



UNAP E C
UNIVERSIDAD A P E C

DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Administración Financiera

Riesgos financieros de liquidez y rentabilidad en las empresas familiares de recursos limitados, un estudio de caso de una empresa comercializadora de vehículos, para el periodo 2021-2022.

SUSTENTANTE:

Esther Castaño Aquino

2018-1588

ASESORA:

Dra. Iara Virginia Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Diciembre 2020

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

RESUMEN

La entrega del presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer medidas de mitigación de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de empresas de recursos limitados, enfocado en una empresa comercializadora de vehículos, para el periodo 2021-2022. En el mismo se estará abordando: la caracterización del manejo de la liquidez y rentabilidad en las empresas familiares, los riesgos financieros de liquidez y la planificación estratégica. De igual forma, se realizará un análisis de la situación financiera y operacional de la entidad que permita un diagnostico donde se identifiquen los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad, y partiendo de los mismo se elaborará un plan estratégico con medidas de mitigación de los riesgos antes mencionados. Con la implementación de dichas estrategias y plan, la entidad objeto de estudio podrá lograr retomar las operaciones de su negocio en los periodos ya referenciados.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	1
CAPÍTULO I: LOS RIESGOS FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
1.1 Factores que intervienen en la liquidez y rentabilidad de las empresas familiares (crecimiento versus restricciones en los recursos disponibles).	6
1.1.1 Transiciones	7
1.1.2 Cambios evolutivos	12
1.2 Manejo de la liquidez y la rentabilidad en las empresas familiares.	16
1.3 Caracterización de los riesgos financieros de liquidez	21
1.3.1 Aspectos cualitativos.....	26
1.3.2 Aspectos cuantitativos	28
1.4 La planificación estratégica financiera.....	30
1.4.1 Fases de la planificación estratégica.....	35
1.4.2 Etapas de la planificación estratégica	36
1.4.3 Objetivos y respuestas estratégicas.....	38
1.4.4 Desarrollo de un modelo de planificación estratégica para pequeñas empresas.....	41
1.4.5 Niveles de la planificación.....	46
1.4.6 Estilos de planificación.....	49
1.4.7 Tipos de Planes.....	51
1.4.8 El plan financiero, contenido y diseño.....	52

CAPITULO II: Análisis de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad en una empresa comercializadora de vehículos.....	60
2.1 Actividad económica y operacional de la empresa objeto de estudio.....	60
2.2 Toma de decisiones económicas y operatividad en la entidad.	61
2.3 Análisis FODA de la empresa objeto de estudio	63
2.4 Situaciones operacionales del negocio que han repercutido en la estabilidad, liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio.....	65
2.5 Interpretación de los Estados financieros de la entidad.....	69
2.5.1 Análisis vertical y horizontal	69
2.5.2 Interpretación de sus indicadores de liquidez y rentabilidad.....	72
CAPITULO III: Propuesta de medidas para mitigación de riesgos de liquidez y rentabilidad para la reactivación de la empresa objeto de estudio.	74
3.1 Estrategias para la gestión de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio.....	74
3.2 Supuestos y metas de la gerencia.....	76
3.3 Plan financiero	77
CONCLUSIÓN	82
RECOMENDACIONES:.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla</u>	<u>Pagina</u>
<u>No.</u>	<u>No.</u>
01. Evolución de las necesidades de control y liquidez en la empresa	16
02. Factores que tienden a aumentar las demandas de liquidez de los Socios de la empresa familiar	18
03. Sugerencias respecto de la planificación para las necesidades de liquidez	20
04. El mapa de los riesgos financieros de liquidez	24
05. Escala simple cualitativa o descriptiva de gravedad (o consecuencias)	26
06. Escala simple cualitativa o descriptiva de frecuencia o probabilidad	27
07. Matriz de análisis de riesgo cualitativo - nivel de riesgo	27
08. Fases para la elaboración del plan estratégico	43
09. Análisis vertical y horizontal del estado de situación	70
10. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados	71
11. Razones de liquidez	72
12. Razones de rentabilidad	73
13. Cálculo del punto de equilibrio	78
14. Estado de resultado proyectado	79
15. Estado de situación proforma	80

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura</u>	<u>Pagina</u>
<u>No.</u>	<u>No.</u>
01. El impacto de las transiciones en la empresa familiar.....	12
02. La espiral descendente de liquidez	19
03. Gráfico de la definición de riesgo como fenómeno aleatorio, complejo y dinámico	22
04. Elementos comunes de varias definiciones de riesgo.....	23
05. Modelo elemental del proceso de planificación estratégica	33
06. Pirámide de gestión.....	39
07. Objetivo de aumentar los beneficios	40
08. La aplicación de un sistema de información a la dirección (MIS)	41
09. Modelo global de planificación estratégica.....	45
10. La génesis del plan financiero	53
11. La información de otras áreas que precisa el departamento financiero	55
12. Estrategia de liquidez en el negocio.....	75

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos relevantes que debe ser contemplado en el buen funcionamiento de una empresa familiar con recursos limitados es la elaboración de algún plan estratégico para satisfacer las necesidades de dinero líquido para hacer frente a sus operaciones cotidianas. Existen muchos casos de este tipo de empresas que han incurrido en deudas para poder afrontar tales compromisos, lo que ha provocado una crisis de liquidez, donde los riesgos de liquidez se hacen presentes con un papel protagónico, que ha impulsado el paro de las operaciones de las compañías.

Con el correr del tiempo, la mayor parte de las empresas familiares elabora algún tipo de planificación estratégica para cubrir sus necesidades de capital, pero son muy pocas las que incorporan en la misma la necesidad de satisfacer las exigencias de dinero líquido. (Martínez Echezárraga, J. 2010).

La decisión que toma una empresa para impulsar el crecimiento debe estar vinculada a un plan estratégico, por lo que las personas que integran el gobierno de la empresa deben hacerlo adaptándose a los modelos y buenas prácticas actuales de la entidad, con el fin de diseñar la implementación de las metas a corto, mediano y largo plazo, implementando una estrategia sustentable.

La investigación que se estará desarrollando se hará entorno a los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de las empresas familiares de recursos limitados en una empresa comercializadora de vehículos en Santo Domingo Republica Dominicana. No se es específico en el nombre comercial de la empresa, ya que la misma ha permitido realizar la investigación utilizando sus informaciones, pero no revelando el nombre de esta.

La investigación referida se realizará en base a las informaciones financieras de la entidad durante los años 2015-2016, con miras de implementar las recomendaciones propuestas para los periodos 2021-2022 con el objetivo de retomar las operaciones, ya que en la actualidad la institución ha cesado las mismas.

La empresa objeto de estudio carece de un sistema administrativo; sus operaciones las ha dirigido de manera informal e improvisada, sin reglas claras de los roles para manejar el negocio y tomar decisiones importantes, manifestándose esto en una falta de dirección especial estructurada en cada cadena de mando con línea de autoridad definida, con estatutos que delimiten los roles, responsabilidades y derechos de cada familiar-socio; de igual forma, denotando una marcada limitación en la mentalidad orientada a resultados y un estancamiento estratégico.

De lo antes expuesto se desprende el hecho de una falta de control, políticas y procedimientos en la ejecución de sus actividades, seguido de un manejo ineficiente de los recursos. Esto se ve reflejado en el hecho de que no se ha implementado la gestión de riesgos, en especial de riesgo de liquidez y rentabilidad, como parte fundamental de la empresa, ni acciones estratégicas que permita la mitigación de los mismo, lo que ha conllevado a que se presente incapacidad de pago a corto plazo, generando esto problemas financieros importantes que han impactado negativamente en la generación de utilidades de la empresa y la continuidad de sus operaciones.

El motivo de esta investigación sobre los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad en empresas familiares de recursos limitados, utilizando como objeto de estudio a una compañía comercializadora de vehículos, radica específicamente en la relevante falta de estrategias financieras sostenibles y buenas prácticas que son de marcada importancia para hacer posible el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo en busca de beneficios y permanencia en el tiempo en este tipo de entidades.

En definición, el riesgo de liquidez: "se refiere a la eventual incapacidad para pagar a los acreedores y prestamistas o de poder pagar, pero con un coste excesivo como, por ejemplo, teniendo que vender parte de los activos operativos de la empresa".

(Pérez-Carballo Veiga, J. F. 2015).

Es precisamente por las evidencias de estos riesgos que se presenta lo que es la planificación estratégica bajo el contexto de que: "la necesidad de toda empresa es vivir hoy y crear valor (construir) para mañana. Se debe trabajar bajo un proceso de construcción y capitalización: el proceso de planificación nos define el rumbo, el camino sobre el cual la empresa se debe desarrollar. De esta forma se "trabaja sobre lo construido, siguiendo, avanzando, construyendo sobre el mismo camino. Ello, aporta coherencia al proceso y a la optimización de los medios y recursos invertidos. Cuanto más limitados sean nuestros medios y recursos, con mayor precisión se deberán gestionar, así pues, la correcta gestión de estos, su optimización, así como evitar su dispersión y desperdicio, es vital". (Ruiz González, M. 2008).

El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas (Daft, 2004), lo que significa tener un estado de conciencia proactivo que pueda revelar escenarios futuros y tiene un objetivo claro para lograr una visión global. El resultado permitirá a las personas generar ideas efectivas en productos y herramientas conceptuales, ya sea de calidad o cantidad, estas ideas tienen la garantía de permanecer en el entorno competitivo (Robbins,2004). De acuerdo con esta visión es importante destacar la implementación del pensamiento estratégico cuando los gerentes determinan, analizan y evalúan los elementos claves del éxito (Sendra, 2004) y diseñan y revisan la misión, visión y sistema de valores de la empresa (Habermas, 2004).

Toda organización tiene un enfoque directo en asegurar su supervivencia a través de la rentabilidad (Hrenbiniak,2007), debe ser superior al costo y, lo más importante, debe garantizar la prosperidad y el éxito en un entorno estable o turbulento. A lo largo del proceso, la estrategia juega un papel vital porque es una forma de mantener la durabilidad a largo plazo (Harvey,2007). Para ello, además de contar con un modelo de gestión (que significa definir y planificar estrategias específicas a diferentes niveles), el entorno global de la empresa también debe ser tener un amplio entendimiento, satisfacer las necesidades del mercado y la organización. (Herrera & Duran, 2007).

En conformidad con los objetivos de esta investigación, su resultado hace posible dar con soluciones puntuales a la problemática mencionada anteriormente en la empresa objeto de estudio, lo que dará lugar a mejoras sustanciales de gran interés para la liquidez y rentabilidad de la empresa como para la retoma de sus operaciones.

El objetivo general de este trabajo de investigación es proponer medidas para la mitigación de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de empresas familiares de recursos limitados, enfocado en una empresa de comercialización de vehículos, para el período 2021 y 2022. Para lograr el mismo se establecieron (5) objetivos específicos como siguen: (a) caracterizar el manejo de la liquidez en las empresas familiares y los riesgos financieros de liquidez, así como la planificación estratégica; (b) definir el contexto, el origen, las etapas, características, atributos y gobierno de las empresas familiares de recursos limitados; (c) analizar la naturaleza, composición, funciones operacionales y análisis FODA de la empresa objeto de estudio; (d) evaluar la situación financiera de la empresa, que permita dar un diagnóstico donde se identifiquen los riesgos financieros de liquidez y de rentabilidad de esta y (e) elaborar un plan financiero estratégico con las medidas de mitigación de los riesgos de liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio para la retoma de sus operaciones en el período 2021 y 2022.

La investigación será descriptiva, ya que en la misma se estará diagnosticando la problemática financiera de la entidad objeto de estudio relativa a los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de esta.

El método de investigación a utilizar es el analítico, pues, se analizarán detalladamente las informaciones financieras de la entidad durante los periodos 2015-2016 con el fin de extraer los estados financieros de la entidad de dichos periodos, así como los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad derivados.

Las técnicas de investigación a utilizar son:

Se utilizará la entrevista como técnica de investigación, pues, a través de esta se obtendrán las informaciones relevantes, mediante conversaciones con los principales

ejecutivos de la entidad objeto de estudio, que nos permitirán tener un panorama global de la situación de la empresa y los motivos que condujeron a paralizar temporalmente sus operaciones. De igual forma, se implementará la observación, con el fin de obtener informaciones desde una visión holística de la entidad objeto de estudio.

Este trabajo de investigación de estará desarrollado en 3 capítulos. En el capítulo 1 se estará abordando la parte teórica en la que se fundamenta la investigación llevada a cabo, donde se definirán los riesgos financieros de liquidez, rentabilidad y la planificación estratégica, abarcando los aspectos relativos a: manejo de liquidez y rentabilidad en las empresas familiares, caracterización de los riesgos financieros de liquidez , determinación de los riesgos financieros de liquidez al junto de la relación entre la planificación estratégica y los riesgos financieros de liquidez.

El capítulo 2 tratará sobre los análisis de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad en una empresa comercializadora de vehículos; en el mismo se presentarán temas relativos a la actividad económica y las operaciones de la entidad objeto de estudio, toma de decisiones económicas en dicha entidad, el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta compañía objeto de estudio. De igual forma, se abordarán las situaciones operacionales del negocio que han repercutido en la estabilidad de la liquidez, rentabilidad y niveles de endeudamiento de la empresa objeto de estudio. En ese mismo orden, se estarán realizando las interpretaciones de los análisis verticales y horizontales de los estados financieros de la entidad, al junto de la interpretación de sus indicadores.

Por último, el capítulo 3 presentará la propuesta de medidas para mitigación de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad identificados en la empresa objeto de estudio; el mismo incluirá contenido relativo a las estrategias para la gestión de los riesgos financieros de liquidez de la institución, y la estructuración de un plan financiero.

CAPÍTULO I: LOS RIESGOS FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo del siguiente capítulo es caracterizar los factores que intervienen en la liquidez y rentabilidad de las empresas familiares, el manejo de la liquidez en las empresas familiares y los riesgos financieros de liquidez, así como la planificación estratégica frente a los mismos.

1.1 Factores que intervienen en la liquidez y rentabilidad de las empresas familiares (crecimiento versus restricciones en los recursos disponibles)

Uno de los más grandes desafíos que son afrontados por las empresas familiares de recursos limitados es el financiamiento. Según avanza el estado de madurez de la entidad y su crecimiento se hace evidente sus miembros esperan obtener los beneficios suficientes que proporcionen la solución a mucho de sus problemas financieros a lo que se están enfrentado. Sin embargo, pronto dichos miembros llegan a descubrir que el crecimiento de su institución es directamente proporcional a problemas financieros a resolver cada vez más complejos.

Es necesario tener los recursos monetarios que hagan posible financiar el crecimiento, hacer frente a los competitivos desafíos garantizar la seguridad personal, retribuir la propiedad, asistir las necesidades de una familia que es probable cada vez sea más grande, llevar a cabo el desarrollo organizacional, honrar los impuestos sobre heredad, entre otros. Es por esta razón, que en un gran porcentaje muchas empresas al final eligen seguir siendo pequeñas.

En las empresas familiares, “una de sus ventajas competitivas clave es el “capital paciente”, el patrimonio aportado por los fundadores o los sucesores, quienes están dispuestos a equilibrar el actual retorno sobre sus inversiones con los méritos de una

estrategia de largo plazo bien diseñada y con la continuidad de la tradición y el legado de la familia. Tales inversionistas suponen que vale la pena renunciar a un máximo de utilidades de corto plazo en beneficio del logro de un sólido crecimiento de largo plazo. Su actitud da al negocio una tremenda ventaja para desarrollar participación de mercado y competir eficazmente con un costo de capital relativamente más bajo que las compañías que tienen una gran cantidad de socios”. (Martínez Echezárraga, 2010).

1.1.1 Transiciones

Las empresas familiares son muy vulnerables a su pronta desaparición en el transcurso del tiempo, de igual forma, algunas no crecen y otras se reducen. Muchas de estas entidades fracasan porque situaciones relacionadas a inconvenientes con el capital o la liquidez les impide hacer frente a las transiciones que se puedan presentar debido a la naturaleza misma del negocio.

Las empresas pueden no contar con el capital suficiente para su expansión o su competitividad, o para hacer frente a las demandas de liquidez o del ingreso de Socios de nuevas generaciones. Comenzando por sus fundadores, la muerte de uno de sus Socios claves puede significar que se origine una gran necesidad de que la organización necesite financiarse para poder responder a los impuestos relativos a la herencia, o se presente la urgencia de dinero para ejecutar una acción estratégica indispensable, paralelamente al instante en que se genera un aumento en las demandas de dividendos por parte de los Socios.

Así mismo, para las empresas familiares subsiguientes es probable que la organización no resulte atractiva como promesa de retorno requerido de los beneficios, o no invite a un lazo o compromiso necesario para que el capital accionario permanezca intacto.

Es importante mencionar que estas dificultades señaladas anteriormente por lo regular no se originan de manera repentina, pues, se gestan durante años de manera sutil hasta el momento en que explotan en una crisis importante para los Socios que en

ese momento estén ejerciendo el control de la empresa. Esto es por lo que rápidamente el capital invertido puede comenzar a ser exigente y proporcionar un ambiente de riesgo para la empresa familiar. (Martínez Echezárraga, 2010).

A continuación, se presentan tres tipos de transiciones importantes que sufren las entidades:

- a) Transiciones generacionales
- b) Transiciones estratégicas
- c) Transiciones de propiedad

Transiciones generacionales: a medida que la edad biológica de los fundadores de las empresas familiares va en ascenso, se empieza a notar que los mismos adoptan una postura muy conservadora, esto específicamente por razones muy evidentes: ya les queda menos tiempo para poder realizar acciones correctivas a errores que se presenten y esto ocasiona una marcada preocupación en su seguridad personal al momento de su retiro, lo que se traduce en problemas financieros mayores; esto a su vez hace que se haga más marcado el intento por controlar el destino del negocio, imponiendo sus criterios y autoridad en busca de evitar riesgos para la entidad.

No obstante, esta metamorfosis natural y obligatoria de las metas y formas de actuar de los miembros envejecientes de la familia crea dilemas y enfrentamientos con las generaciones sucesoras más jóvenes, ya que por lo regular estos últimos traen paradigmas diferentes relativos a las tendencias del negocio y las vanguardias comerciales de los tiempos, interpretando que la entidad no esté al corriente de los avances del entorno en que se encuentre, o sea que la misma este desactualizada por completo.

Es muy común que las generaciones de sucesores más recientes hayan crecido en décadas caracterizadas por un ambiente de abundancia y más soltura en los usos

de los recursos económicos y, por tal razón posean una mentalidad más abierta para realizar cambios y asumir riesgos para que el negocio familiar se expanda. Las nuevas generaciones se enfocan en las corrientes del “mejoramiento continuo” a través de nuevas estrategias de negocios acorde a los tiempos, cuando sus fundadores mayores están arraigados al lema “si no está roto, no lo arregle”.

Los que han de suceder a los socios fundadores del negocio están en total disposición de hacer inversiones estratégicas o de mercado que buscan el esparcimiento de las operaciones y adecuarlas a las oportunidades de los tiempos presentes y a las competencias. De igual forma, está el aspecto de que estas nuevas generaciones buscan alcanzar mejores estándares de vida comparados a los de sus antiguas generaciones. En algunos casos de las generaciones más jóvenes “normalmente la empresa suele ganar dinero, pero la familia no suele valorar que además disfrutan de coches de la empresa, teléfono móvil, gasolina, dietas, etc. Ya estamos cobrando los dividendos por anticipado, la pregunta es ¿nos son conscientes o no quieren serlos? Analicen fríamente los costes imputables a la familia, que de otra forma no disfrutarían, y aplíquenlo. Es muy goloso, pero después si el árbol no da los frutos necesarios por ser viejo y no haber hecho la poda adecuada a lo mejor nos quedamos sin poder comprar abonos por falta de liquidez”. (Rodríguez Clariana, S. 2018).

Si bien es cierto que el dilema existente entre el crecimiento desde la perspectiva de una nueva administración y la parte conservadora de sus dueños fundadores no es ajeno a la planificación estratégica, el mismo representa una marcada dificultad en el entorno en que se desenvuelva una empresa familiar, donde sus creadores deben tener acciones conciliatorias entre las exigencias que confrontan al mismo patrimonio. Mientras que las generaciones subsiguientes tienen un elevado apetito de riesgo relativo a sus estrategias ambiciosas frente al capital de la empresa, la generación que antecede busca mantener la seguridad conservando dinero; este punto demarca una dificultad importante entre el crecimiento de la empresa vs. la seguridad personal,

que por lo regular desencadena un conflicto. En los casos de negocios familiares más desarrollados en las cuales están involucradas varias generaciones en conjunto se pueden dar conflictos entre los socios que desean un retorno de los beneficios a largo plazo y los que desean ver ingresos inmediatamente.

“La familia puede verse en la necesidad de reunir capital adicional para reducir la dependencia de la generación más joven sobre la generación mayor mediante la compra del control o, incluso, a través del suministro de oportunidades de liquidez para ciertos socios. Esa es la forma en que la transición de una generación a la siguiente se convierte en un asunto financiero. Sin capital adicional, estos conflictos intergeneracionales normales pueden hacer erupción y provocar crisis que son capaces de atrofiar o poner fin al control familiar sobre la empresa”. (Martínez Echezarreta, 2010).

Transacciones estratégicas: las nuevas generaciones están obligadas a darle vida a las estrategias de la empresa familiar, esto es indispensable debido a los siguientes factores: acelerados cambios empresariales, intensa competencia internacional y el ciclo de vida de los productos es más corto.

Tales condiciones han creado un aceleramiento forzado de una renovación constante a nivel estratégico de la mayor parte de las empresas en diferentes sectores industriales. Esto hace que por normativa se lleve a cabo una gestión a los niveles profesionales más altos.

Que la empresa reinvierta continuamente se ha convertido en una necesidad inminente si la misma quiere continuar siendo competitiva en el mercado y mantener su valor ante los socios. La empresa familiar de vanguardia debe estar en capacidad de contar con el capital necesario que le permita realizar adquisiciones de manera oportuna, ensanchar su territorio hacia nuevos mercados, tener nuevo personal, adquirir equipos de nueva generación y desarrollar productos innovadores. En tal sentido, sus Socios deben adquirir una postura de unidad y compromiso para asumir riesgos y permitir que la empresa avance hacia el futuro. Si estos aspectos no se

gestionan objetivamente es muy probable que las oportunidades no puedan ser aprovechadas y la entidad termine no teniendo valor o control familiar. (Martínez Echezárraga, 2010).

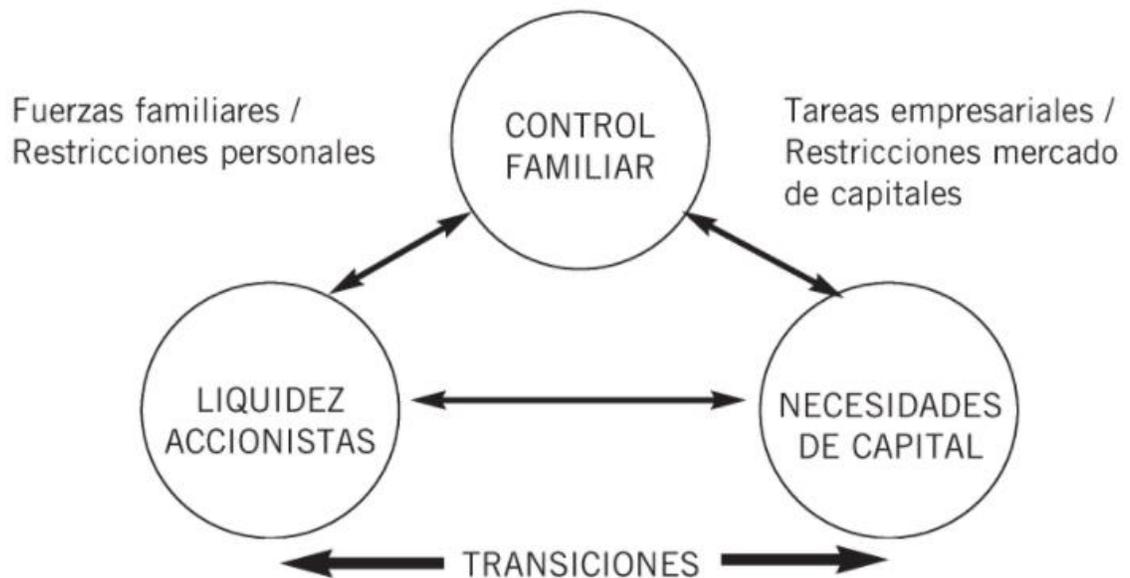
Transiciones de la propiedad: la crisis de liquidez más habitual es producida en los escenarios de este tipo de transiciones. Ejemplos de esta situación podría ser: que un accionista fundador muera y los compromisos que se despliegan del pago de impuestos a la herencia obligan a que se tenga que vender el negocio; si existen dos socios y uno de ellos fallece el otro tenga que comprar las acciones al cónyuge del fallecido; un colaborador importante que posee acciones decide retirarse y la empresa debe financiar estas acciones.

En las entidades donde se han mezclado varias generaciones los más jóvenes, desligados de la cultura empresarial, pueden revelarse al exigir un retorno más elevado sobre el capital que les corresponde.

En resumen, estas transacciones generan exigencias externas e internas de liquidez, mediante obligaciones de impuestos sobre la herencia y requerimiento de liquidez por parte de los Socios; las mismas hacen que el capital sea segregado entre una cantidad de Socios mucho más extensa, provocando dicha dispersión disminución de control en la base de Socios. De esto se desprende que se reduzca significativamente la unidad y el compromiso de la familia creando exigencias de retorno de inversión muy alto del patrimonio. (Martínez Echezárraga, 2010).

En conclusión, las transiciones mencionadas anteriormente causan un impacto importante en la empresa familiar. Estas transiciones causan un efecto de distanciamiento entre las necesidades de liquidez de cada accionista en comparación a las necesidades de capital de la propia empresa. En tal sentido, mientras más separadas estén estas necesidades existen mayores probabilidades de la pérdida del control de la empresa por parte de la familia. Ver figura 1.

Figura No. 1. El impacto de las transiciones en la empresa familiar



Fuente: adaptado de De Visscher, François; Aronoff, Craig, y Ward, John: *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*. Family Business Leadership Series, Marietta, Georgia, 1995.

1.1.2 Cambios evolutivos

A medida que van surgiendo nuevas generaciones, el patrimonio familiar y las ambiciones de los socios de la familia son propensos a presentar variaciones importantes. A estas renovaciones evolutivas se le debe prestar importancia y las mismas deben ser tratadas para que no exploten provocando una crisis de liquidez que de desenlace en la desaparición de la entidad. Ver tabla No. No. 1: Evolución de las necesidades de control y liquidez en la empresa.

Estas evoluciones generacionales pueden dividirse en varias etapas como son: etapa del dueño -gerente, etapa de sociedad de hermanos y etapa de consorcio de primos. A

continuación, le daremos un vistazo a cada una.

a) Etapa del dueño-gerente:

En esta etapa la sociedad está concentrada; mediante la época primitiva de la entidad, o sea, de su fundación, se pueden visualizar las ventajas y desventajas de las generaciones de la familia que suceden a los inicios de la empresa. En esta etapa de emprendimiento el control familiar es muy firme, concentrado y con mucha intensidad, lo que da lugar a que no sea necesario demandar tanto del negocio. Como es peculiar en los comienzos, en este periodo la empresa está en manos de uno o dos socios los cuales comparten un compromiso concreto con objetivos definidos que han sido trazado con anterioridad. En este aspecto, las necesidades de liquidez del o de esos socios son satisfechas por fuentes propias provenientes de los dueños. De igual forma, en esta etapa las decisiones a nivel financiero son conducidas por la planificación impositiva y la definición de los flujos de caja. "Las necesidades de capital para los negocios son satisfechas mediante el flujo de caja, que es reinvertido en la empresa". (M. Echezárraga, J. (2010).

Una de las mayores fuentes de conflicto entre los Socios de una compañía es la manera en que se utilizan los flujos de caja. No obstante, la etapa de inicio de los negocios es un periodo de mucha unidad ya que el emprendimiento lleva consigo muchos desafíos para el desarrollo de la entidad.

b) Etapa de la sociedad de hermanos:

En esta etapa el vigor y el entusiasmo de los Socios iniciales ha perdido intensidad en relación con la unidad familiar. Cuando la segunda generación comienza a tomar el control del negocio las ambiciones y objetivos comienzan a tener un alejamiento paulatino que casi siempre culmina en la falta de acuerdos entre las partes. De igual forma, según el capital va traspasándose a los que heredan es posible que, por razones diversas, algunos de ellos no formen parte activamente del

negocio familiar, esto da lugar al nacimiento del accionista inactivo. Llegado a este punto, es necesario prestar marcado interés a este fenómeno que se da en las empresas familiares, ya que si el mismo es descuidado puede ocasionar complicaciones futuras que conllevarían al riesgo de destrucción de la empresa.

Dichos riesgos del accionista inactivo vienen dados por diferentes factores: se descuida a estos integrantes que no están en actividad, no se les informa de manera oportuna de cómo va marchando el negocio, son excluido totalmente o son explotados; estas condiciones dan lugar a peligros potenciales de conflictos de capital y liquidez. Primero, pueden dar lugar a resentimientos hacia los socios activos que reciben remuneraciones, reconocimientos, privilegios y demás, ya que los inactivos pueden especular que los otros están derrochando los beneficios del negocio sacando de manera exorbitada dinero para sus propios deleites. Segundo, la parte inactiva sentirá que los dividendos son la única fuente de obtención de beneficios como compensación de la propiedad, lo que puede llevarlos a que exijan ingreso a corto plazo a costa del crecimiento a largo plazo de la entidad. De igual forma, se puede dar la situación de que un grupo de Socios inactivos presionen para que los dividendos sean aumentados y haya mayor liquidez sin importar como esto repercuta de manera negativa al negocio. (Martínez Echezárraga, 2010).

c) Etapa del consorcio de primos:

En la medida de que sean declarados de forma abierta las ambiciones y opiniones de los socios tanto inactivos como activos, y si no son tomadas las medidas necesarias, esto puede agravar aún más el conflicto entre las partes e intensificar el conflicto de intereses, dejando atrás el compromiso y la Unión familiar y poniendo como primordial los objetivos individuales, que por lo regular causan la destrucción de la compañía familiar.

Llegado hasta este escenario, los grupos de socios se vuelven más dispersos y números y a la vez se hacen más conscientes de su poder; el desacuerdo entre los familiares por diversos temas puede intensificarse y sobre todo en la parte que está ligada a la utilización del dinero en caja y el poder económico del negocio. En esta etapa, esa de marcada importancia hay que señalar que los recursos financieros de la entidad se vuelven insuficientes para satisfacer a cada accionista lo que es directamente proporcional a que la organización se vea en la necesidad de acudir a buscar capital adicional extrafamiliar. Dicha situación no significa directamente que estos socios salgan del juego sino más bien que comiencen a buscar socios que aporten capital patrimonial a través de alianzas estratégicas o ventas de activos.

De igual forma, ya en este punto la familia entiende la necesidad de buscar profesionales externos que se involucren en el negocio dando paso esto a que disminuya la participación familiar dentro de la firma. Al entregar autoridad a agentes externos esto da un giro marcado al papel de la familia en la estructura de mando.

El cambio de estructura gerencial que involucra a personal externo provoca el aumento de los conflictos entre los socios activos e inactivos. Lo que provoca que estos últimos insistan intensamente en el retorno a corto plazo de los beneficios de la propiedad, lo que amenaza el desarrollo estratégico de largo plazo de los socios activos y nuevos directivos. Todo esto puede llevar a que al final la familia renuncie a un aparte del patrimonio en la compañía y reparta a todos los involucrados, inclusive agentes externos, un retorno justo del capital. (Martínez Echezárraga, 2010).

Tabla No. 1. Evolución de las necesidades de control y liquidez en la empresa

<i>Generación</i>	1ª generación dueño-gerente	2ª generación sociedad de hermanos	3ª generación consorcio de primos
<i>Estructura de la propiedad</i>	Propiedad concentrada en fundador (es)	Surgimiento de accionistas inactivos	Aparición de accionistas minoritarios: transición de propiedad a control
<i>Fuentes de liquidez</i>	Remuneración del propietario	Dividendos limitados	Dividendos y capital externo
<i>Fuentes de capital</i>	Principalmente flujo de caja de la empresa	Flujo de caja de la empresa y algún financiamiento externo con deuda o patrimonio	Necesidades de capital de la empresa exceden los medios de la familia, lo que requiere búsqueda de capital externo
<i>Causas de conflicto financiero</i>	Asignación del flujo de caja entre uso personal y empresarial	Dividendos a todos los accionistas vs. sueldo y beneficios a los activos	Tensión entre metas de crecimiento de la empresa y deseo de los accionistas de mayores dividendos. Diferencias respecto del retorno sobre el patrimonio

Fuente: adaptado de De Visscher, François, et al.: *Op. cit.*

1.2 Manejo de la liquidez y la rentabilidad en las empresas familiares

Tal como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este capítulo, existen dos vertientes en una empresa familiar que divergen entre sí: una es la necesidad de capital para que la entidad pueda crecer y la otra es la liquidez requerida por los socios para la satisfacción de sus objetivos personales.

Uno de los dilemas principales radica en que el capital que se gestiona de manera externa suele ser muy caro para las empresas pequeñas en comparación con compañías grandes que cotizan en bolsa. Es por tal razón que algunos socios de empresas familiares optan por tener una postura más conservadora a nivel de crecimiento para así

lograr un requerimiento menor de financiarse por medio de fuentes externas. Es probable que esta postura logre el cometido por algunos periodos, pero con el transcurso del tiempo esta decisión podría conllevar al riesgo de que el negocio pierda fuerzas y se vea con falta de capacidad para responder a la demanda de sus miembros.

Entre tanto se van dando estos conflictos, es de inminente necesidad que el dueño de la entidad pueda mantener el control administrativo del negocio, contando con la potestad de la toma de decisiones en el mismo; para hacer posible lo antes dicho se debe considerar un punto de equilibrio, como bien se ha venido haciendo referencia, entre los objetivos de ambas partes, empresa y socios.

Trayendo a colación el triángulo observado en la figura 1, donde se observa la relación entre el control familiar, la liquidez de los socios y la necesidad de capital de la empresa, indistintamente de la decisión que tome un accionista de vender sus acciones o de exigir mayor rentabilidad, se verán afectadas considerablemente las otras dos partes del triángulo, a diferencia de una entidad que cotice en bolsa, la cual puede decidir reinvertir su capital, sin embargo, esto no tiene un impacto importante sobre la liquidez de los socios.

Es posible detectar señales claras que indiquen la divergencia entre las necesidades de liquidez de un accionista vs. a las necesidades de capital de la compañía. He aquí algunos ejemplos de lo mencionado: miembros de la familia que necesiten costear los estudios de sus hijos es muy probable que exijan más liquidez para lograr este cometido; de igual forma, los socios que solo cuentan con una fuente de ingresos proveniente del negocio exijan más dinero a la empresa. Por otro lado, como ha de esperarse, aquellos participantes que no tengan un vínculo emocional con la familia exigirán entrega de dinero con mucha más presión. Pero estos patrones presentados no se dan por sí solo, sino que son producidos por diversos factores que dan lugar al aumento de la demanda de liquidez. Ver tabla 2.

Tabla No. 2. Factores que tienden a aumentar las demandas de liquidez de los socios de la empresa familiar

Factores ocasionales

- Muerte de un accionista
- Divorcio de un accionista
- Quiebra financiera personal
- Iniciativas de negocios
- Otras crisis financieras personales

Factores familiares

- Debilitamiento de la unión y el compromiso familiar
- Reconocimiento limitado del éxito en los negocios por parte de los socios inactivos
- Conflictos entre accionistas activos e inactivos
- Fuerte dependencia de los accionistas respecto de los ingresos provenientes de la empresa
- Pesadas responsabilidades familiares entre los accionistas
- Concentración de los accionistas en los mismos grupos de edades

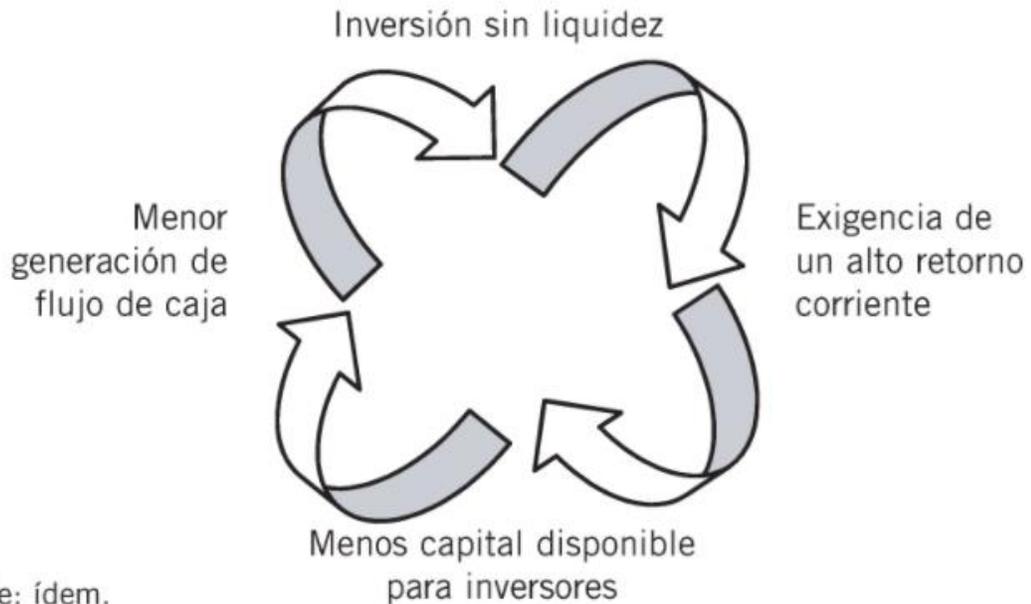
Factores financieros

- Descontento de los accionistas con respecto a los retornos corrientes
 - Falta de acceso de los accionistas a la revalorización
 - Falta de atractivo del retorno total sobre el patrimonio
 - Necesidad de los accionistas de diversificar su inversión
 - Oportunidades para que los accionistas multipliquen su riqueza invirtiendo en otra parte
-

Fuente: ídem.

Estos factores antes señalados pueden dar lugar a un espiral descendente de liquidez que causa un efecto de autoperpetuación que se acelera si no se hace un alto al respecto. Ver figura 2, la cual presenta de manera ilustrativa dicha problemática.

Figura No. 2. La espiral descendente de liquidez



De lo anterior se puede decir que “los programas de liquidez y de educación para los socios pueden impedir que sus exigencias crezcan fuera de todo control; sin embargo, en ausencia de medidas preventivas, es probable que los socios exijan un mayor retorno corriente. En resumen, los socios descuentan las necesidades de capital de la empresa porque no visualizan beneficios para sí mismos”. (M. Echezárraga, J. 2010).

Para una empresa familiar que tenga recursos limitados la situación antes mencionada se intensifica, de manera que puede dar paso a una fulminante espiral de liquidez que termine en agotar todo el capital del negocio, provocando a su vez poca generación de flujo de caja y, por consiguiente, que para los socios sus activos tengan muy poca liquidez. Esto representa un inminente peligro de que la familia no pueda continuar con el control de su negocio.

Se han dado casos de empresas familiares que han incurrido exitosamente

en algunas medidas que le han proporcionado ayuda para disponer con antelación los mecanismos de disminución de los efectos adversos provocados por los requerimientos de liquidez de sus socios. Ver tabla 3.

Tabla No. 3. Sugerencias respecto de la planificación para las necesidades de liquidez

-
1. Llevar a cabo reuniones familiares regulares.
 2. Realizar ocasionalmente reuniones de información para explicar acontecimientos empresariales significativos y medir la respuesta de los accionistas.
 3. Informar sobre el estado financiero, estilo de vida y salud de los miembros de la familia.
 4. Mantener un organigrama o árbol genealógico familiar que lo pueda alertar sobre las diversas etapas de vida de los accionistas.
 5. En las familias más grandes, con el fin de facilitar la comunicación, organizar a los miembros en grupos generacionales o ramas con jefes reconocidos en cada uno de ellos.
 6. Mantener una historia comparativa del retorno sobre el patrimonio de la empresa.
 7. Hacer una evaluación periódica de la empresa para mantenerse bien informado de las potenciales obligaciones impositivas derivadas de la herencia.
 8. Incorporar las probables necesidades de liquidez a la planificación estratégica de la empresa.
 9. Mantener una lista de contactos de asesoría y opciones para responder a necesidades de liquidez imprevistas o de emergencia.
-

Fuente: Ídem.

1.3 Caracterización de los riesgos financieros de liquidez

“La norma UNE 89902 EX (1996), define el riesgo como “fuente o situación con capacidad de daño en términos de lesiones, daños a la propiedad, daños al medio ambiente o una combinación de ambos, propiedad o aptitud intrínseca de algo para ocasionar daños y, en general, como un riesgo o contingencia inminente de que suceda algún mal”. La norma AS/NZS 4360 (Australia/New Zelanda Standard for Risk Management Associaton, 1999), define el riesgo como “la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades”. La norma ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2015), establece una sintética definición del riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”.

(Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Comúnmente el termino de riesgo es asociado con una probabilidad de que ocurra un peligro, que, si bien es posible que pueda presentarse, no es deseado. Al mencionar la palabra *riesgo* inmediatamente se hace una asociación con la incertidumbre y la inseguridad al percibirse que una situación dada tenga resultados no favorables. Es por lo que al expresar las frases: “se está tomando el riesgo de, o se corre el riesgo de” se hace una relación inmediata a que es probable que se sufra un daño o pérdida.

“Si se toman en cuenta las definiciones “normativas” y la experiencia práctica, el riesgo es un fenómeno aleatorio, complejo y dinámico, que implica la probabilidad de que suceda un evento en determinada área, que produzca consecuencias de daños o pérdidas (ver figura 3). Al conceptualizar el riesgo, se prefiere llamarlo fenómeno, ya que usualmente se emplea este término para referirse a un acontecimiento extraordinario o, para nombrar sucesos o eventos adversos o inusuales, así como personas o hechos de especial importancia”. (Tamayo Saborit, M. y Gonzalez Capote, D. 2020).

Al conceptualizar el riesgo también es necesario señalar la implicación de una probabilidad estadística o frecuencial de que sea manifestado un evento produciendo perdidas o daños económicamente medibles (ver figura 4).

Figura No. 3. Gráfico de la definición de riesgo como fenómeno aleatorio, complejo y dinámico



Fuente: libro La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial, Tamayo Saborit, M. y Gonzalez Capote, D. (2020).

Figura No. 4. Elementos comunes de varias definiciones de riesgo



Fuente: libro La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial, Tamayo Saborit, M. y Gonzalez Capote, D. (2020).

Los riesgos financieros de liquidez presentan la posibilidad de que una empresa tenga pérdidas, ya que puede no disponer del efectivo suficiente o valores para hacer frente a sus obligaciones de pago en tiempo y forma a costos razonables y se pueda afectar su reputación.

“El riesgo de liquidez comprende el riesgo asociado a transacciones en un mercado con liquidez baja, como por ejemplo un mercado con bajo volumen de transacciones. Bajo tales condiciones, la necesidad de venta puede presionar los precios a la baja y probablemente algunos activos pueden tener que ser vendidos a precios por debajo de sus valores de mercado. Es importante anotar que tradicionalmente, en los países desarrollados, al riesgo de liquidez se le prestó escasa atención en la gerencia de riesgo, pero los acontecimientos que desencadenaron en la caída de los mercados accionarios de 2008 aumentaron rápidamente la atención dedicada a este tipo de riesgo”. Alonso C. J. C. y Berggrun P. L. 2015).

“Este riesgo se refiere a la eventual incapacidad para pagar a los acreedores y prestamistas o de poder pagar, pero con un coste excesivo como, por ejemplo, teniendo que vender parte de los activos operativos de la empresa. Este riesgo

aumenta con el importe del pasivo y con la proximidad de su vencimiento y es el riesgo financiero más importante en cualquier organización, pues de materializarse podría provocar el concurso de acreedores. Así lo manifiestan las empresas no financieras: para un 94% es el más importante de los riesgos financieros. Las principales ratios para medirlo son: la liquidez, el endeudamiento, la estructura temporal y la vida media de la deuda y la capacidad para cubrir la deuda”. (Pérez-Carballo Veiga, J. F. 2015).

Los riesgos de liquidez pueden ser de dos formas: liquidez del mercado o producto y liquidez referida al flujo de efectivo o capacidad de financiamiento.

- a) Liquidez del mercado o producto: esta se hace presente cuando una transacción no se puede llevar a cabo acorde a los precios que prevalecen en el mercado debido a la baja operatividad de este. Se torna dificultoso de cuantificar y medir la variación en concordancia con las condiciones del mercado. En tal sentido, esta forma de riesgo de liquidez se administra al hacer fijaciones de límites en algunos mercados y productos, así como realizando una diversificación en el portafolio.
- b) Liquidez referida al flujo de efectivo o capacidad de financiamiento: aquí se hace referencia a la incapacidad que existe de no poder contar con los flujos de efectivo necesarios para poder llevar a cabo sus operaciones, lo que puede provocar que se tengan que liquidar de manera anticipada las inversiones que se posean, dando lugar a que se conviertan en pérdidas efectivas las pérdidas en papel. Ver tabla 4.

Tabla No. 4. El mapa de los riesgos financieros de liquidez

Riesgo de	Exposición	Coberturas (ejemplos)
Liquidez	Falta de efectivo para liquidar los pagos	Prever la tesorería a varios plazos y escenarios Mantener excedentes y financiación no dispuesta para los pagos de hasta un año

Fuente: libro La gestión financiera de la empresa, Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015).

Es de vital importancia que se tenga una adecuada gestión del riesgo de liquidez, pues, los problemas de liquidez en una empresa pueden transportarse con facilidad a todo el sistema. Lo adecuado sería que las entidades cuenten con un comité de activos y pasivos donde estén las áreas como: Dirección General, Riesgos, Tesorería, Negocios, y que dicho comité sea el encargado de tomar decisiones estratégicas que se relacionen con el tipo de riesgo, que a su vez que sean concordantes con las directrices que ha marcado el Consejo de Administración.

Se pueden identificar algunas medidas para poder gestionar este riesgo las cuales pueden ser: que se tenga una previsión financiera a varios plazos y que pueda abarcar diferentes situaciones, realizar pruebas de resistencia que puedan asegurar la liquidez en diferentes situaciones extremas , tener excedentes en tesorería o de activos que estén dispuestos para ser vendidos, contar con financiamiento contratado pero que no esté dispuesto y por último tener instrumentos de cobertura que limiten los pagos pero protejan los ingresos futuros .

La revisión de supervisión específicamente busca determinar el perfil que tienen las compañías y se basa en dos aspectos: análisis cuantitativo, el cual busca la construcción de indicadores con informaciones de regulación y a nivel de mercado que a la vez se complementan con informaciones de gestión de las entidades, con el fin de determinar que tanto se está expuesto al riesgo de liquidez (nivel de riesgo inherente). El otro aspecto es el análisis cualitativo el cual se basa en la calidad de los procedimientos, los sistemas de información y controles establecidos por la institución. El nivel de riesgo es por tanto el resultado de la evaluación que se hace en conjunto de los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos y el análisis resultante debe permitir que se determinen los puntos de debilidad y fortaleza de la institución en relación con la gestión del riesgo de liquidez.

1.3.1 Aspectos cualitativos

El análisis cualitativo usa formatos verbales o de escalas que describan cuál es potencialmente de la gravedad o la frecuencia con que pueden ocurrir eventos y cuáles pueden ser sus consecuencias. Las escalas en este análisis pueden tener diferentes descripciones y dependerá de las circunstancias y las necesidades que tenga, la probabilidades y matriz organización.

El análisis cualitativo se puede utilizar en las siguientes circunstancias: como un análisis inicial para depurar el riesgo, cuando el nivel de riesgo no se puede justificar con el tiempo y los recursos requeridos para analizar un análisis más completo y cuando los datos numéricos no son suficientes o no existen para realizar un análisis cuantitativo. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Como forma de ilustración a continuación se presentan las tablas 5, 6 y 7 donde se visualizan las escalas de consecuencias, probabilidad y nivel de riesgo:

Tabla No. 5. Escala simple cualitativa o descriptiva de gravedad (o consecuencias)

Nivel	Indicador	Descripción
1	Insignificante	Sin perjuicios, baja pérdida financiera.
2	Menor	Tratamiento de primeros auxilios, liberado localmente se con-tuvo inmediatamente, pérdida financiera media.
3	Moderado	Requiere tratamiento médico, liberado localmente contenido con asistencia externa, pérdida financiera alta.
4	Mayor	Perjuicios extensivos, pérdida de la capacidad de produc-ción, liberación externa, sin efectos nocivos, pérdida finan-ciera mayor.
5	Catastrófico	Muerte, liberación tóxica externa, con efectos nocivos, enorme pérdida financiera.

Fuente: Australian/New Zealand Standard for Risk Management Association (1999).

Tabla No. 6. Escala simple cualitativa o descriptiva de frecuencia o probabilidad

Nivel	Indicador	Descripción
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Casi probable	Pudo ocurrir en algún momento.
E	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales.

Fuente: Australian/New Zealand Standard for Risk Management Association (1999).

Tabla No. 7. Matriz de análisis de riesgo cualitativo - nivel de riesgo

Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificantes	Menores	Moderadas	Mayores	Catastróficas
	1	2	3	4	5
A (casi certeza)	H	H	E	E	E
B (probable)	M	H	H	E	E
C (moderado)	L	M	H	E	E
D (improbable)	L	L	M	H	E
E (raro)	L	L	M	H	H

Fuente: Australian/New Zealand Standard for Risk Management Association (1999).

Leyenda

E: riesgo, requiere de acción inmediata

H: riesgo alto, necesita atención de alta dirección

M: riesgo moderado, debes que searse responsabilidad de la dirección

L: riesgo bajo, gestionar con los procedimientos de rutina

1.3.2 Aspectos cuantitativos

“El análisis cuantitativo emplea valores numéricos para la gravedad (severidad o consecuencia) o la frecuencia (probabilidad) en vez de las escalas descriptivas utilizadas por el análisis cualitativo. Es imprescindible poseer información histórica detallada de los eventos causados por el riesgo y de los daños o pérdidas, aunque no existan, es válido usar la información de organizaciones cuya actividad productiva o de servicios se hace a la organización objeto de estudio “. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

En el análisis cuantitativo la calidad que se presentará será proporcional a la precisión, la fiabilidad y la integridad de los valores que se hayan incluido. Los valores de daños o de pérdidas se estimarán por modelación de resultados de un evento o en conjunto a partir de datos pasados. Los valores de las pérdidas o los daños se van a expresar en términos monetarios.

- a) Esquema General: en esta parte el análisis debe de abarcar aspectos fundamentales como son: la liquidez estructural, la liquidez operativa y la sensibilidad ante situaciones de tensión. La liquidez estructural (largo plazo) busca analizar el ajuste de la estructura de financiamiento. Por su parte, la liquidez operativa (corto plazo) analiza qué tan capaz es la entidad para afrontar sus compromisos de pago a corto plazo; así mismo, la sensibilidad entre situaciones de tensión se basa en analizar la capacidad que tiene la entidad para enfrentarse a las situaciones de tensión, tanto en idiosincrasia como a nivel sistémico.

- b) Fuentes de información: la información sobre riesgos de liquidez está compuesta de: escalera de vencimientos, activos líquidos disponibles, riesgo de liquidez contingente y concentración del pasivo.

La escalera de vencimientos proporciona información sobre las entradas y las salidas de efectivo y valores que han sido previstos para diferentes situaciones temporales; esta puede ser contractual y comportamental. Es contractual cuando

solamente quiere informar sobre las entradas y salidas de efectivo o valores que se corresponden como operaciones ya convenidas y a plazos acordados previamente. Por su parte, la comportamental tiene que ver con análisis hipotéticos sobre cómo se comportarán los pasivos minoristas, la renovación de emisiones, crecimiento de negocios, si se venden activos, entre otros.

Es importante señalar que la escalera contractual tiene ventajas sobre la escalera comportamental, ya que no presenta análisis de comportamiento de los pasivos o renovación de operaciones. De igual forma, y la escalera contractual nos proporciona datos brutos en los que se pueden aplicar análisis propios sobre la estabilidad de pasivos y dónde se puede elaborar indicadores.

En definitiva, en la escalera de vencimientos lo que interesa es que se pueda identificar cuáles son los horizontes temporales que podrían traer inconvenientes relativos a la financiación de una empresa. *La escalera de vencimientos* consta de dos partes que son: el flujo de efectivo y la liquidez disponible. En el flujo de efectivo, la diferencia que se da entre las entradas y salidas de efectivo indica, si es negativa, que existe una necesidad de refinanciación en el periodo, en cambio si es positiva, indica que hay un exceso de liquidez en el periodo. Por su parte, en la liquidez disponible se muestra el saldo inicial que informa acerca de los valores que están a la disposición a la fecha de referencia que tenga el estado.

El saldo acumulado disponible resulta de sumar al saldo inicial todos los movimientos de cada una de las bandas temporales y eso indica cuantos activos líquidos tiene la entidad en cada uno de los horizontes temporales, para poder hacer frente a sus necesidades de financiamiento.

- c) Herramientas de medición: el análisis estructural, persigue verificar qué tan buena es la estructura de financiación y cómo se adecua al negocio que la realiza.

1.4 La planificación estratégica financiera

Las organizaciones que tienen independencia no importan cuál sea su dimensión, deberán buscar una manera adecuada y flexible para gestionar su negocio tratando de adaptarse al entorno dinámico que se vive cada día. Si consideramos los métodos de dirección de modo tradicionales se puede identificar con rapidez que estos responden solamente necesidades de tipo estético y realmente no son válidos para poder gestionar de manera eficiente a una empresa en los tiempos modernos que se desenvuelven con relación al riesgo, el ambiente turbulento y las incertidumbres. En tal sentido, la dirección de una entidad debe definir cuáles son los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para poderlos ejecutar.

Al analizar el entorno se pueden obtener muchas oportunidades para potenciar, así como verificar las amenazas a las que se le debe hacer frente para eliminarlas cuando sea posible. Cuando se hace un análisis interno de la empresa se pueden descubrir fortalezas en base a las cuales se deben desarrollar estrategias reforzando los puntos débiles sobre los que hay que trabajar para intentar que sean mínimos. Basándose en el entorno en el análisis a nivel interno de la entidad se puede hacer un diagnóstico de manera oportuna que servirá como referencia para poder fijar los objetivos y las estrategias de lugar.

´´De acuerdo con M. Guinjoan (1987) podemos definir la estrategia como «el arte de emplear los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de máximo nivel definidos por la propiedad de esta, con el mínimo riesgo». Exige programar estos recursos, disponer de planes alternativos para posibles cambios en las circunstancias y crear una estructura organizativa y unas actitudes del personal lo suficientemente flexibles para adaptarse al cambio, en el caso de que éste se produzca´´. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

Cuando hablamos de dirección estratégica uno de los elementos principales a nivel metodológico que debe mencionarse es la **planificación estratégica**, la misma consiste

en determinar una secuencia de objetivos a largo plazo y seleccionar los medios para utilizar su consecución.

Luego de formularse las estrategias se da el paso de la planificación estratégica, donde se analizarán los recursos que hay disponibles, cómo se comportan las competencias, qué cambios hay en la demanda a nivel tecnológico y también se confeccionarán las previsiones que sean necesarias. Luego de haber obtenido las previsiones en base a estudios tendenciales y a proyecciones de resultados de periodos anteriores se incorporan los deseos de los directivos, entonces dichas previsiones se convierten en planificación, la misma debe ser conocida y adaptada por cada uno de los diferentes niveles responsables en la empresa, eso dará entrada al proceso de opiniones y experiencias de todas las personas que estén interesadas o que se vean afectadas en la gestión.

Cuando se logra tener una **planificación estratégica** la mera dirección pasa a convertirse en lo que es una dirección estratégica, ya en este punto no se planea cuánto se va a vender, a producir o invertir, sino, cuántos productos a vender, actividades que serán desarrolladas, la organización que se va a implementar, así como los medio para conseguirlo.

Un paso previo a la elaboración de la planificación estratégica debe ser establecer los objetivos que se quieren alcanzar para luego diseñar las estrategias que mejor puedan adaptarse a esos objetivos.

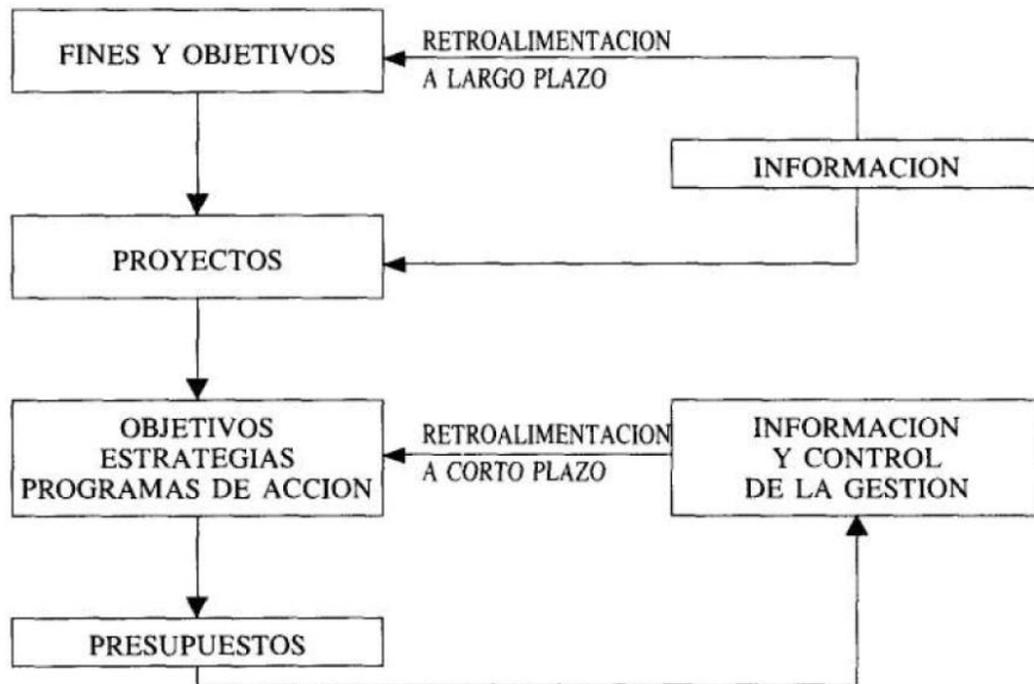
“La importancia de la gestión financiera en las tareas diarias de la empresa y la complejidad creciente de la toma de decisiones financieras, en el entorno de la dirección empresarial, exigen una especialización por parte de los gestores de las organizaciones y un análisis de las interrelaciones existentes entre la planificación financiera y la planificación estratégica integral”. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

Debido a que la planificación sirve como una herramienta para mejorar la toma de decisiones de manera anticipada se convierte en imprescindible en todo tipo de

empresas. El plan se inicia con una serie de previsiones que una vez que se hayan elaborado se convierten en objetivos planificados que se deben alcanzar.

La planificación y la estrategia de una empresa en relación con las funciones financieras debe contar con las siguientes características fundamentales: que establezca un sistema de planificación a largo plazo, que pueda ser supervisado por la autoridad de la dirección general y que haya un compromiso de cumplimiento; que exista una estructura organizativa que esté bien definida y se encuentre bien adaptada al carácter de la institución; que todas las actividades planificadas en dinero estén cuantificadas y que esto quede integrado en los presupuestos y el plan general de la empresa y los planes de decisión ; que se ejecute un plan financiero que vaya acorde con la estrategia de la empresa de manera global y que sea por parte de un ejecutivo que posea una responsabilidad directa en la empresa y una responsabilidad funcional para los niveles inferiores de la planificación en cada departamento. De acuerdo con ese orden mencionado anteriormente el presupuesto y el control van a tener una configuración que conllevará elementos básicos de actividades de planificación estratégica para todo tipo de empresas, indistintamente de cuál sea su tamaño, siendo así el modelo elemental de planificación estratégica como lo muestra la figura 5.

Figura No. 5. Modelo elemental del proceso de planificación estratégica



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

Para poder contar con una adecuada gestión de riesgos es importante desarrollar diversas actividades como lo es la planificación, la cual es básica de cualquier proceso para permitir de una forma racional la toma de decisiones.

Si se tienen objetivos de investigar y analizar los riesgos que pueden impactar la actividad de una organización y se busca tomar decisiones con un adecuado balance de costo-beneficio, así como la intención de minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades, entonces es de suma importancia partir desde una base sólida que inicia con la planificación de los recursos que se requieren para desarrollar dichos objetivos.

“La acción de planear nos remite a planes y proyectos en diferentes ámbitos, niveles y actitudes, se concibe como un proceso de dirección, que evoluciona de lo simple a lo

complejo, en dependencia de dónde se aplique. Una definición comúnmente aceptada, que puede resumir lo hasta aquí expresado, es la de Jiménez (1982), citado por Flores (2015), que expresa que “la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Por otra parte, Ackoff (1973), define a la planificación como la acción de concebir el futuro deseado, así como los medios reales para alcanzarlo. El desarrollo de todo tipo de planificación debe seguir una serie de etapas, que requieren de un diagnóstico previo del nivel donde se debe aplicar y definir su alcance, el tiempo y el lugar; este diagnóstico también debe evaluar la cantidad de medios y recursos, el contexto interno y externo (incluyendo factores naturales o ambientales), así como las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Luego de haberse llevado a cabo la etapa del diagnóstico es importante definir el enfoque que se estará utilizando, realizar un bosquejo en general del proceso y del nivel donde será desarrollado: si es estratégico, si es táctico o si es operativo.

En los enfoques a utilizar es de vital importancia prestar atención a lo siguiente: que la planificación tenga incidencia en la dirección general concebida como un sistema; que tan amplia será la planificación, como será la planeación en el tiempo (a corto mediano o largo plazo) ; la misión, la visión y los valores institucionales; políticas, objetivos, metas y normas; análisis y selección de posibles propuestas de solución ; factores de contexto tanto interno como externo que sean medibles; principios de planificación ; filosofía que se utilizará y por ultimo elaborar el plan , implementarlo y evaluarlo.

Una vez se ha definido la planificación como un proceso de tomar decisiones, se deduce que la misma se estructura dentro de las siguientes etapas: la que identifica el problema, el desarrollo de las alternativas, elección de las opciones más convenientes, la ejecución del plan y, por último, cuando se toman las decisiones.

Ventajas que se tiene al poner en práctica la planificación financiera : esta mejora la toma de decisiones de financiamiento de inversión debido a que estas se relacionan

entre sí y no deben de alejarse ; la planificación financiera es muy necesaria para ayudar a que los directivos eviten sorpresas y puedan pensar de manera anticipada cómo comportarse ante situaciones inevitables ; y por último la planificación financiera ayudará a que se establezcan sistemas de objetivo que servirán de motivación y proporcionarán una serie estandarizada para medir los resultados alcanzados.

1.4.1 Fases de la planificación estratégica

La planificación estratégica consta de cinco fases las cuales son: planificación estratégica y la organización, la ejecución, la coordinación y el control. En la fase primera se realizará el diagnóstico basado en los análisis internos y externos, también se van a fijar las políticas, los objetivos y estrategias. En las siguientes se llevará a cabo el desarrollo del sistema de motivación información, comunicación y se va a controlar los objetivos y el plan estratégico.

En las entidades que tengan medios limitados las mismas deben de tener una planificación estratégica que completen los siguientes aspectos: que puedan conseguir que todo el personal participe y tenga interés en la propia dirección; que se organicen adecuadamente los recursos que están disponibles; que se establezcan objetivos, las acciones y las responsabilidades de lugar; que se fijen programas y presupuestos; que se establezca un calendario de realización; que se diseñe y se desarrollen canales de comunicación efectivos y que se desarrollen sistemas de control para las desviaciones.

Tanto para las pequeñas y las medianas empresas no es necesario que la planificación estratégica sea muy dosificada o formalizada, pues, va a impedir que se obtengan los resultados eficientes en su implementación. En el caso de las pequeñas empresas, éstas deben de disponer de planes de ventas y cifras de negocios que sean a corto plazo, planes de producción a corto plazo, así como planes de inversión y de financiamiento a corto plazo. Deben realizar pequeños esfuerzos para elaborar planes de ventas que sean entre el intervalo de 2 a 5 años, planes de investigación y de desarrollo sistemas integrados de objetivos y estrategias, así como los controles estratégicos sobre los resultados.

1.4.2 Etapas de la planificación estratégica

Cuando hablamos de establecer una dirección estratégica para las pequeñas empresas se deben de tener en cuenta seis etapas las cuales son: el establecimiento del cuadro de referencia, la formulación de la filosofía empresarial, el desarrollo de la planificación estratégica, el contenido de la planificación operativa, la elaboración del presupuesto y la formalización del proceso.

La etapa de establecimiento del cuadro de referencia:

En esta se debe analizar un estudio de los factores del entorno referidos a la empresa, prestando atención en aspectos como: las tendencias económicas (tanto nacional internacional y local) , así como la evaluación de la coyuntura del sector el estudio, de las expectativas, la competencia la demanda, el progreso técnico, las instituciones y mentalidades (aquí pueden ser las disposiciones legales o las corrientes de opinión) posición en la empresa de los mercados y los programas de productos y de venta.

Etapa de la formulación de la filosofía empresarial:

Aquí se necesita tener información de los proveedores, de los clientes, de los empleados, las instituciones financieras y públicas relativas a aspectos como éstos: el grado de aceptación de los productos de esa compañía y los de la competencia en el mercado, las ventajas y las diferencias significativas la posible diferenciación, los mercados potenciales, el deseo que tenga la clientela, los canales de distribución que sea más adecuados para los productos, la comunicación y la imagen corporativa. Una vez que se tengan buenos resultados relacionados a estos aspectos se podrán establecer los correspondientes objetivos, los cuales deben estar formulados de una manera sencilla en una empresa que sea pequeña; en ese sentido los objetivos podrían ser: de ganancias, rendimiento de cifras, de negocios, de cuotas de mercados, de costos y de financiación.

Etapas del desarrollo de la planificación estratégica:

Se debe atender aspectos como establecimiento de una estrategia de marketing donde se pueden aprovechar los recursos limitados, buscar la armonía entre la imagen de la institución y el exterior, la organización y las gerencias internas, realizar propuestas de desarrollo estratégicos que estarán en base a un calendario operacional que abarque entre 2 a 5 años.

Etapas del contenido de la planificación operativa:

Es necesario desarrollarla en un corto plazo en el día a día. En este punto se debe tomar en cuenta que los elementos que configuran una planificación operativa en una empresa pequeña son: el establecimiento de un programa de venta producción y aprovisionamiento, la determinación de los canales de distribución y las técnicas de logísticas que se van a implementar, el fomento del trabajo grupal, la creatividad y la mejora en la comunicación, así como la asignación de tareas que se llevarán a cabo.

Etapas de la elaboración del presupuesto:

En esta hay que establecer dos tipos: uno será el que va a recoger los gastos y los ingresos de cada departamento de la empresa y el otro será global donde tendrá un carácter anual y se va a elaborar a partir de los planes de venta de producción y de compra. En tal sentido, se fijará la planificación de los recursos financieros que se necesitarán para poder atender a las necesidades que estén contenidas en los planes de inversión comercial personal. Asimismo, el plan de financiamiento y los planes de costos y beneficios van a ser de gran colaboración para que se desarrolle un control de resultados a medida que se vayan alcanzando.

Etapa de formalización del proceso:

Deberá formalizarse por escrito y comunicarse a los diferentes niveles de responsabilidad de la entidad toda la planificación que se ha elaborado con todo el personal de la empresa y esto servirá de guía y ayuda para la búsqueda de objetivos, así como para que se puedan comparar rápidamente los resultados que se vayan obteniendo con los iniciales que se habían propuesto. En este punto, la directiva debe estar clara de cuáles son los objetivos que quiere conseguir y qué camino seguir y los medios necesarios para poder conseguirlos, así como cuáles son las oportunidades y las amenazas que tendrá en su entorno que serán de influencias sobre ella. De igual forma, cuáles son los puntos fuertes y los débiles en su organización interna, cómo puede aprovecharlos y corregirlos y cuál será el rumbo que seguirá el futuro de la supervivencia de la empresa.

1.4.3 Objetivos y respuestas estratégicas

A partir del diagnóstico que se tenga tanto a nivel externo como interno los directivos de las pequeñas empresas deben de manifestar concretamente cuáles son los objetivos que quieren alcanzar. Ya en este punto se pueden distinguir dos situaciones específicas al tratarse de establecer un sistema de objetivo: a) que la empresa este dirigida por su propietario fundador , en este caso el sistema de objetivos puede tener una integración de deseo de desarrollar una idea que sea personal, alcanzar ingresos personales o familiares, mantener un estatus social y fortalecer un nivel de seguridad; b) las que son autónomas , en esas empresas sus objetivos principales girarán en torno a la obtención de un nivel de beneficio, crecimiento, relación con el mercado o con sus propias actividades, la seguridad para asegurar su futuro y una Independencia o autonomía para adaptarse libremente a sus propias decisiones .

´En el establecimiento de la pirámide de gestión de R. Vinader, (1980), se pone de manifiesto cómo en la búsqueda de los objetivos globales de la empresa hay que subordinar no sólo las alternativas, sino también los planes de acción y la ejecución operacional de dichos planes. En consecuencia, entendemos que debe existir una

subordinación entre los medios y los fines. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007). Ver figura 6.

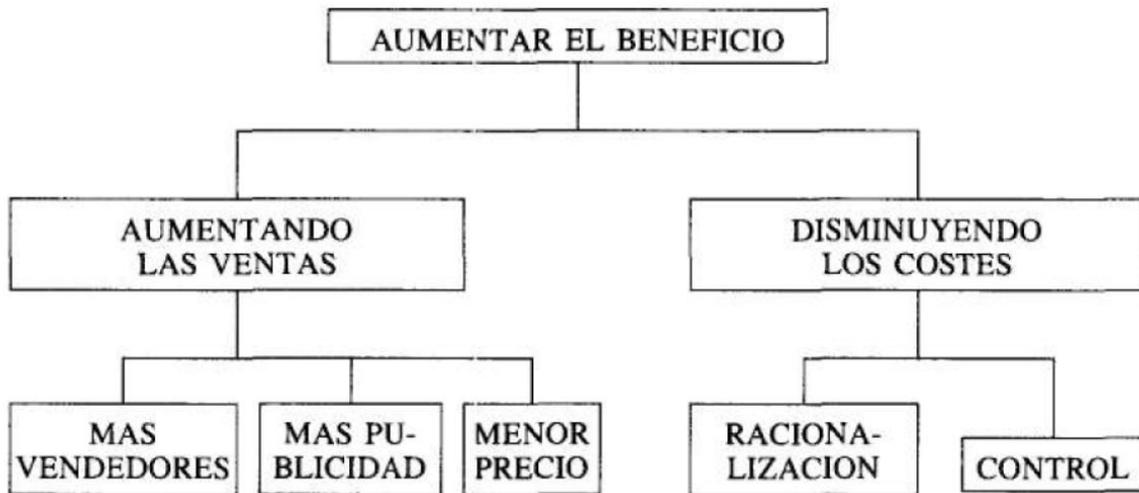
Figura No. 6. Pirámides de gestión



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

Cuando ya se tengan definido los objetivos de manera concreta entonces se buscará la subordinación de los medios para los fines. En el caso de que el objetivo prioritario fuera que se aumenten los beneficios se podría presentar una situación como la que se ilustra en la figura 7.

Figura No. 7. Objetivo de aumentar los beneficios

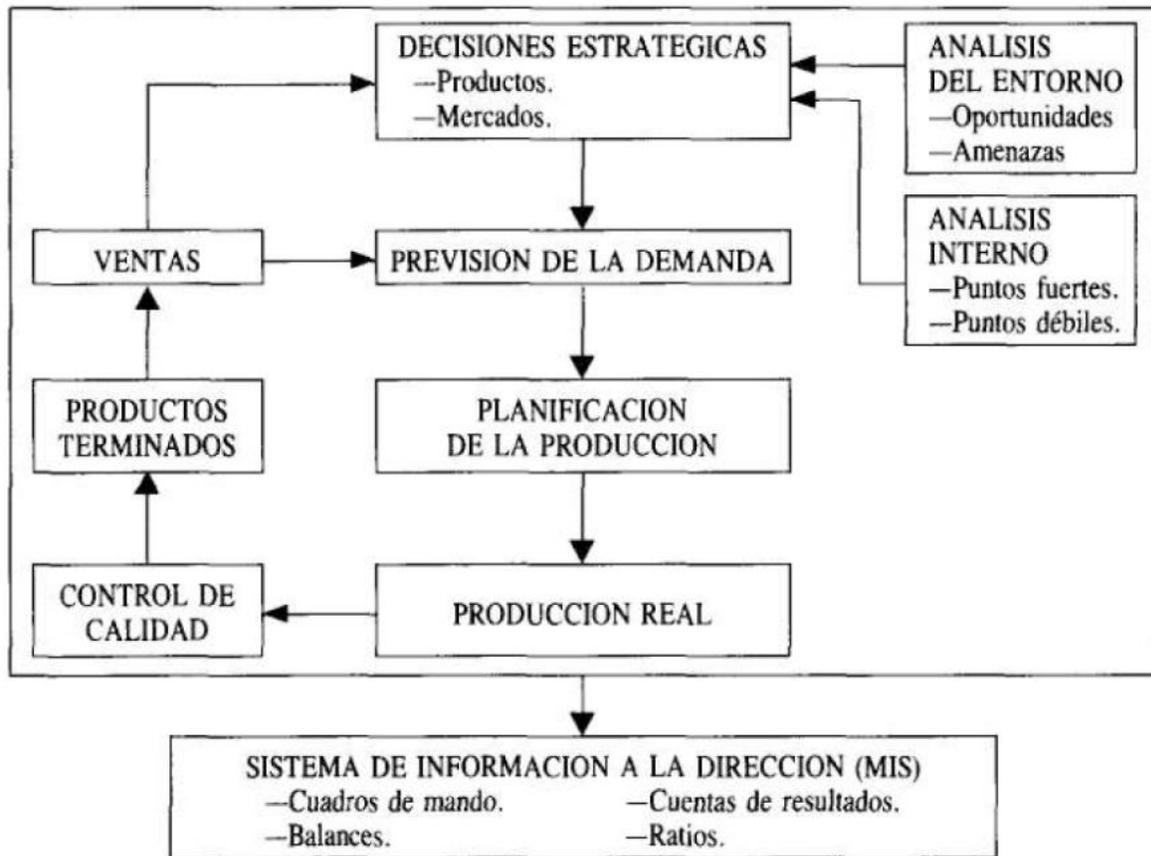


Fuente: Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme. Maqueda Lafuente, F. J. (2007).

Seguido de los objetivos económicos están los que tienen que ver con la sociedad, cuyo cumplimiento es igual de importante para la empresa. Se podrían citar dentro de estos objetivos de tipo moral social/moral aquellos que se relacionan con las exigencias de bienestar que demandan los trabajadores de la empresa y la sociedad.

La contabilidad da la posibilidad de que se registre la repercusión económica que se derivan de las decisiones y la operatividad empresarial, y a la vez da información muy importante para la gestión. Ver figura 8.

Figura No. 8. La aplicación de un sistema de información a la dirección (MIS)



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

1.4.4 Desarrollo de un modelo de planificación estratégica para pequeñas empresas

Existen diez posibles fases de manera consecutiva para la elaboración, implementación y control de un plan estratégico independientemente del tamaño y la complejidad de la empresa. En estas fases se da una interacción entre la alta dirección y los demás equipos directivos. En tal sentido, la alta dirección va a participar entre las fases 1, 5 y 7 mientras que el equipo consultor participaría en las fases 2, 4 y 10; el

equipo directivo cubre con mayor intensidad las fases 3,6,8,9. En empresas que son muy grandes o que tienen varios centros de trabajo se recomienda que se establezca dirección de planificación estratégica para coordinar las diferentes informaciones y colaborar con la elaboración del presupuesto y con el equipo consultor externo.

Es de vital importancia que el plan que se elabore resulte con credibilidad para todas las fuerzas que integran la entidad como son: los socios, las entidades financieras, la alta dirección, los equipos directivos y los colaboradores.

Por otro lado, se conoce de planes estratégicos financieros que han sido elaborados con una metodología muy correcta, pero, sin embargo, han fracasado por no realizar una planificación económica y financiera rigurosa, y tampoco se evaluaron sus verdaderas magnitudes en los relacionado con los recursos financieros precisos, es por esto por lo que el equipo consultor necesita aportar una capacidad probada en temas de planificación económica y financiera a largo plazo. Otras características que ofrece el programa de las fases es que enriquece la visión que tiene el equipo directivo y lo prepara para que puedan asumir responsabilidades para implementar el plan, ofreciéndoles informaciones concisas para hacer acciones que sean encaminadas a producir un cambio en las actividades de la empresa. De igual forma, permite una familiarización con el equipo directivo de la cuantificación de las decisiones a nivel empresarial en término económico y financiero Ver tabla 8.

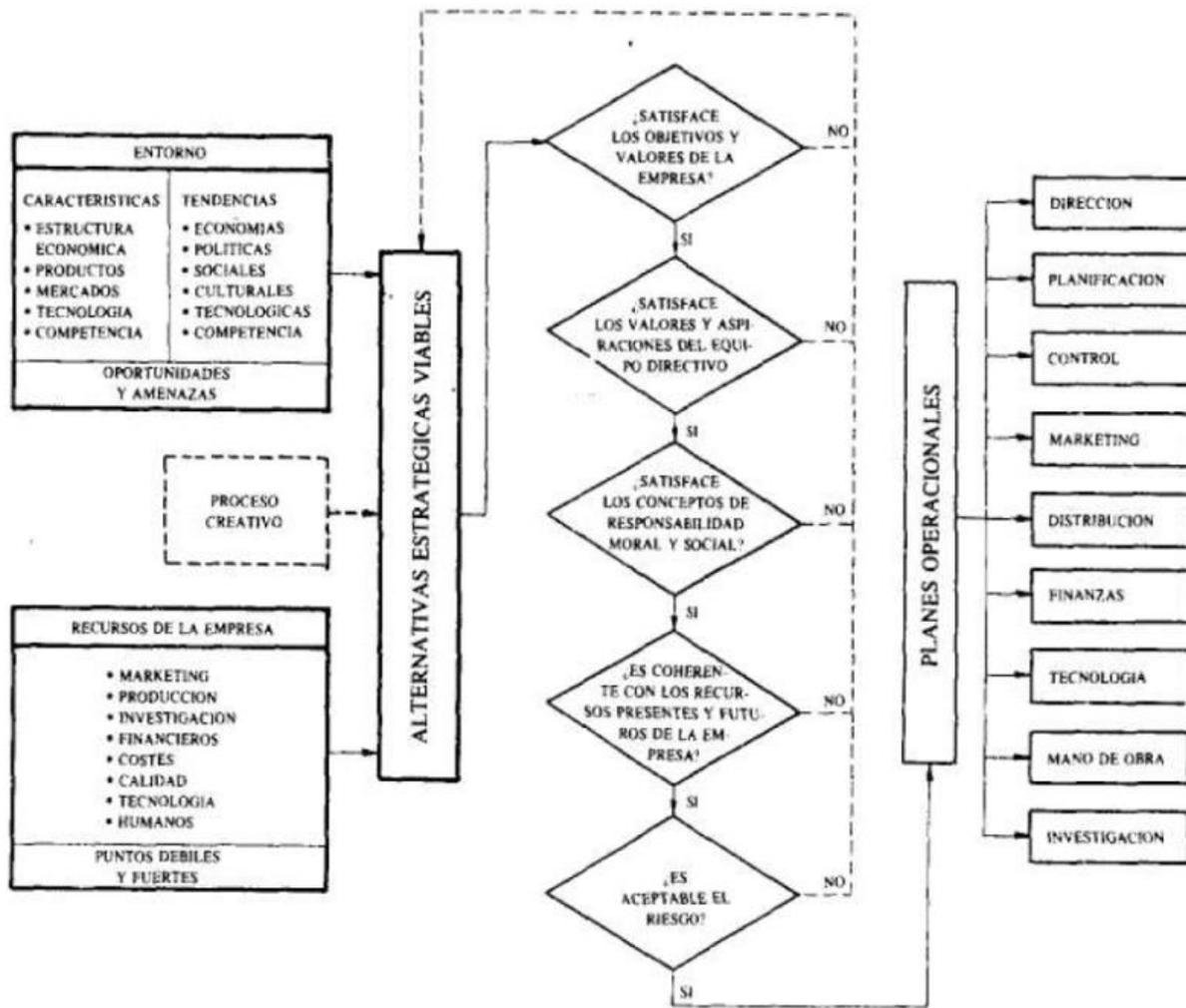
Tabla No. 8. Fases para la elaboración del plan estratégico

FASES PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO	
<p>FASE 1.ª. FASE DE ARRANQUE</p> <p>1.1. El consejo y alta dirección toman conciencia de que es necesaria una planificación estratégica.</p> <p>1.2. Se encarga a una firma de consultores externos el desarrollo de los aspectos formales de la planificación estratégica.</p> <p>FASE 2.ª. FASE PREPARATORIA</p> <p>2.1. El equipo consultor determina los productos-mercado de la empresa.</p> <p>2.2. El equipo consultor encarga a firmas especializadas estudios de productos-mercado para determinar tendencias, aceptación, precios, situación de la competencia, vida probable de los productos-mercado, etc.</p> <p>2.3. El equipo consultor con la colaboración de los directivos de la empresa elabora un diagnóstico de la situación actual incluyendo: —Análisis de productos-mercado. —Análisis interno. —Análisis de los competidores.</p> <p>2.4. El equipo consultor elabora el plan de referencia a 5 años manteniendo la continuidad de los actuales productos-mercado y extrapolando las tendencias de ventas, precios y costos de los tres últimos años.</p> <p>FASE 3.ª. REFLEXIÓN DEL DIAGNOSTICO</p> <p>3.1. El equipo directivo completo es informado en detalle del diagnóstico y del plan de referencia.</p> <p>3.2. Se invita al equipo directivo a que presente ideas de mejora. Se les informa que el plan puede (y probablemente lo hará) suponer el cierre de algunas instalaciones, cambios de puestos, reconversiones de personal y sin duda profundos cambios en el organigrama. Las ideas de mejora se deben de presentar por escrito y cuantificando todas las propuestas.</p> <p>FASE 4.ª. FASE DEL PLAN DE CONTINUIDAD Y GAP ESTRATÉGICO</p> <p>4.1. El equipo consultor clasifica, aclara y analiza las aportaciones del equipo directivo, realizando una síntesis de planteamientos estratégicos de la empresa respecto al entorno.</p> <p>4.2. El equipo consultor elabora un plan de continuidad a 5 años, incluyendo todas las ideas de mejora acogidas en el punto 3.2. que sean compatibles con la continuidad, tanto en variedad de productos como en cuota de mercado.</p> <p>4.3. Se determina la situación final deseada y por comparación se establece el gap estratégico.</p>	<p>FASE 5.ª. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y EXPLOTACIÓN DEL DAFO</p> <p>5.1. La alta dirección analiza el plan de referencia y el plan de continuidad en los que se explicitarán la generación de fondos y los compromisos financieros a largo plazo.</p> <p>5.2. El equipo consultor prepara a partir de los datos de 2.2. del diagnóstico y de los datos 3.2., varias alternativas estratégicas, que se evalúan solamente desde el punto de vista financiero para su selección por la alta dirección.</p> <p>FASE 6.ª. ELABORACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</p> <p>6.1. El equipo directivo completo es informado de las alternativas elegidas, que ahora deberán ser estudiadas en detalle incluyendo aspectos de factibilidad técnica, instalaciones, productividad, calidad, aspectos laborales, organigrama, previsión de costos, etc.</p> <p>6.2. Diversos grupos de trabajo de directivos preparan la información necesaria.</p> <p>6.3. El equipo consultor elabora las alternativas estratégicas completas, con todos sus aspectos industriales, precios, costos, etc. Se realizan test de coherencia con la información de 2.2., así como análisis de sensibilidad y análisis de rentabilidad diferencial.</p> <p>FASE 7.ª. SELECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</p> <p>7.1. La alta dirección selecciona finalmente la alternativa definitiva y determina la forma jurídica de la empresa (o las empresas) empleando cuando convenga la estructura de holding.</p> <p>7.2. El equipo consultor prepara la redacción definitiva del plan estratégico.</p> <p>FASE 8.ª. IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO</p> <p>8.1. Establecimiento de los objetivos de los centros de beneficio y de las direcciones funcionales. Esta tarea la realizará el equipo directivo.</p> <p>8.2. Establecimiento de los presupuestos y del control presupuestario. Equipo directivo.</p> <p>FASE 9.ª. PUESTA EN MARCHA</p> <p>9.1. Cambios en el esquema organizativo necesarios para desarrollar el plan estratégico.</p> <p>FASE 10.ª. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</p> <p>10.1. Establecimiento de índices y señales de alerta. Equipo consultor.</p> <p>10.2. Revisión anual (añadiendo un año más) para adaptar el plan estratégico a las nuevas realidades. Equipo consultor.</p>

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

A continuación, se presenta un modelo de manera global que representa la planificación estratégica, donde se pueden sintetizar todas las informaciones expuestas en las fases anteriores, la cual explica que este modelo debe iniciar con el proceso de analizar el entorno conocerlo y ver cuáles son sus tendencias que es lo que permitirá que se descubran cuáles son las oportunidades y las amenazas existentes luego los recursos donde se va a analizar cuáles son los puntos fuertes y débiles relativos a los mismos. Ver figura 9.

Figura No. 9. Modelo global de planificación estratégica



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

Asimismo, como consecuencia de este análisis van a surgir una serie de alternativas estratégicas viables, en el momento que se pueda llegar a ellas entonces se estará poniendo en marcha el proceso creativo de parte del equipo directivo. No obstante, para qué las alternativas puedan convertirse en estrategias deben ser filtradas a través de una serie de preguntas de modo final; se debe elegir una estrategia y crear los planes operacionales de las distintas áreas y funciones.

En definitiva, se podría finalizar diciendo que la elección de una alternativa estratégica estará sustentada en 4 pilares básicos que son: el marketing, donde se especifican oportunidades de la necesidad de los productos o servicios para satisfacer a los clientes y los canales de distribución que se van a utilizar; el pilar dos sería el financiero, seguido de los puntos débiles y fuertes, y por último los valores y las aspiraciones del equipo directivo.

1.4.5 Niveles de la planificación

“Como proceso de dirección se ejecuta por etapas, que avanzan de manera gradual desde las más simples, hasta las más complejas; las que adquieren mayor o menor complejidad en dependencia de los niveles donde se ejecuten, por eso se debe conocer la estructura o “niveles” en los que se realiza la planificación. La planificación estratégica debe estar dirigida a los tres niveles (estratégico, táctico y operativo) de una organización o entidad, para que exista congruencia entre lo que se planifica y lo que realmente se puede realizar en los diferentes niveles”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Nivel estratégico:

“La Estrategia es un concepto que tiene diversos significados, tanto para académicos como para directivos de las organizaciones y entidades. Porter concibe a la Estrategia como la elección de actividades que sean diferentes de las de los rivales; es como crear el ajuste entre las actividades de la compañía. Su éxito depende de hacer muchas cosas bien - no solo unas pocas - y de la integración entre ellas”. (Gómez, 2010. Citado por Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Este nivel en las organizaciones se les atribuye a los mandos más altos; la planificación en el mismo es conocida como planificación estratégica. Es en este punto cuando la alta dirección traza los horizontes a largo plazo de la compañía y establece los objetivos específicos del desempeño, considerando las circunstancias que puedan darse tanto a nivel interno como externo, para poder alcanzar los objetivos que se han

propuesto. Este tipo de planificación se realiza específicamente con el fin de que se puedan definir las situaciones que pudieran darse en el futuro de la organización antes de que el futuro mismo las defina. Fija la misión con la cual se va a identificar la función básica de la entidad o de alguna parte de ella, los objetivos a los que se dirige su actividad y las metas para medirlos, así como la estrategia que conlleva una programación de acciones, esfuerzos y recursos para alcanzar dichos objetivos. En este punto es importante resaltar que los objetivos deben ser medibles, alcanzables, realistas y motivadores.

“En este sentido, Godet & Durance (2011), desarrollaron el enfoque integral de este nivel de planificación por escenarios, que propone orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios del entorno”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Nivel táctico: este es el nivel medio de mando, en el mismo la planificación es llamada planificación táctica.

“En el nivel táctico, se asume como un proceso continuo y permanente, enfocado al futuro cercano, sistémico (abarca tanto al sistema organizacional, como a los subsistemas), es iterativo (se proyecta y debe tener flexibilidad para asimilar ajustes y correcciones), cíclico (permite hacer mediciones y evaluaciones durante su ejecución)”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

Cabe destacar que este tipo de planificación se caracteriza por ser interactiva, dinámica y coordinar varias actividades, tomar decisiones, así como determinar acciones que se seguirán en cada momento para lograr los objetivos previstos. Este tipo de planificación está en la capacidad de asimilar las incertidumbres que pueden ser provocada por las influencias externas o internas de la entidad; las decisiones estratégicas de niveles más elevados se deben realizar e interpretarse en planes que sean concretos en el nivel táctico y adecuarlos en planes a ejecutarse en el nivel operativo.

Nivel operativo:

Por lo regular el nivel operativo es el nivel más bajo dentro de la empresa y por eso este tipo de planificación se refleja en los empleados con un planeamiento de carácter inmediato, donde se desglosa cómo deben alcanzarse las metas que se han especificado de las subdivisiones que conforman este nivel como una parte concreta a largo plazo del alcance de los objetivos de la entidad.

Llevado a la práctica, por lo general los puntos más básicos de la planeación se van manifestando en el nivel operativo juntamente con el nivel táctico, los cuales ambos influyen de manera significativa hasta que se puedan obtener los resultados deseados.

En este nivel se trabaja en períodos de corto plazo, por lo regular un año, y se incluyen esquemas de tareas que se deben ir realizando para que se conviertan las ideas en realidades y ejecutar acciones a través de diferentes vías.

Nivel Normativo:

En este nivel la planificación se vincula con el diseño de una estructura organizativa, donde por lo regular se realiza por áreas muy específicas, acuñadas con el nombre de regulación y control que a la vez definen y monitorean los aspectos que en otros no se puede llevar a cabo.

El nivel normativo “se concentra en la elaboración de políticas, normas, metodologías, métodos y reglas, que se entienden necesarias para el funcionamiento de la organización o entidad y su implementación práctica, y, sobre todo, en monitorear y controlar las etapas de desarrollo de la planificación, que, en definitiva, contribuyen a desarrollar las políticas y al cumplimiento de las normas, metodologías, métodos y reglas establecidas”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

1.4.6 Estilos de planificación

Debido a que la planificación es un proceso que conllevará a la toma de decisiones también puede estar influenciado por algunas actitudes o estilos.

“El ya citado Ackoff (2002), identifica cuatro actitudes generales que pueden influir en la planificación, en función del enfoque que se aplique, es posible apreciar las mismas entrelazadas de diversas formas en el contexto interno de la organización o entidad, generalmente asociadas a factores psicológicos y sociológicos, los que pueden variar en dependencia de la situación concreta”. (Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

A continuación, se definen en qué consisten esas actitudes, acorde al mencionado autor Ackoff:

Inactiva:

Prácticamente no se puede afirmar que exista algún tipo de planificación bajo este estilo, pues, en el mismo el objetivo es que la organización se mantenga con la menor cantidad de cambios. En este punto, los miembros de la organización que toman este tipo de actitud entienden que se encuentran bien con la situación actual de la entidad y se sienten satisfechos, por lo que interpretan como no conveniente que la organización cambie su curso actual, dado lugar a eventos que pudieran traer consecuencias adversas. Al grupo de personas que asumen este tipo de actitud se les conoce como inactivistas y por lo regular son muy conservadores y se enfocan en el momento presente con la estabilidad que dicho momento representa.

Reactiva:

Los reactivistas se concentran en el pasado y muestran una actitud negativa y de rechazo a la tecnología e innovación. El tipo de personas que tiene este estilo eligen continuar en su estado anterior y son pesimistas, ya que están autoconvencidos de que

la situación futura será mucho peor que la actual.

Proactiva:

La planificación que se base en este estilo está enfocada en predicciones y preparación del porvenir de una manera optimista, y con una aceptación al cambio y capacidad de adaptación. De igual forma, en dicho estilo se concibe el hecho de los resultados serán tan bueno como lo sea la planificación realizada y que tan rápido sea que la capacidad de la entidad para adaptarse. Los proactivistas están centrados hacia el futuro, tratando de aprovechar las circunstancias de manera óptima, de manera que se puedan tener ventajas donde las pérdidas sean menores que las oportunidades.

Interactiva:

Al igual que el estilo anterior, también está enfocada en el futuro. Se toma como premisa que de las acciones que se realicen en el presente dependerá el resultado futuro. En este caso, se trata de prevenir los resultados adversos, pero no prepararse para eventualidades en el futuro; de igual forma, se opta por crear previsiones y no arriesgarse a posibles oportunidades que generen mayores beneficios.

Los estilo o actitudes mencionados anteriormente estarán basados en que filosofía haya influido sobre los mismos. En la mayor parte de los casos la filosofía que incide es la adaptativa, la cual busca conciliar los diferentes intereses para alcanzar los objetivos de la entidad. Esta filosofía se muestra de dos maneras: activa y pasiva. La activa cambia el contexto del sistema de modo que le permita lograr los objetivos de la entidad, mientras que la pasiva simplemente cambiará el comportamiento.

“Desde el punto de vista de Godet & Durance (2011), existen cuatro aptitudes ante el futuro. Estos autores consideran que, a partir de los resultados de la falta de previsión en el pasado, el tiempo presente está colmado de preguntas que antes fueron intrascendentes, pero que hoy requieren una solución inmediata para garantizar el desarrollo en el futuro. Al respecto, tomando en consideración la conceptualización

realizada por Hasan Ozbekhan sobre la preactividad y la proactividad plantean que “de cara al futuro, los hombres pueden escoger entre cuatro actitudes fundamentales: sufrir el cambio (pasividad), actuar con urgencia, prepararse para los cambios previsibles y, por último, actuar para provocar los cambios deseados (la proactividad)”. (Citado por: Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. 2020).

1.4.7 Tipos de Planes

La clasificación de los planes podría ser acorde a lo siguiente: por la delimitación temporal (corto, mediano o largo plazo); acorde a su especialidad o la frecuencia que será usados (generales, específicos, de tipo temporal o de tipo permanente); y, por último, porque tan amplios sean o que tan desarrollados (de estrategia, tácticos, operativos o normativos).

Los planes que son estratégicos y normativos por lo regular se realizan en un largo plazo, no obstante, los tácticos se llevan a cabo en el mediano plazo mientras que los operativos en un corto plazo. Indistintamente de cuál sea el nivel, filosofía o el estilo que se esté desarrollando, la planificación que busca resultados debe guiar a la implementación de planes y presupuestos de cada actividad que se lleve a cabo en un determinado lapso, y que a la vez se puedan medir y controlar los resultados (tanto cualitativos como cuantitativos) estableciendo las respectivas responsabilidades en los diferentes departamentos y unidades de la entidad en busca del logro de los objetivos. Para lograr estos objetivos se necesita valerse de herramientas como son: métodos, patrones y estándares que ya existen y si no existen será necesario crearlos.

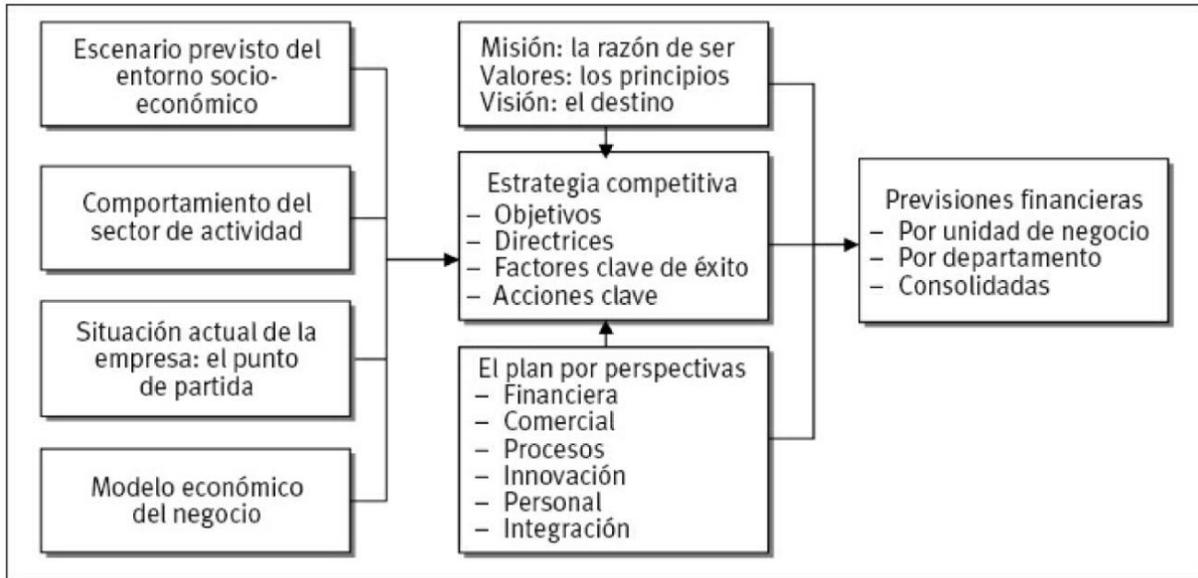
Las unidades funcionales de una compañía que tienen áreas regulatorias y de control son unidades independientes de las que dependen otros departamentos, ya que definen las pautas de trabajo, y vigilan aspectos que en otros niveles no pueden realizar; como resultado de este monitoreo se dictan las correcciones oportunas en caso de que se desvíe la planificación, existan cambios situacionales y otros factores. Estas funciones, que serán ejecutadas de una manera sistemática e integrada, enfocan los planes de manera que sea posible lograr los objetivos que se han trazado. Una de las líneas de

estas áreas de control, tiene que ser una gestión de riesgo integrada en otras unidades funcionales de la institución, así como la vigilancia y control al llevar a cabo los planes y programas que se hayan elaborado.

1.4.8 El plan financiero, contenido y diseño

“El plan financiero a largo, que se deriva del plan estratégico de la empresa, tiene como objeto diseñar el planteamiento financiero de la empresa para los próximos años y cuantificar las acciones que se haya decidido implantar. Se trata, también, de anticipar los resultados financieros previstos a fin de valorar su coherencia y razonabilidad, pues la validez de la estrategia depende, en última instancia, de su viabilidad financiera y muy especialmente de que sea rentable y se pueda financiar y de que su riesgo esté controlado. Este plan financiero arranca del plan de negocio, pues sin esa referencia se limitará a extrapolar el pasado, sin basarse en directrices concretas para fijar un nuevo itinerario deseado. La formulación de la estrategia de la empresa exige contemplar, con perspectiva unitaria y de conjunto, todas sus áreas de gestión simultáneamente, considerando sus aspectos específicos y la relación entre ellas. Exige fijar objetivos, formular nuevas acciones y programas y anticipar lo que puede suceder como consecuencia de la ejecución de los planes, para estar preparado ante cualquier cambio de las circunstancias. Para elaborar este plan hay que analizar el entorno previsto de la empresa y la situación actual de ésta. Por ello, la perspectiva financiera debe impregnar, desde el principio y durante su desarrollo, el proceso de formulación de la estrategia. Pero, además, el plan financiero es la última fase del plan estratégico porque ha de integrar y sintetizar todo su contenido en términos monetarios. Este plan anticipa los resultados financieros previstos de la estrategia a fin de contrastar su viabilidad, en cuanto que su validez depende, en última instancia, de que cumpla los objetivos financieros.” (Pérez-Carballo Veiga, J. F. 2015). Ver figura 10.

Figura No. 10. La génesis del plan financiero



Fuente: La gestión financiera de la empresa. Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015).

En cuanto a las previsiones financieras que realiza la empresa, estas deben hacerla por cada unidad de negocios en la cual están incluidos los departamentos funcionales.

Por lo regular el horizonte que lleva el plan estratégico es de 3 a 5 años este plazo debe ser necesario para que se implementen las acciones que se han decidido llevar a cabo y se pueda ver cuáles son capaces de generar resultados financieros positivos y sostenibles.

El plan debe dar el tiempo necesario para que se establezca cualquier situación en el entorno económico que tengan que ver con las ventajas o desventajas competitivas que tiene la empresa dependiente de su sector de actividad y la posición competitiva que tenga la misma. En caso de que se trate de una ventaja la estrategia que se hará estará dirigida a tratar de mantener esa posición favorable todo el tiempo que sea posible en

caso de ser una desventaja se deberá corregir la situación adversa en un plazo corto.

El horizonte del plan tiene algunos factores que intervienen directamente los cuales son: qué tan volátil puede ser el entorno económico, cuál es la situación del sector, cuál es la naturaleza de las actuaciones que se van a emprender, cuál es el ciclo de vida que tiene el producto o servicio, cuáles son las acciones que tienen los competidores y cuál es la situación propia de la empresa.

Una vez que ya se tengan formulada las estrategias en la dimensión operativa se necesita realizar una previsión detallada del comportamiento financiero, sin confundir la estrategia con la profesión de los estados financieros. Se entiende que las estrategias son los objetivos, la dirección, lo que se ha previsto de cómo se va a actuar y no realmente los números que se derivan de esto. Es en este sentido que se debe tener claro cuáles son los objetivos fundamentales de un plan financiero, entre ellos están: formular estrategias financieras en la entidad que servirá de guía para poder gestionar en dicha institución, que se prevea los estados financieros con la estrategia que se haya seleccionado, que se haga una comparación entre la coherencia financiera y la estrategia del negocio, que se prevean las necesidades de fondos en lo que está implicado el plan y planificar con anticipación de donde se obtendrán esos fondos.

Uno de los propósitos principales que tiene el plan financiero a largo plazo es que se pueda ser coherente en lo financiero y las actuaciones planificadas de forma que se compruebe si se será capaz de alcanzar los objetivos financieros que se hayan establecido. Es preciso saber que, si las previsiones no resultan aceptables, porque no permiten alcanzar la rentabilidad de los objetivos o lo que hacen es producir que la entidad se endeude excesivamente, se necesita reconsiderar los planes operativos de los gastos, las inversiones, los ingresos y las acciones que sean correspondientes para que se ajusten al escenario financiero que sea más conveniente. Dicho esto, el plan financiero a largo plazo lo que busca es evaluar y fijar objetivos relativos al crecimiento a la financiación a la rentabilidad, el endeudamiento y los riesgos en la entidad.

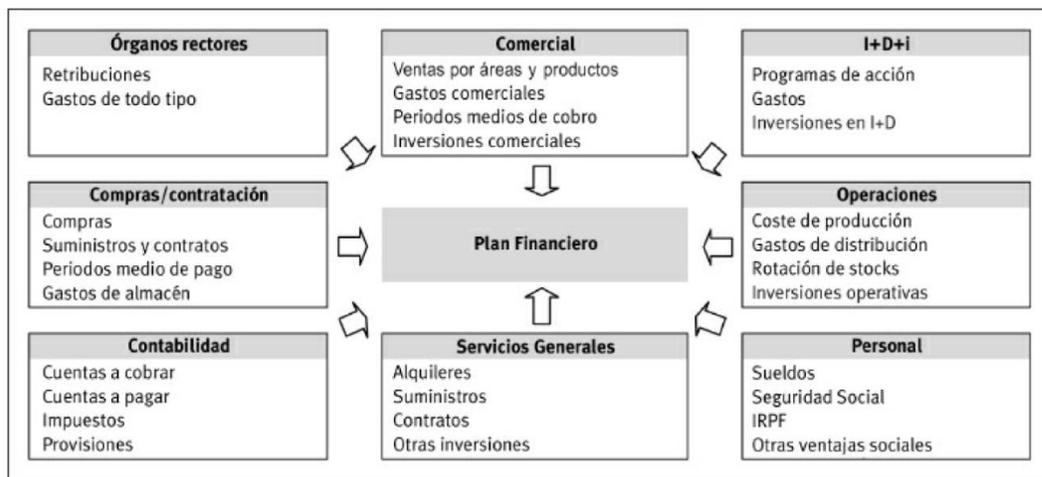
Para lograr un ajuste final del plan se debe realizar un proceso de cálculo donde se

puede hacer posible una compatibilidad entre la estrategia diseñada de los objetivos y las limitaciones estrictamente financieras.

El departamento financiero no necesariamente es responsable con exclusividad de las proyecciones financieras, realmente su responsabilidad es coordinar, así como integrar las informaciones que sean importantes para el área operativa y preparar los estados financieros a futuro para el horizonte que se haya planificado.

Podemos verificar con claridad en la figura 11 cómo se resumen las principales informaciones que se requieren por el departamento financiero del resto de las demás áreas de la entidad para elaborar el plan a largo plazo:

Figura No. 11. La información de otras áreas que precisa el departamento financiero



Fuente: La gestión financiera de la empresa. Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015).

En lo relativo a los criterios de cómo se realizarán las previsiones financieras y cómo se va a consolidar la información son responsabilidades específicas del área de finanzas, pero cuando se trata del contenido del plan ya es una responsabilidad fundamental de las áreas operativas exceptuando cuando los apartados sean estrictamente financieros como es el caso de la estimación del financiamiento necesario, los gastos financieros y los saldos de tesorería.

El plan financiero que es a largo plazo va a estar desglosado por años o por semestres; se busca específicamente preparar para cada lapso las ganancias y las pérdidas, el balance y los estados de flujo de efectivo. En este plan no se incluye los detalles de la cuenta de tesorería solamente en caso de que se refiera a su saldo en balance, pero es conveniente preparar un estado de flujo de efectivo para que se puedan verificar las perspectivas de las inversiones y su financiamiento.

“El saldo de la tesorería y su descomposición entre las partes operativa y excedentaria se obtiene como partida de ajuste del balance proyectado. Para ello, el excedente de tesorería de cada año se estima por la diferencia si es positiva entre la financiación disponible y el activo operativo de la actividad, pudiéndose fijar un mínimo para ese excedente. Este método de cálculo se denomina indirecto. El método directo, que es el que utiliza el tesorero para su previsión de la posición de tesorería, se prepara a partir de los cobros y los pagos previstos en cada uno de los próximos días. También puede usarse en el presupuesto para la estimación de la tesorería”. (Pérez-Carballo Veiga, J. F. 2015).

En ninguna circunstancia se puede considerar que la planificación financiera es una función que está independiente del resto de la planificación de la empresa; es necesario tener en cuenta que la dirección estratégica está basada en la planificación global. De la misma manera, a lo largo de todo el proceso planificador se van presentando diferentes aspectos financieros de la planificación que necesitan tener una atención especial.

Cómo se ha de saber, las responsabilidades de las personas que realizan funciones financieras van a variar dependiendo el tipo de empresa. Por lo general, se puede decir que el responsable de tesorería se encargará de obtener los fondos necesarios gestionar el efectivo, los valores y la propiedad de la entidad. Por su parte, el interventor tendrá responsabilidades del saneamiento financiero, desarrollando adecuadamente sistemas contables, así como sistemas de auditoría para tales fines. Asimismo, el director financiero va a desarrollar políticas financieras de un modo global y se encargará de coordinar las diversas actividades financieras de la entidad comenzando desde la alta dirección hasta los distintos niveles de responsabilidad.

“Un plan corporativo global funde todos los elementos clave de una empresa, uno de los cuales, pero solamente uno, es el financiero. Los cargos que manejan las finanzas corporativas, según G. Steiner (1979), contribuyen a la planificación empresarial de modos distintos, según las diferentes empresas, pero en conjunto y como mínimo, deberán cumplir exigencias, para que puedan atender a sus responsabilidades con eficacia, tanto en la planificación como durante la puesta en práctica del proceso. ” (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

Las exigencias referidas en el párrafo anterior son las siguientes: a) deberá existir un sistema para los planes con la traducción de los términos financieros, significando esto que el desarrollo de los balances los estados de pérdidas y ganancias y las fórmulas contables muestren la cuantificación de los planes en unidades monetarias; b) por parte del ejecutivo financiero, debe participar en la elaboración de los pronósticos a utilizar en la planificación (como por ejemplo las previsiones de venta, de costos e ingresos); c) el ejecutivo financiero será parte del equipo que planificar y evaluar las diferentes posibilidades para accionar ,así como el plan definitivo final, en este punto el ejecutivo necesita establecer y mantener estándares y normas financieras para escoger entre las diferentes alternativas de acción y someter a prueba las realizaciones posibles de los planes en términos financieros, es decir estándares; d) el ejecutivo financiero debe asegurarse de que la empresa está continuara estando en una situación de **liquidez financiera**, de igual forma, debe asegurarse de que los planes y las operaciones producen corrientes de fondos entre la deuda a largo plazo y los ingresos que satisfagan el pago principal y los intereses , así como puedan atender a los dividendos de las ganancias residuales; e) se debe determinar la posibilidad de que se puedan cumplir las exigencias financieras entre las fuentes internas y las externas; f) una exigencia que se considera como clave es que se mantenga el objetivo de la ganancia como un factor determinante para cualquier tipo de planificación, en este sentido los objetivos financieros no serán necesariamente quienes custodiarán dicha fuerza motivadora pero si deben poseer un especial responsabilidad y los demás ejecutivos claves debe mantenerla en un primer plano en el cálculo de la planificación; g) se debe ejercer una presión continua para reducción de costos y empleo de mejores procedimientos para

alcanzar la misma; h) es importante mantener un sistema que pueda ser estable para traducir los planes que se tiene en acciones reales , como por ejemplo: los presupuestos a corto y a largo plazo; i) se debe asegurar la coordinación de manera apropiada de los aspectos económicos diferentes en los planes empresariales; j) por último, el ejecutivo financiero será responsable de mantener las partes fundamentales de un sistema de control que permita a la dirección de alto nivel asegurarse de que las operaciones se están realizando completamente de conformidad con lo que se haya planeado.

Para una empresa pequeña el plan financiero no necesita tener un nivel de detalle muy elevado ni tampoco mucha documentación; en muchas empresas de tamaño pequeño el plan financiero suele estar bajo la responsabilidad del propietario o del gerente general.

“El plan financiero recogerá los balances, cuentas de resultados y otros estados previstos, indicando los orígenes y las aplicaciones de la tesorería. El conjunto de estos estados reflejará los objetivos financieros de la empresa. El plan especificará la inversión de capital planificada, la cual se puntualizará por categorías (expansión, reemplazamiento, etc.) y por departamento o líneas de negocio. Se detallarán brevemente las necesidades de inversión, su justificación y las estrategias que se van a desarrollar para tratar de alcanzar los objetivos financieros. Las diferentes acciones para acometer deben ser conocidas y estar aceptadas por cada uno de los niveles de responsabilidad de la empresa”. (Maqueda Lafuente, F. J. 2007).

Crucial mente muchos de los inconvenientes en la planificación financiera se dan porque las actuales decisiones a nivel inversión de capital dependen mucho de futuras oportunidades inversión, de esta forma, es necesario decir que con frecuencia la entidad invierte para poder entrar en un mercado por razones estratégicas , no necesariamente porque la inversión que tenga sea de un valor actual neto positivo, sino porque con ella se puede introducir en el mercado y crear opciones de futuras inversiones que se consideran que serán más rentables.

Dentro de los criterios recomendables para el **diseño del plan** financiero se encuentran: el uso de indicadores, la organización de los datos, el ajuste de los balances, la utilización de los totales y un diseño que sea sencillo (con un formato de presentación centrado en el contenido de la información que se aporta).

Conclusión del capítulo:

Mediante los conceptos presentados en este capítulo se ha logrado el objetivo propuesto de abordar la parte teórica de la presente investigación, donde se definieron los riesgos financieros de liquidez, rentabilidad y la planificación estratégica, así como los aspectos relativos al manejo de liquidez y rentabilidad en las empresas familiares, caracterización de los riesgos financieros de liquidez , determinación de los riesgos financieros de liquidez al junto de la relación entre la planificación estratégica y los riesgos financieros de liquidez.

CAPITULO II: Análisis de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad en una empresa comercializadora de vehículos

El capítulo presentado a continuación tiene como objetivo analizar: la naturaleza, composición, funciones operacionales y análisis FODA de la empresa objeto de estudio; de igual forma, utilizando como base las informaciones otorgadas por la entidad, evaluar la situación financiera de la empresa, que permita dar un diagnostico donde se identifiquen los riesgos en referencia.

2.1 Actividad económica y operacional de la empresa objeto de estudio

La entidad objeto de estudio es una sociedad de responsabilidad limitada, organizada, con inicio de sus actividades en fecha 9/11/2006, un capital representado por los socios con Cien (100) que es el total que componen el capital social, es decir la suma de Cien Mil Pesos Dominicanos (RD\$100.000.00), aportes que representan el cien por ciento del capital social. La fecha de cierre de sus actividades anuales es 31/12. Existente de conformidad con las leyes vigentes en la República Dominicana, especialmente por la Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No 479-08 y sus modificaciones, la cual tiene como objeto principal:

a) Compra y venta de vehículos nuevos y usados, importación de vehículos nuevos y usados, alquiler de vehículos, importación de repuestos y accesorios para toda clase de vehículos, financiamientos, préstamos y servicios aduanales.

b) La distribución de todo tipo de materiales gastables y equipos de oficina, equipos tecnológicos en general, representaciones de marcas nacionales e internacionales, exportación e importación de todo tipo de mercancías y productos a fines.

c) Publicidad en general, así como cualquier otra actividad de lícito comercio permitido por los estatutos y las leyes de la República Dominicana.

2.2 Toma de decisiones económicas y operatividad en la entidad

La entidad, durante su tiempo de operatividad, exclusivamente se dedicó a la compra y venta de vehículos. Las compras se realizaban con recursos de los Socios o en su defecto con financiamientos informales de prestadores amigos de los propietarios (personas físicas) para completar las transacciones de importación. Nunca se recurrió al financiamiento con Entidades Financieras (préstamos bancarios), inclusive no se incursionó en la apertura de cuentas bancarias a nombre de la empresa, sino, que se manejaban con las cuentas personales de los Socios. En los casos de los préstamos informales estas deudas no eran declaradas a la DGII.

Principalmente las compras de vehículos se realizaban a través de un intermediario familiar en el extranjero (todos los vehículos eran importados desde EE. UU), o mediante otro intermediario en República Dominicana que realizaba las conexiones para vehículos subastados en el exterior. En el caso del intermediario familiar, este ubicaba los vehículos, los depuraba, realizaba la cotización y los trámites de envío; se le enviaba el dinero, y cuando llegaba el vehículo uno de los socios procedía con las gestiones aduanales.

Una parte de los trámites era comprar el vehículo en el exterior, y la otra era el pago del flete para traerlo a puerto de Santo Domingo, luego los impuestos y gastos aduanales para sacarlo del Muelle. Siempre se contaba con el dinero de la compra del activo y el pago del flete, dinero que provenía directamente de los socios, pero, en ocasiones, no se tenía el completo de los costos aduanales y otras transacciones relativas, por lo que en este punto se debía recurrir a préstamos informales con personas de confianza allegadas a los dueños de la entidad.

Posteriormente, el intermediario familiar dejó de operar, por lo que fue preciso incurrir en otras relaciones comerciales con un nuevo intermediario que tenía un Dealer en el país y poseía toda una estructura a nivel de trámites para importar los vehículos y darles el destino final hasta una de las terminales principales del país, con la variante de que este nuevo relacionado realizaba las operaciones a nombre de su compañía.

En condiciones normales, la entidad compraba sus vehículos y los registraba en el inventario contra cuentas por pagar a los socios, de igual forma, hacia sus traspasos y lo declaraba a la DGII. Por lo regular, se importaban máximo dos vehículos cada 4 meses, con un máximo de 4 a 5 años de fabricación; cuando se vendían lo reponían, (aunque en ocasiones no eran tan exactos en la duración de la venta y reposición, eso podría variar dadas diferentes circunstancias que se les presentara). Entre las marcas importadas prevalecían la Toyota (Camry y Corolla), ocasionalmente se importaban Honda y Mitsubishi. Estos activos recibían su debido mantenimiento, costos que corrían por parte de los propietarios de la empresa (reparaciones, compra de piezas, gomas, limpiavidrios, mano de obra por el mantenimiento, reparaciones, asuntos eléctricos, mecánicos y pintura).

No se contaba con un local correspondiente a la Cía. para exhibir los vehículos, en cambio los mismos eran mostrados en las casas de los socios o en su defecto en un Dealer relacionado; en este último caso, el dueño del Dealer donde exhibían cobraba comisión al momento de la realización de la venta de un 2.5% promedio, aunque cabe resaltar que este porcentaje era esporádico. Cuando se optaba por esta opción, los activos tenían una rotación aproximada de un mes para darle salida. De manera ocasional se llegó a incursionar en las negociaciones de intercambios, donde recibían vehículos en manera de compensación.

El negocio de la entidad objeto de estudio era realizado de manera semiformal, contando con una publicidad limitada a publicaciones en periódicos locales y a la

promoción verbal entre los círculos sociales. No se tenían empleados contratados. Los propietarios no contaban con un sueldo asignado, en tal sentido, uno de los socios fungía como gestor aduanal con una comisión variable de RD\$3,000.00 por cada vehículo.

Los Socios cubrían los gastos fijos de la entidad, así como los gastos de representación (viáticos, combustibles, etc.) y las ganancias obtenidas por el negocio eran reinvertidas, es decir, se incurría en la capitalización.

2.3 Análisis FODA de la empresa objeto de estudio

Con el fin de identificar la posición de la entidad objeto de estudio respecto de su entorno (tanto interno como externo) en lo relativo a sus puntos fuertes y débiles, así como a las amenazas y oportunidades provenientes de la competencia y del tiempo, se presenta a continuación su análisis FODA, partiendo desde las informaciones obtenidas mediante entrevista realizada a los socios de la Cía. (Ver cuestionario de entrevista en el anexo 1).

Fortalezas:

Buenas relaciones interpersonales entre los socios.

Buen ambiente de trabajo.

Entusiasmo y compromiso en las relaciones con sus clientes y proveedores.

Manejo operacional con recursos propios y/o con financiamientos que no incurrían en el pago de interés.

Manejo adecuado al incurrir en gastos personales.

Cualidades de servicio de alto nivel.

Debilidades:

Recursos financieros limitados.

Tolerancia extrema con clientes los cuales abusaron de la confianza.

Falta de políticas y procedimientos con el trato con clientes y proveedores.

Alianzas con intermediarios desleales.

Falta de estrategia de mercado y publicidad.

Carencia de la estructuración de un plan de negocios.

No se contaba con una planificación financiera.

No tener sueldos asignados.

Poca información acerca del comportamiento del mercado en el área de negocios de Dealers.

Falta de experiencia en el mercado.

Informalidad en las operaciones.

Poca solvencia y liquidez proveniente del negocio.

Poca capacidad de acceso al crédito que les permitieran desarrollar de manera más amplia las operaciones del negocio por falta de relaciones con Entidades Financieras.

No contar con una estructura física que proyectara a una entidad con más carácter y formalidad para atraer a clientes potenciales.

Oportunidades:

Licencia internacional para realizar operaciones de subasta de vehículos en el extranjero.

Aprovechamiento de descuentos y reducción de los impuestos aduanales mediante la Asociación de Dealers.

Aprovechar regulaciones que resulten favorables, tanto a nivel nacional como internacional.

Nuevas alianzas estratégicas de negocios confiables.

Amenazas:

Dilatación de los tramites de recepción de vehículos al país.

Alza del dólar, cambio de legislación y políticas fiscales.

Competitividad agresiva en negocios de Dealers en el país.

Devaluación de los vehículos.

Tendencias desfavorables a nivel de mercado.

2.4 Situaciones operacionales del negocio que han repercutido en la estabilidad, liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio

A continuación, se presentan los principales detonantes que influyeron de manera no favorable en el desenvolvimiento operacional y el buen funcionamiento a nivel general de la entidad objeto de estudio, así como en un impacto negativo para sus utilidades, lo cual dio como resultado el cese de las actividades de la Cía. Estas informaciones fueron producto de la entrevista personalizada que se llevó a cabo con cada uno de los socios de la entidad (ver cuestionario de entrevista en el anexo 1).

Acciones fraudulentas por parte de uno de los intermediarios principales seleccionado por los socios: dentro de los factores más relevantes que incidieron en la estabilidad económica de la entidad objeto de estudio radica el hecho de que los

socios realizaron alianzas comerciales con un intermediario que fungía como mediador para las compras de vehículos subastados en el exterior, el cual resultó estafando a los dueños con negociaciones desfavorables.

Este personaje incitó a realizar traspasos, así como la compra y venta de vehículos sin definirse claramente las remuneraciones que obtendrían los dueños por estas transacciones. Dicho intermediario presentó la cotización de un vehículo vendiendo la idea de que se tendría un retorno favorable y seguro en la inversión; de un precio estimado para una Jeepeta, la cual se compraría vía subasta, pero al momento de iniciarse con el proceso el precio real del activo sobrepasó lo que se había estimado. En principio el intermediario había declarado que si el vehículo tenía una variación muy alta, en comparación con lo esperado, entonces no se llevaría a cabo la operación, sin embargo, una vez se había participado en la subasta, el valor varió hacia el alza de forma muy discrepante a lo estimado; ante este cambio de rumbo de la situación el intermediario convenció a los socios de que el vehículo podría soportar la variación antes mencionada, augurando que pese a eso se tendrían buenos márgenes de ganancias al respecto.

Al contar el sujeto en cuestión con la confianza plena de los socios en materia de gestiones de compra de vehículos, bajo condiciones de subasta, los mismos le indicaron que aceptaban la negociación, ya que se confiaba en los pronósticos dados por el supuesto experto. Finalmente, se ejecutó la compra en base a lo antes mencionado, sucediendo que los resultados no fueron los esperados, en cambio hubo pérdidas significativas al momento de vender el vehículo en el país.

A parte de la situación antes expuesta, la misma persona referida había solicitado un préstamo a los socios, el cual provenía de una negociación anterior que se había tenido con el mismo, sin embargo, de manera desleal y utilizando tácticas fraudulentas, mediante un comportamiento antiético, esta persona no honró sus obligaciones pendientes con los socios. Cabe destacar que, este intermediario había tomado tanta participación en las operaciones de la entidad, al punto de que en

diferentes ocasiones llegó a solicitar el sello de la compañía para realizar (de manera malintencionada) transacciones a nombre del Dealer, las cuales con el paso del tiempo se llegaron a descubrir involucraban compra y venta de vehículos que corrían por cuenta de la entidad sin consentimiento de los socios para ejecutar dichas maniobras.

Producto de estos contratiempos manifestados, los socios se vieron en la obligación de recurrir a préstamos a modo personal para hacer frente a la situación, financiamientos que a la fecha aún no han saldado.

Manejo inadecuado de las negociaciones con los clientes: otra situación importante que dio un efecto negativo a la continuidad de las operaciones de la empresa objeto de estudio fue el hecho de que, algunos clientes no realizaban los traspasos de manera oportuna (para no pagar los impuestos de placa), lo que repercutió de manera adversa a nivel económico para la entidad, pues, la misma debió hacerse cargo; las presentaciones en la DGII reflejaban un inventario irreal que significaba el pago de más impuestos , ya que se hacía por la vía del 1% de activo, sin ser estos vehículos de la compañía. “ Se traían los vehículos a nombre del Dealer y había personas que no hacían el traspaso a tiempo, entonces, aparecía la empresa con un inventario irreal; sin tener ese vehículo teníamos que presentarlo a la DGII, durábamos años con ese activo sin traspaso. Eso lo hacían los clientes para no pagar placa; fue una falla de parte nuestra no exigir se sacará la placa oportunamente” fueron las palabras de uno de los socios al referirse a la situación expuesta.

Retardo en la recepción de los vehículos importados:

Parte de los vehículos que se importaban, tardaban mucho tiempo en el proceso, teniendo recepción de los mismo en el país de manera muy retrasada a las expectativas, dejando un impacto monetario con relación al costo beneficio (tomando en cuenta que cuando el dólar tenía variaciones hacia el alza la empresa tenía pérdidas considerables.

Dealer Asociado:

Tal como se mencionó anteriormente, por motivos de que el intermediario familiar en el exterior dejó de operar, la empresa se vio en la necesidad de acudir a un Dealer amigo en el país el cual realizaba todos los tramites, pero, al final todo quedaba registrado a nombre de dicho dealer; en este sentido, la entidad objeto de estudio no figuraba para Impuestos Internos, y de igual manera los costos producto de estas transacciones eran mayores.

Miembros de una Asociación de Dealer:

La empresa objeto de estudio pertenece a una asociación de Dealer en la cual se paga una cuota de RD\$1,000.00 mensual y RD\$500.00 por cada carro importado; la misma ofrece diferentes beneficios entre ellos: tener acceso a descuentos al presentar facturas de compra de los carros en subastas, sin embargo, la entidad hasta la fecha no ha podido disfrutar de tales descuentos, pues, no cuenta con una licencia para operar en negociaciones de subastas en el exterior (EE. UU).

Todos los factores más arriba puntualizados dieron lugar a una incidencia negativa en la operatividad del negocio, dando paso a la descapitalización y al enfriamiento de las futuras negociaciones de la entidad, pues, estas actividades representaban montos cuantiosos comparados con las disponibilidades y las expectativas de ganancias del negocio.

2.5 Interpretación de los Estados financieros de la entidad

A continuación, se presentarán los análisis financieros ejecutados a la entidad objeto de estudio, con el fin de interpretar la información contable, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Debido a que la empresa objeto de estudio no cuenta con una contabilidad organizada ni con políticas definidas con relación a la liquidez, los resultados obtenidos en estos análisis (en base a las informaciones otorgadas por los socios), no pueden ser utilizados como fuente para una base fehaciente de interpretar razonable y detalladamente los resultados expuestos, ya que en la actualidad la empresa ha cesado sus operaciones producto de que las mismas no han sido sustentables ni le han permitido su permanencia en el tiempo.

2.5.1 Análisis vertical y horizontal

En el análisis vertical se relacionarán cada una de las cuentas del balance de situación y del estado de resultados de la Cía. con una cifra base de dichos estados financieros. En lo relativo al balance general, las cifras bases a considerar serán: el total de activos y el total de pasivos más el patrimonio. De igual forma, en el estado de resultados, se empleará como cifra base los ingresos por ventas. Ver tabla 9.

Tabla No. 9. Análisis vertical y horizontal del estado de situación

ANÁLISIS VERTICAL EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS ESTADO DE SITUACION PERIODO 2016-2015 VALORES EN RD\$				ANÁLISIS HORIZONTAL EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS ESTADO DE SITUACION PERIODO 2016-2015 VALORES EN RD\$		
	2016	%	2015	%	Variacion Montaria	Variacion Porcentual
CAJA Y BANCO	206,842.00	8%	248,963.00	10%	(42,121.00)	-17%
CUENTAS POR COBRAR	302,159.00	12%	286,456.00	11%	15,703.00	5%
INVENTARIO	1,422,746.50	56%	1,303,698.21	52%	119,048.29	9%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	45,873.00	2%	48,537.00	2%	(2,664.00)	-5%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	15,633.56	1%	8,549.00	0%	7,084.56	83%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	1,993,254.06		1,896,203.21		97,050.85	5%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	898,259.00	36%	898,259.00	36%	-	0%
DEPRECIACION ACUMULADA	(362,100.00)	-14%	(270,993.60)	-11%	(91,106.40)	34%
TOTAL ACTIVOS	2,529,413.06		2,523,468.61		5,944.45	0%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	873,164.00	36%	625,794.00	25%	247,370.00	40%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	612,669.15	25%	538,749.00	22%	73,920.15	14%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	6,736.50	0%	-	0%	6,736.50	0%
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	1,492,569.65		1,164,543.00		328,026.65	28%
DEUDAS A LARGO PLAZO	956,879.00	39%	1,298,567.00	53%	(341,688.00)	-26%
TOTAL DE PASIVOS	2,449,448.65		2,463,110.00		(13,661.35)	-1%
CAPITAL SUSCRITO	100,000.00	4%	100,000.00	4%	-	0%
BENEFICIO O PERDIDA DE AÑOS ANTERIORES	(44,985.59)	-2%	5,344.20	0%	(39,641.39)	-742%
BENEFICIO O PERDIDA DEL PERIODO	24,950.00	1%	(44,985.59)	-2%	(20,035.59)	45%
TOTAL PATRIMONIO	79,964.41		60,358.61		19,605.80	32%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2,529,413.06		2,523,468.61		5,944.45	0%

Fuente: elaboración propia.

En lo concerniente al análisis horizontal, se buscará detectar los cambios que se presentaron en las diferentes cuentas plasmadas en los estados financieros, con el fin de ver su comportamiento a través del tiempo, tomando como base fija o móvil de cálculo para realizar la variación porcentual los años 2015-2016. Ver tabla 10.

Tabla No. 10. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados

ANALISIS VERTICAL EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS ESTADO DE RESULTADO PERIODO 2016-2015 VALORES EN RD\$					ANALISIS HORIZONTAL EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS ESTADO DE SITUACION PERIODO 2016-2015 VALORES EN RD\$	
	2016	%	2015	%	Variacion Montaria	Variacion Porcentual
INGRESOS	3,489,485.50	100%	2,016,604.39	100%	1,472,881.11	73%
OTROS INGRESOS	1,425,014.37	41%	500,302.00	25%	924,712.37	185%
COSTO DE VENTA	2,089,598.40	60%	1,389,568.50	69%	700,029.90	50%
BENEFICIO O PERDIDA	2,824,901.47	0.81	1,127,337.89	56%	1,697,563.58	151%
GASTOS DE VENTAS	895,489.00	26%	490,567.00	24%	404,922.00	83%
GASTOS DE PERSONAL	752,159.00	22%	315,357.00	16%	436,802.00	139%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	675,894.00	19%	225,498.00	11%	450,396.00	200%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	91,106.40	3%	79,159.00	4%	11,947.40	15%
OTROS GASTOS	385,303.07	11%	61,742.48	3%	323,560.59	524%
TOTAL GASTOS	2,799,951.47	80%	1,172,323.48	58%	1,627,627.99	139%
BENEFICIOS ANTES DE ISR	24,950.00	1%	(44,985.59)	-2%	69,935.59	-155%
ISR DEL PERIODO	6,736.50	0%				
UTILIDAD NETA	18,213.50					

Fuente: elaboración propia.

2.5.2 Interpretación de sus indicadores de liquidez y rentabilidad

Los presentes cálculos e interpretaciones relativas a la liquidez se estarán realizando con el fin de determinar la capacidad que tiene la empresa objeto de estudio para hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Al igual como se ha manifestado en párrafos anteriores, estas interpretaciones se hacen de manera subjetiva y generalizada a modo de interpretación estándar, sin una profundidad en su razonabilidad, debido a la falta de organización financiera de la entidad. Ver tabla 11.

Tabla No. 11. Razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		2016	2015	INTERPRETACION
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACTIVOS COR(-) PASIVOS CORRIENTES	500,684.41	731,660.21	La entidad contaba con esos totales de activos corrientes para los años referidos, en caso de que tuviera que cancelar todos sus pasivos corrientes utilizando los resultados de corto plazo. Acorde a estos resultados según las informaciones financieras brindadas por la entidad, se revela una adecuada cobertura para sus compromisos rutinarios a corto plazo mas amplia para el año 2015.
CORRIENTE O DE SOLVENCIA	ACTIVOS CORRIENTES ----- PASIVOS CORRIENTES	1.34	1.63	Para los periodos referidos la empresa tenia una disponibilidad de RD\$1.63 y RD\$1.34 respectivamente para pagar por cada peso exigido en el corto plazo. Acorde a estos resultados según las informaciones financieras brindadas por la entidad, se revela una adecuada cobertura para sus compromisos a corto plazo, siendo mas favorable para el periodo anterior.
PRUEBA ACIDA	ACTIVOS COR(-) INVENTARIO ----- PASIVOS CORRIENTES	0.38	0.51	Este indicador muestra, que según las informaciones financieras proporcionada por la entidad para los periodos referidos, la misma contaba con RD\$0.51 y RD\$0.38 centavos respectivamente para hacer frente a sus compromisos una vez deducido su inventario, lo que no significa una condición favorable para la empresa en ambos periodos.
RAZON DE EFECTIVO	EFFECTIVO ----- PASIVOS CORRIENTES	0.14	0.21	Acorde a los datos financieros proporcionados por la entidad para los periodos referidos, se indica que por cada unidad monetaria adeudada la compañía contaba con RD\$0.21 y RD\$0.14 centavos de efectivo , lo que demuestra que esta empresa no se encontraba en condiciones factibles para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Fuente: elaboración propia.

Para las razones de rentabilidad, los siguientes cálculos e interpretaciones buscaran medir cual ha sido el nivel de ganancia de la entidad respecto a sus activos y capital aportado por los socios. Tal como se ha expresado anteriormente, las interpretaciones de dichos cálculos se realizaron de manera subjetiva debido a los motivos ya mencionados. Ver tabla 12.

Tabla No. 12. Razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD		2016	2015	INTERPRETACION
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	VENTAS	1.38	0.80	Estos resultados muestran que para lo periodos referencias por cada unidad invertida en el total de activos se generaron 0.80 y 1.38 unidades monetarias en venta respectivamente.
	ACTIVO TOTAL			
MARGEN DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA	0.01	(0.02)	
	VENTA			
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS	UTILIDAD NETA	0.01	(0.02)	Este indicador permite evidenciar las utilidades netas que fuero obtenidas durante los periodos referenciados en relación con la inversión en activos totales, indicando que por cada unidad que se invertido en activos la entidad obtuvo utilidades netas de un 0.01 unidades en el 2016 y una perdida de 0.02 unidades en el 2015.
	ACTIVO TOTAL			
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	UTILIDAD NETA	0.18	(0.45)	
	CAPITAL			

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones del capítulo:

En el capítulo mostrado fue posible realizar: el análisis de la naturaleza, composición, funciones operacionales, así como el FODA de la empresa objeto de estudio; de igual forma, se evaluó la situación financiera de la entidad lográndose identificar riesgos importantes tanto a nivel de liquidez como de rentabilidad.

CAPITULO III: Propuesta de medidas para mitigación de riesgos de liquidez y rentabilidad para la reactivación de la empresa objeto de estudio

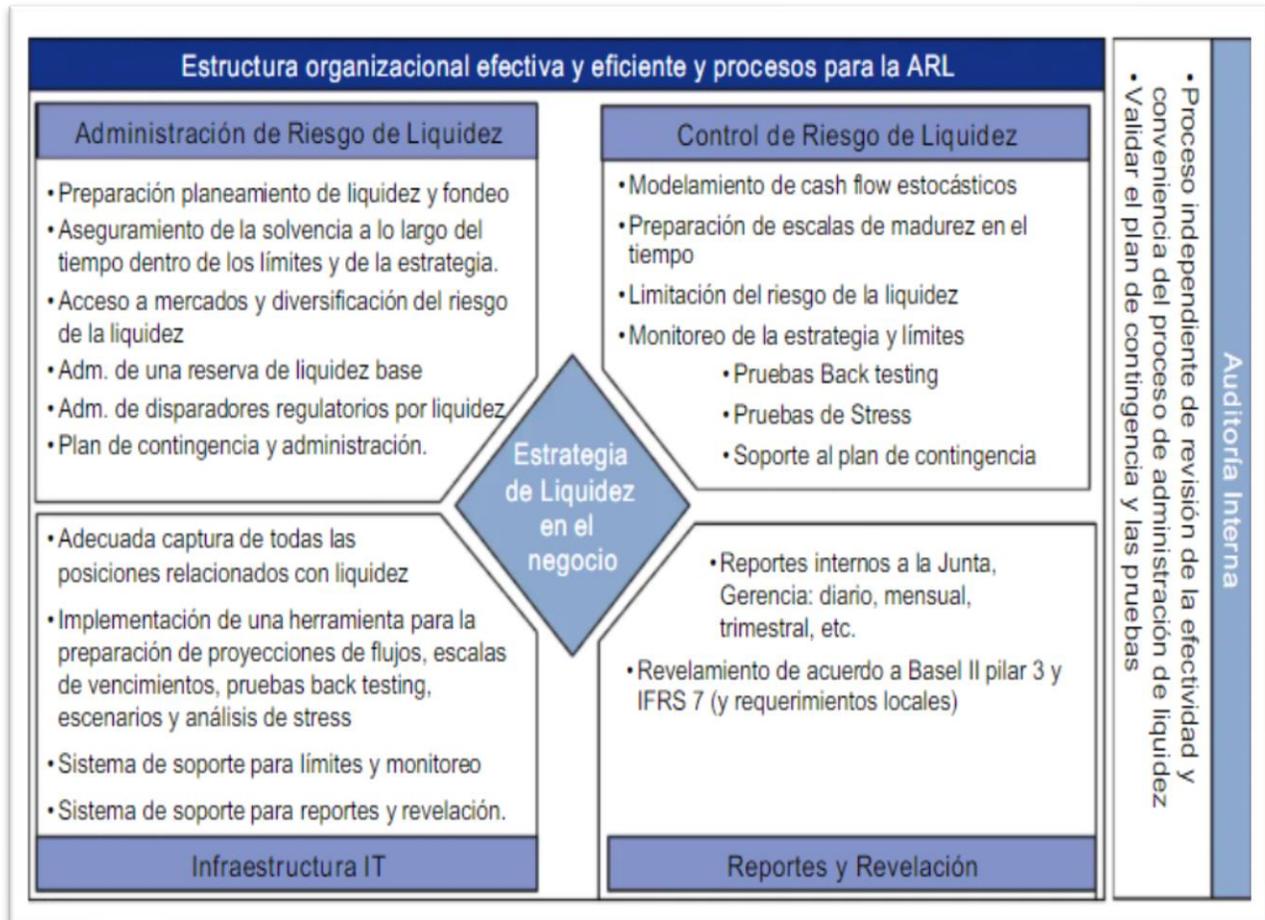
El capítulo a continuación tiene como objetivo elaborar un plan financiero y estrategias con medidas para la mitigación de los riesgos de liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio, para que la misma pueda retomar sus operaciones en el periodo 2021-2022.

3.1 Estrategias para la gestión de los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad de la empresa objeto de estudio

Tomando como base el levantamiento de las informaciones financieras de la entidad y asociando los resultados arrojados con la situación actual de recesión de las actividades de esta, será necesario implementar estrategias financieras para la reapertura del negocio como son: controlar los riesgos de liquidez y alcanzar el punto de equilibrio.

Controlar los riesgos de liquidez: esta estrategia conlleva la realización de flujos de caja proyectados, contar con varias líneas de crédito disponibles, así como instrumentos líquidos de inversión, reservas mínimas, diversificar las fuentes de los fondos y establecer políticas de congruencia entre las tasas y plazos, o sea refiriéndose a calce de los activos y pasivos. De igual forma, basado en las estrategias de liquidez en el negocio acorde a la estructura organizacional efectiva y eficiente publicada por la firma de auditoría KPMG en el 2009, se recomienda incluir las estrategias de: políticas de financiamiento, diversificación de la inversión, así como contingencia de liquidez. Ver figura 12.

Figura No. 12. Estrategia de Liquidez en el negocio



Fuente: Administración de Riesgo de Liquidez, KPMG 2009.

3.2 Supuestos y metas de la gerencia

Mediante entrevistas realizadas con los socios de la entidad objeto de estudio, a partir de las mismas se llegaron a los siguientes supuestos (ver cuestionario de entrevista en el anexo 1):

- a) La entidad tiene como meta lograr vender dos carros mensuales durante el periodo 2021. De igual forma, pretende alcanzar un nivel de incremento de sus ventas anuales en un 30%.
- b) Se espera lograr importar, con recursos propios de los socios, 6 vehículos cada tres meses, de marca Toyota (como marca principal de importación), modelo Corolla, de menos de 5 años de fabricación, mediante la compra en subastas internacionales que permitan obtener el activo al menor costo posible y poder venderlos a precios que aseguren un margen de beneficio de un 20% en cada vehículo vendido.
- c) Se estima el alquiler de un local por valor de RD\$ 20,000.00 mensuales (con RD\$60,000.00 de depósitos como gasto pagado por anticipado). Este desembolso provendrá directamente de los propietarios. Así mismo, se obtendrán materiales y equipos de oficina ascendentes a RD\$190,000.00.
- d) Se pretende contar con el siguiente personal y sus respectivos sueldos mensuales: una secretaria administrativa (RD\$,15,000.00), un conserje 3 veces por semana (RD\$ 3,000.00), una seguridad (RD\$15,000.00) un lavador de carros (RD\$6,000.00). Unos de los socios fungirán como gestor de ventas y aduanal, con un salario base de RD\$ 20,000.00 y comisiones sobre ventas de un 5%.
- e) La retribución de dividendos esperada por los socios para los años 2021-2022 es de un 30% y 40% respectivamente.

3.3 Plan financiero

Tomando en consideración los supuestos y metas manifestados por socios de la empresa objeto de estudio, se presentan a continuación el punto de equilibrio, así como la elaboración del estado de resultados proyectado y el estado de situación proforma. Como información de referencia para validar precios, aranceles y normativas laborales se consultaron los sitios web: www.supercarros.com, www.aduanas.gob.do y www.mt.gob.do (ver anexos 2, 3 y 4).

Punto de Equilibrio: con este cálculo se busca presentar cual es el nivel de venta mínimo, tanto en unidades como monetario, que la empresa debe alcanzar para poder hacer frente a sus costos y gastos, llegando a la medida donde no tenga ni perdida ni ganancia.

El cálculo fue realizado en base a los supuestos de un margen de utilidad de un 20% en cada vehículo vendido (tomando como referencia la marca Toyota de año de fabricación 2017) y un 5% de comisión por venta; el costo de los vehículos se consideró en base a la moneda US\$; se consultaron las tasas arancelarias acorde a la DGA y se fijó un precio estimado en ventas. Ver tabla 13.

Tabla No. 13. Cálculo del punto de equilibrio

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Gastos Fijos			Precio de Venta.		Punto de Equilibrio en Unidades
Descripción	Mensual	Anual	Flete		
Alquiler Local	20,000.00	240,000.00	700.00	Dólares	Gastos Fijos 117,890.41
Comunicación	2,000.00	24,000.00	58.45	Tasa	Costo de Venta 789,433.49 incluye comisión x venta
Empleados	55,513.10	666,157.20	40,915.00	Pesos	Precio de Venta 986,791.87
TSS	7,877.31	94,527.71			Punto de Equilibrio 0.60 Unidades
Celulares	6,000.00	72,000.00	10,000.00	Costo Aproximado en Subasta UD\$	Punto de Equilibrio en montos
Combustible	10,000.00	120,000.00	58.45	Tasa	PE (-) <u>Gf</u> 117,890.41
Gasto mantenimiento de oficina	3,000.00	36,000.00	584,500.00	Monto en RD\$	1 (-) <u>CV</u> 789,433.49
Gastos de representación	5,000.00	60,000.00	114,678.90	Arancel	1 (-) <u>PV</u> 986,791.87
Luz	5,000.00	60,000.00	40,915.00	Flete	PE (-) <u>Gf</u> 117,890.41
Agua	500.00	6,000.00	740,093.90	Costo Total Vehículo	1 (-) <u>CV</u> 0.80
Membresía	1,000.00	12,000.00	5%	Comisión por venta	1 (-) <u>PV</u> 0.80 0.20 Margen
Mantenimiento Vehículo	2,000.00	24,000.00	20%	Margen de utilidad	PE (-) <u>Gf</u> 117,890.41
Total GF	117,890.41	1,414,684.91	PV	Cv	1 (-) <u>CV</u> 0.20
				(1-%margen-%comisión)	PE (-) <u>Gf</u> 117,890.41
				PV 740,093.90	1 (-) <u>CV</u> 0.20
				75%	Punto de Equilibrio en Montos 589,452.04
			Precio de Venta 986,791.87		<i>Comprobación punto equilibrio en monto RD\$ 589,452.04</i>
			Utilidad 246,697.97		

Meta de Vehículos a Vender				
Periodo	Cantidad	Precio	Total Venta	Total Costo
Mensuales	2	986,791.87	1,973,583.73	1,578,866.99
Anual	24	986,791.87	23,683,004.80	17,762,253.60

Margen ganancia	5,920,751.20
Gastos Fijos	1,414,684.91
Utilidad neta	4,506,066.29

Fuente: elaboración propia.

Estado de resultado proyectado: se presenta la proyección del estado de resultados para los periodos 2021-2022, el cual plasma los beneficios que se esperan obtener para los años referidos y la proporción de dividendos que será retribuida. Fue considerado un aumento de las ventas en un 30% anual, una inflación estimada de un 10% y un aumento en tasa cambiaria de un 1.05%. Estos cálculos fueron desarrollados en base a los supuestos y metas dictados por la gerencia. Ver tabla 14.

Tabla No. 14. Estado de resultado proyectado

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS			
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO			
PERIODO 2021-2022			
VALORES EN RD\$			
	2022	2021	
INGRESOS	30,787,906.24	23,683,004.80	
COSTO DE VENTA	23,090,929.68	17,762,253.60	
UTILIDAD BRUTA	7,696,976.56	5,920,751.20	
GASTOS DE VENTAS	1,302,565.26	1,184,150.24	
GASTOS DE PERSONAL	260,168.58	260,168.58	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,269,967.96	1,154,516.33	
DEPRECIACIONES	41,562.50	23,750.00	
OTROS GASTOS	6,600.00	6,000.00	
TOTAL GASTOS	2,880,864.30	2,628,585.15	
UTILIDAD ANTES DE ISR	4,816,112.26	3,292,166.05	
ISR DEL PERIODO	1,300,350.31	888,884.83	
UTILIDAD NETA	3,515,761.95	2,403,281.22	
% Rentabilidad (Utilidad / Ventas)	11.4%	10.1%	
RETRIBUCION A SOCIOS			
Dividendos a pagar (ver supuestos)	\$ 1,406,304.78	\$ 720,984.37	
Avance por socio mensual (3 socios)	40,000.00	20,000.00	
Avance mensual dividendos - hasta	120,000.00	60,000.00	
Avance anual dividendos - hasta	1,440,000.00	720,000.00	

Fuente: elaboración propia.

Estado de situación proforma: se consideró realizar un estado de situación proforma, partiendo de los supuestos y metas de la gerencia, ya que la situación histórica de la entidad no devala posición favorable para proyectar en base a relación activo/venta. Este estado permite mostrar cual sería la situación financiera si se dieran los supuestos y metas dictados por la gerencia. De igual forma, se presentan los resultados de niveles relativos a la liquidez y endeudamiento de la entidad en base a dichos supuestos. Ver tabla 15.

Tabla No.15. Estado de situación proforma

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS		
ESTADO DE SITUACION PROFORMA		
PERIODO 2021-2022		
VALORES EN RD\$		
	2021	2022
CAJA Y BANCO	250,000.00	300,000.00
CUENTAS POR COBRAR	-	-
INVENTARIO	2,220,281.70	2,338,292.25
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	60,000.00	60,000.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO		
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	2,530,281.70	2,698,292.25
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	190,000.00	190,000.00
DEPRECIACION ACUMULADA	(23,750.00)	(65,312.50)
TOTAL ACTIVOS	2,696,531.70	2,822,979.75
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	914,234.85	613,522.58
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR		
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	914,234.85	613,522.58
DEUDAS A LARGO PLAZO		
TOTAL DE PASIVOS	914,234.85	613,522.58
CAPITAL SUSCRITO	100,000.00	100,000.00
BENEFICIO O PERDIDA DE AÑOS ANTERIORES		
BENEFICIO O PERDIDA DEL PERIODO	1,682,296.85	2,109,457.17
TOTAL PATRIMONIO	1,782,296.85	2,209,457.17
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2,696,531.70	2,822,979.75

LIQUIDEZ	2.77	4.40
ENDEUDAMIENTO	33.9%	21.7%
CPITAL/ACTIVOS	66.1%	78.3%

Fuente: elaboración propia.

Conclusión del capítulo:

Luego de haberse evaluado la empresa objeto de estudio y teniendo un diagnóstico de su situación financiera, mediante este capítulo se presentaron estrategias para mitigar los posibles riesgos futuros de liquidez y rentabilidad, así como la elaboración de un plan financiero con el cálculo del punto de equilibrio que mostró los niveles de venta que la Cía. debería mantener para hacer frente a sus costos y gastos, de igual forma, dicho plan incluyó el estado de situación proforma y el estado de resultado proyectado, acorde a los supuestos de la gerencia, con fines de que la entidad pueda realizar la reapertura de sus operaciones para los periodos 2021-2022.

En base a los niveles de rentabilidad y liquidez que se presentan de manera favorable en las proyecciones y cálculos realizados anteriormente, le es conveniente a la entidad objeto de estudio hacer la reapertura de sus operaciones para el periodo referido.

CONCLUSIÓN

La planificación estratégica y financiera ha profundizado sus implicaciones en las empresas que desean mantenerse activas en la actual estructura comercial globalizada, esto como resultado de las competencias y lo tan complejo que se ha convertido el entorno de las entidades. En dicho entorno se pueden incluir los factores de naturaleza económica, de tecnología, de política y sociedad. Así mismo, la parte de la competitividad abarca por efecto a quienes pueden ofrecer el mismo servicio o producto o que en su defecto podrían representar un rival comercial en un futuro. Seguido de esto, es importante señalar el sector económico de las entidades al junto de su grupo de interés.

Tiempos como los presentes implican una ardua tarea para las empresas, específicamente para aquellas de recursos limitados, que por los factores antes mencionados podrían conllevar mayores esfuerzos de supervivencia a nivel general. Estos factores pueden impactar tanto a nivel favorable como no favorable, significando esto último que se tendrán incidencias negativas para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la Cía. La falta de estrategias de negocio y de una planificación para sus finanzas podrían terminar siendo los principales enemigos que conducirían al cierre de las operaciones de una entidad.

Mediante una buena planificación financiera, acompañada de estrategias favorables, será posible que tanto grandes como pequeñas empresas logren estar preparadas para hacer frente a eventualidades actuales y futuras que impactarían de manera directa en los resultados del negocio y que por ende dictarán la permanencia de este a través del tiempo. Esto es posible específicamente implementando programas de reducción de riesgos, mejorando el nivel de calidad de las decisiones que sean tomadas por los directivos, mejorando las tácticas utilizadas de modo que se logre el fortalecimiento del posicionamiento de la entidad.

Como ha de ser el orden lógico, las estrategias y técnicas financieras que sean tomadas por las empresas tendrán un efecto directamente proporcional al proceder de

la misma en cuanto a sus inversiones, gestión, el aprovechamiento de los recursos y controles internos para la prevención de riesgos. En tal sentido, al considerar lo antes mencionado, una eficiente gestión basada en una buena planificación estratégica y financiera ayudará de manera directa a que las entidades puedan alcanzar de la mejor manera posible sus objetivos. No obstante, este proceso exige esfuerzos y acciones reflectivas, que involucren personas, y metodologías con la intención de establecer cuál sería la trayectoria futura para la empresa (una valorización de la entidad, de sus recursos y la capacidad de esta, así como la apreciación de los cambios futuros en el entorno o contexto de actuación de la compañía).

Una dirección estratégica realiza una planificación que implique acciones a emprender y los recursos que sería eficiente se vieran comprometidos en dichas acciones. De igual forma, la valorización del entorno jugará un papel importante en lo relativo a las inversiones.

En el caso concerniente a la entidad objeto de estudio, se concluye que, si la misma ejecuta las estrategias y plan propuesto en lo relativo a los riesgos financieros de liquidez y rentabilidad, dicha entidad logrará prevenir, corregir y reducir estos riesgos, y retomar sus operaciones para el periodo 2021-2022.

RECOMENDACIONES

1. Obtener la licencia internacional para realizar operaciones de subasta de vehículos en el extranjero, como forma de reactivar sus operaciones y que puedan realizar sus negociaciones directamente.
2. Aprovechar los descuentos de la asociación de dealers.
3. Mantener una constante verificación para el aprovechamiento de regulaciones que sean favorables para sus negociaciones de comercialización de vehículos.
4. Nuevas alianzas con dealers confiables, tanto a nivel local como internacional, que le permitan una ayuda para el desarrollo del negocio y a la captación de clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso C. J. C. y Berggrun P. L. (2015). Introducción al análisis de riesgo financiero (3a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/en/ereader/unapec/126447>.

Audisio, N. (2014). La familia, una empresa hoy, ¿mañana ...?: gestión, transición y sucesión / Nelson Audisio: Vol. 1. edición. Editorial Brujas. <http://ezproxy.unapec.edu.do/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=800075&lang=es&site=eds-live>.

Comai, A. (2004). La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera. Harvard Deusto. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. <https://elibro.net/en/ereader/unapec/14921?page=5>.

Gómez, G. y Ángel Gallo, M. (2015). Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia: marcos para oficinas de familia. Barañáin, Spin: ENZA. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/47204>.

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

Martínez Echezárraga, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/66714>.

Mendívil Escalante, V. M. (2017). Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y la empresa mediana (2a. ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/116409>.

Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). La gestión financiera de la empresa. Pozuelo de Alarcón, Madrid, ESIC Editorial. Recuperado de

<https://elibro.net/en/ereader/unapec/119635>.

Rivero Bermejo, R. D. Gandarillas Martos, M. D. y Núñez Urquiza, C. (2019). Empresa familiar: una visión práctica experiencias y modelos. FC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/128149>.

Ruiz González, M. (2008). Gestión de la empresa familiar. Madrid etc, Spain: McGraw-Hill España. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/50153>.

Rodríguez Clariana, S. (2018). Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/123376?page=62>.

Schlemenson, A. (2013). Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/66767>.

Soler, C. y Soler, C. (2011). Pequeñas empresas, grandes ideas: las claves para la gestión de la empresa familiar. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/53912>.

Tamayo Saborit, M. y González Capote, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/131885>.

Vanoni Martínez, G. y Brito Ochoa, M. P. (2018). Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unapec/131254>.

ANEXOS

Anexo -1. ENTREVISTA A LOS SOCIOS RELATIVA A LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO Y LOS SUPUESTOS DE LA GERENCIA

- 1.1 Describa la actividad principal del negocio.
- 1.2 ¿A parte de la venta de vehículos, se realizaban otras actividades a nombre de la entidad?
- 1.3 Explique cómo se realizaba la toma de decisiones de la entidad, tanto a nivel financiero como operacional.
- 1.4 ¿Qué situaciones incidieron negativamente en las operaciones y rentabilidad del negocio, dando lugar al cese de las operaciones de la entidad?
- 1.5 ¿Qué tipo de vehículos vendían (marca, modelo, año, nuevos, usados, etc.)?
- 1.6 ¿Los vehículos que se importaban era de manera autónoma o con intermediarios?
- 1.7 ¿Cuántas veces al mes se realizaban importaciones?
- 1.8 ¿Qué tan formal era el negocio?
- 1.9 ¿Por cuales medios se realizaba la publicidad de la Cía.?
- 1.10 ¿Se contaba con un local propio para la exhibición de los vehículos o se pagaba un alquiler?
- 1.11 ¿Se realizaba la compra y venta de los vehículos?
- 1.12 ¿Se realizaban traspaso de vehículos? ¿De ser realizados, esos traspasos se registraban y eran declarados a la DGII, o la entidad solo fungía como intermediaria para la venta?
- 1.13 ¿Se realizaba recibimiento de vehículos como forma de intercambio? ¿Si se realizaba intercambio, esos vehículos recibidos se ponían a nombre de la compañía?
- 1.14 ¿Como se realizaba el registro del inventario?
- 1.15 ¿Como era el registro de las ventas?
- 1.16 ¿Los vehículos eran comprados mediante financiamiento o mediante recursos propios?
- 1.17 ¿Se tenía empleados contratados?

- 1.18 ¿Existía un sueldo establecido para cada socio?
- 1.19 ¿Se pagaban comisiones por venta?
- 1.20 ¿Qué tipo de gastos tenían?
- 1.21 ¿Se realizaba mantenimiento a los vehículos importados?
- 1.22 ¿Con que fuentes se cubrían los gastos fijos de la entidad?
- 1.23 ¿Se realizaba repartición de dividendos?
- 1.24 ¿Se tiene en proyecto reabrir las operaciones de la entidad y para cuándo?
- 1.25 ¿En cuales gastos se piensa incurrir?
- 1.26 ¿Cuántos empleados se estima contrataran?
- 1.27 ¿Qué marca, modelo y año de vehículo se piensa importar y cada que tiempo?
- 1.28 ¿Cuántos vehículos mensuales se estima vender?
- 1.29 ¿Qué margen de ganancia se pretende obtener en cada venta?
- 1.30 ¿Cuáles son los porcentajes esperados en el incremento de las ventas anuales?
- 1.31 ¿Como será la política de dividendos?

Anexo - 2. CONSULTA PRECIOS ACTUALES PÁGINA: SUPER CARRO

Buscar Carros Toyota Corolla en x +

supercarro.com/carros/cualquier-tipo/cualquier-provincia/Toyota/Corolla/?YearFrom=2016&YearTo=2021&Condition=2528?pagingPageSkip=1

SuperCarro.com Vehículos y + Financiamiento Directorio Vende Contacto Blog

Mostrando 25-48 de 100

Orden: Año - nuevo a viejo

AUTOFERIA ASOCIVU 2020 DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE EN LOS LOCALS DE DEALERS MEMBROS DE ASOCIVU

Toyota Corolla

Todos Gasolina Gasoil/diesel Gas/GLP Eléctrico Híbrido

Año (ajusta los controles para cambiar) Año desde 2016 hasta 2021

Precio (ajusta los controles para cambiar) RD\$ 0 hasta RD\$ 2,000,000+

Modelos Celica (2) Coaster (10) Corolla (24) 1.6 GLI CE Coupe DX Ex Híbrido LE LX S S Plus SE XLE XLI XRS Corona (1) Dina (2) Limpiar filtro Más modelos >

Imagen	Modelo	Año	Combustible	Estado	Mi	Precio (RD\$)
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 810,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 810,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 810,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	65,000	RD\$ 875,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	125,000	RD\$ 755,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 825,000
	Toyota Corolla SE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 945,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	85,000	RD\$ 825,000
	Toyota Corolla	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 790,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 850,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 810,000
	Toyota Corolla	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 780,000
	Toyota Corolla SE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 925,000
	Toyota Corolla LE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 795,000
	Toyota Corolla SE	2017	Gasolina	Usado	N/D	RD\$ 965,000

347 p. 7511133

Anexo - 3. CONSULTA IMPUESTO ADUANAL IMPORTACIONES VEHÍCULOS

ADUANAS Dirección General de Aduanas

Inicio / De Interés / Consultas / Calculadora de impuestos de vehículos

CALCULADORA DE IMPUESTOS PARA VEHÍCULOS

Toyota	Corolla
2017	ESTADOS UNIDOS
DR-CAFTA	10000
700	- SEGURO (USD\$) -
- OTROS (USD\$) -	LIMPIAR CALCULAR

*La DGA no está obligada a tomar en cuenta el resultado de esta calculadora de impuestos.

DESGLOSE DE RESULTADO	
TASA DE CAMBIO	58.43
IMPUESTO ADUANAL (DGA - JIN)	RD\$0.00
ITBIS (DGA - INE)	RD\$114,678.90
TOTAL	RD\$114,678.90

Logos: DIGEG, 311, 911, REPUBLICA DIGITAL

> Nosotros: ¿Quiénes Somos?, Historia, Organigrama
> De Interés: Administraciones Aduaneras y Depósitos, Avisos Oficiales
> Estadísticas: Dinámicas, Series de Tiempo, Estudios
> Portales Internos: VUCED, OEA, Patrimonio Cultural
> Enlaces: Ministerio de la Presidencia, Ministerio Administrativo de la Función Pública, GOBIERNO

SÍGUEMOS: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube

355 p.m.

Anexo - 4. CONSULTA PRESTACIONES LABORALES MINISTERIO DE TRABAJO R.D.

4.1- Escala salarial de RD\$3,000.00

The screenshot displays the 'Calculo Prestaciones' web application interface. On the left, a table lists 12 monthly salaries. On the right, there are input fields for various calculation parameters and a summary of the results.

#	Salarios	Comisiones	Totales	Completar
1	3,000.00	0.00	3,000.00	
2	3,000.00	0.00	3,000.00	
3	3,000.00	0.00	3,000.00	
4	3,000.00	0.00	3,000.00	
5	3,000.00	0.00	3,000.00	
6	3,000.00	0.00	3,000.00	
7	3,000.00	0.00	3,000.00	
8	3,000.00	0.00	3,000.00	
9	3,000.00	0.00	3,000.00	
10	3,000.00	0.00	3,000.00	
11	3,000.00	0.00	3,000.00	
12	3,000.00	0.00	3,000.00	<input type="checkbox"/>

Summary and Options:

- Sumatoria de los salarios: RD\$36,000.00
- Salario promedio mensual: RD\$3,000.00
- Salario promedio diario: RD\$125.89
- ¿Ha sido usted pre-avisado?: NO (RD\$3,524.97 (28 dias))
- ¿Desea incluir cesantia?: SI
 - Art. 80 C.T. antes 1992.: RD\$0.00
 - Art. 80 C.T. después 1992.: RD\$2,643.73 (21 dias)
- ¿Ha tomado las vacaciones correspondientes al último año?: SI (0.00)
- Sub-Total.: RD\$6,168.70
- ¿Incluir salario de navidad?: NO (0.00)
- Tiempo laborado: 1 año
- Total a Recibir.: RD\$6,168.70

4.2- Escala salarial de RD\$6,000.00

Home page - Calculo Prestacion: X +
 calculo.mt.gob.do

#	Salarios	Comisiones	Totales	Completar
1	6,000.00	0.00	6,000.00	
2	6,000.00	0.00	6,000.00	
3	6,000.00	0.00	6,000.00	
4	6,000.00	0.00	6,000.00	
5	6,000.00	0.00	6,000.00	
6	6,000.00	0.00	6,000.00	
7	6,000.00	0.00	6,000.00	
8	6,000.00	0.00	6,000.00	
9	6,000.00	0.00	6,000.00	
10	6,000.00	0.00	6,000.00	
11	6,000.00	0.00	6,000.00	
12	6,000.00	0.00	6,000.00	

Sumatoria de los salarios	Salario promedio mensual	Salario promedio diario
RD\$72,000.00	RD\$6,000.00	RD\$251.78

¿Ha sido usted pre-avisado? NO RD\$7,049.94 (28 días)

¿Desea incluir cesantia? SI

Art. 80 C.T. antes 1992: RD\$0.00
 Art. 80 C.T. después 1992: RD\$5,287.45 (21 días)

¿Ha tomado las vacaciones correspondientes al último año? SI 0.00

Sub-Total: RD\$12,337.39

¿Incluir salario de navidad? NO 0.00

Tiempo laborado: 1 año

Total a Recibir: RD\$12,337.39

9:04 p. m.
23/11/2020

4.3- Escala de RD\$15,000.00

Home page - Calculo Prestacion: X +
calculo.mt.gob.do

#	Salarios	Comisiones	Totales	Completar
1	15,000.00	0.00	15,000.00	
2	15,000.00	0.00	15,000.00	
3	15,000.00	0.00	15,000.00	
4	15,000.00	0.00	15,000.00	
5	15,000.00	0.00	15,000.00	
6	15,000.00	0.00	15,000.00	
7	15,000.00	0.00	15,000.00	
8	15,000.00	0.00	15,000.00	
9	15,000.00	0.00	15,000.00	
10	15,000.00	0.00	15,000.00	
11	15,000.00	0.00	15,000.00	
12	15,000.00	0.00	15,000.00	<input type="checkbox"/>

Sumatoria de los salarios	Salario promedio mensual	Salario promedio diario
RD\$180,000.00	RD\$15,000.00	RD\$629.46

¿Ha sido usted pre-avisado? NO RD\$17,624.84 (28 dias)

¿Desea incluir cesantia? SI

Art. 80 C.T. antes 1992.: RD\$0.00
Art. 80 C.T. después 1992.: RD\$13,218.63 (21 dias)

¿Ha tomado las vacaciones correspondientes al último año? SI 0.00

Sub-Total.: RD\$30,843.47

¿Incluir salario de navidad? NO 0.00

Tiempo laborado: 1 año

Total a Recibir.: RD\$30,843.47

8:52 p. m.
23/11/2023

4.4- Escala salarial de RD\$20,000.00

The screenshot displays a web application interface for calculating salary. The browser address bar shows 'calculo.mt.gob.do'. The main content is divided into a table on the left and a summary panel on the right.

#	Salarios	Comisiones	Totales	Completar
1	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
2	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
3	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
4	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
5	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
6	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
7	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
8	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
9	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
10	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
11	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>
12	20,000.00	0.00	20,000.00	<input type="checkbox"/>

Sumatoria de los salarios	Salario promedio mensual	Salario promedio diario
RD\$240,000.00	RD\$20,000.00	RD\$839.28

¿Ha sido usted pre-avisado? NO RD\$23,499.79 (28 días)

¿Desea incluir cesantia? SI

Art. 80 C.T. antes 1992: RD\$0.00
 Art. 80 C.T. después 1992: RD\$17,624.84 (21 días)

¿Ha tomado las vacaciones correspondientes al último año? SI 0.00

Sub-Total: RD\$41,124.63

¿Incluir salario de navidad? NO 0.00

Tiempo laborado: 1 año

Total a Recibir: RD\$41,124.63