración la composición financiera, los impuestos y los gastos extraordinarios de la empresa.

Rentabilidad financiera

Es la cantidad de ingresos netos de regresar como un porcentaje del capital de los accionistas. Retorno sobre medidas de rentabilidad de capital de una empresa, al revelar la cantidad de beneficios de una empresa con el dinero de los accionistas

Estado de ganancias y pérdidas

Es un informe que detalla los ingresos percibido por la operatividad de una empresa, así como también incluye los costos y gastos incurridos para generar dichos ingresos durante un periodo específico.

Balance general

Es un informe que muestra la estructura económica y financiera de la empresa al final de un periodo contable, es decir mide la situación financiera de las operaciones ejecutadas en un periodo determinado. Esto puede comprobar las incoherencias que puedan aparecer en los saldos teniendo la oportunidad así de realizar las correcciones oportunas.

Estado de flujos de efectivo

Es un informe que detalla los flujos de efectivo operacional, de inversión y de financiamiento de una entidad, durante un periodo determinado. (Gitman, L. J, 2007).

Razones financieras

Las razones financieras son indicadores de vital importancia para los accionistas, acreedores y la administración de una empresa. Los accionistas, tanto los actuales como los potenciales, se enfocan principalmente en los niveles presentes y futuros del riesgo y utilidad de la empresa, que impactan de manera directa el coste de las acciones.

Liquidez

Es la disponibilidad de los activos que una empresa puede convertir rápidamente en dinero efectivo sin que esto represente una pérdida significativa de su valor. Por otro lado, el término liquidez se refiere a la abundancia o faltantes en las cuentas bancarias, disponible para ejecutar las operaciones cotidianas del negocio.

Razón corriente

Es un indicador financiero que mide la capacidad que tiene una empresa de hacer frente a sus compromisos financieros, de deudas o pasivos a corto plazo.

Razón capital de trabajo neto

Es el resultado que la empresa obtiene luego de restarle a sus activos corrientes sus pasivos corrientes.

Margen de utilidad bruta

“Indica el porcentaje de utilidad que generaron las ventas, sin tener en cuenta los gastos operacionales” (Roca, C. M., & Tovar, O. O., 2016, p.560).

Margen de utilidad operativa

“Revela el porcentaje de utilidad operacional que generaron las ventas. Los resultados demuestran si la empresa ha generado beneficios o no, sin tomar en consideración si los fondos han sido financiados” (Roca & Tovar, 2016, p.560).

Pronóstico de ventas

Es una herramienta que permite proyectar las ventas a futuro, con el fin de establecer metas en un periodo determinado, tomando datos históricos y tendencias de ventas para su elaboración.

MARCO ESPACIAL:

La investigación se desarrollará en la ciudad de Santo Domingo en el marco de elaborar una proyección financiera estratégica para la empresa Garbe, SRL, dedicada a la prestación de servicios jurídicos.

Así mismo abarcará un análisis externo de la empresa, buscando determinar sus ventajas competitivas en el mercado jurídico.

MARCO TEMPORAL:

La investigación tomará un parámetro de análisis de las informaciones financieras histórica durante el período 2013 al 2016, proyectando una planificación financiera y estratégica para los próximos 4 años. (2017-2020). Donde se expondrán las estrategias y recomendaciones para mejorar la rentabilidad de la empresa.

.

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

“Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Narváez, V. P. D., 2009, p.180)

En la indagación utilizaremos el tipo descriptivo, puesto que buscando evaluar e identificar características de las condiciones financieras de la empresa en un periodo determinado, de esta forma se analizan los datos e informaciones históricas para determinar si la proyección financiera estratégica se relaciona con el nivel de rentabilidad de la empresa.

Métodos de investigación

El método deductivo “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Es decir inicia con el análisis de los supuestos, teoremas, leyes y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos” (Torres, C. A. B., 2006, p. 56).

En la investigación se utilizará para recolectar informaciones generales sobre las operaciones financieras y estructura organizacional de la entidad.

Otro método a utilizar será el analítico, el cual consiste en la observación y el examen de un hecho en particular. Se analizarán los procedimientos e informaciones financieras que tiene como objetivo realizar un seguimiento al procedimiento del manejo de la proyección financiera estratégica de la empresa. Así como evaluar las decisiones y poder determinar si genera o no la rentabilidad esperada por los accionistas.

De igual forma se utilizará el método cuantitativo, ya que en la misma se estará midiendo los resultados financieros de la empresa y su crecimiento estadístico para proyectar las estrategias financieras futuras. La información se obtendrán de los estados financieros de la entidad y los resultados serán la base para la demostración veraz de la relación existente o no de las variables.

Fuentes documentales

En esta investigación las fuentes a utilizar son primarias y secundarias, que permitirán la obtención de informaciones bibliográficas, entre las que se encuentran tesis de maestría referente al tema de investigación, google académico, artículos, libros de finanzas e informaciones internas, como procedimientos operativos y políticas de controles. Las mismas servirán como base para sustentar la presente investigación relacionada con la proyección financiera estratégica y sustentar antecedentes para futuras investigaciones.

Las técnicas de investigación

Las técnicas de investigación a utilizar para recopilar las informaciones serán a través del análisis de datos históricos que muestra la empresa en sus estados financieros, verificando el nivel de rentabilidad obtenida en los últimos 4 años de operatividad.

De igual manera, se consultaran a los directivos de la compañía, quienes tienen amplio conocimiento en el manejo operativo y financiero del negocio.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: CONCEPTOS Y TEORIAS DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS ESTRATEGICAS.

- 1.13 Antecedentes de la proyección financiera
- 1.14 Concepto de proyección financiera
- 1.15 Estrategia y proyección financiera
- 1.16 Fases de la proyección financiera
- 1.17 Decisiones de la proyección financiera
- 1.18 Modelos de la proyección financiera
- 1.19 Ventajas de la proyección financiera en los planes de negocios
- 1.20 Errores frecuentes de la dirección al instante de preparar la proyección financiera estratégica
- 1.21 Proyección financiera a largo plazo
- 1.22 Proyección financiera a corto plazo
- 1.23 Proceso para efectuar una proyección financiera
- 1.24 Etapas de la proyección financiera

CAPITULO II: ANALISIS DE LA ESTRUCTURA GENERAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.

- 2.1 Antecedentes de la empresa
- 2.2 Misión, Visión y Valores
- 2.3 Estructura Organizacional
- 2.4 Prestaciones de servicios
- 2.5 Estados financieros de la empresa
- 2.6 Análisis horizontal al estado de situación
- 2.7 Análisis horizontal al estado de resultados
- 2.8 Análisis vertical al estado de situación 2015-2016
- 2.9 Análisis vertical al estado de resultados 2015-2016
- 2.10 Análisis de las razones financieras 2012-2016
- 2.11 Análisis interno administración, personal y financiero de la empresa

- 2.12 Análisis externo de la empresa
- 2.13 Análisis FODA

CAPITULO III: VISION – PROYECCION EMPRESARIAL 2017-2020

- 3.1 Visión empresarial
- 3.2 Determinantes finales de las operaciones de la empresa
- 3.3 Metas proyectivas de crecimiento
- 3.4 Proyección financiera estratégica
- 3.5 Estado de situación proyectado 2017-2020
- 3.6 Estado de resultados proyectado 2017-2020
- 3.7 Estado flujos de efectivo proyectado 2017-2020

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

- Pilar Cibrián. (2013). Planificación Financiera
- María del Mar Camacho Minano, María José Rivero Menéndez. (2010). Introducción a la Contabilidad Financiera
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland. (2012). Administración estratégica
- John J. Wild, K.R. Subramayam, Robert F. Halsey. (2007), Análisis de Estados Financieros.
- David Méndez V. (2010) Proceso de Planeación Financiera.
- Salvador Durbán Oliva, Ana Isabel Irimia Diéguez, María Dolores Oliver Alfonso. (2009). Planificación financiera en la práctica empresarial.
- Aliosvi A. Rodríguez Rodríguez, Yoelvis Hernández Mesa. (2009) La planificación estratégica.
- Luis Puchol Moreno –(2012). Libro de las Habilidades Directivas.
- Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.
- Ramón Alfonso Ramos Arriagada, Javier de León Ledesma, José Andrés Dorta Velázquez. (2014). Términos Financieros y Contables
- Diego Baena Toro. (2010). Análisis Financieros, enfoques y Proyecciones.
- Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración estratégicas
- Octavio Reyes. (2012) . Planeación estratégica para la alta dirección
- Carlos Sabino. (2014) Proceso de Investigación
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principles of managerial finance. Prentice Hall.
- Veiga, J. F. P. C. (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC Editorial.

- Padilla, M. C. (2016). Análisis financiero. Ecoe Ediciones.
- Tarzijan, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/consulta/1/2016/Informe-de-la-Econom%C3%ADa-Dominicana.
- <http://garberl-consult.com/index.php>