

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**Trabajo Final de Investigación Para Optar por el Título de Máster en
Administración Financiera.**

Maestría en Administración Financiera.

Título:

**“Análisis de las Estrategias de Negocios de Índole Financiera en una
Empresa del Sector Servicios. Caso: Servicios & Más, SRL”.**

Nombre:

Ely Antonio García Martínez

Matrícula

2012-1503

Tutor:

Dr. Luis Torres E.

Santo Domingo

2014.

Página de Aprobación

Este trabajo de investigación fue sometido por Ely Antonio García Martínez bajo la asesoría del Dr. Luis Torres E. durante el tiempo que se cursó el Taller de Investigación para Finanzas de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad APEC (UNAPEC). El Trabajo de Investigación fue evaluado y aprobado por el Dr. Luis Torres E. en cumplimiento de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Administración Financiera.

_____ Fecha: _____
Dr. Luis Torres E.

Reconocimientos

A Dios ante todo, por ser mi amigo y compañero en este proyecto de estudio, por darme la fuerza y valentía suficiente para llegar a la meta. Simplemente porque le debo todo, gracias Dios mío.

A mis padres, Tiburcio García y Lila Martínez, quienes con su amor, apoyo y desprendimiento han estado presente, no solo durante el trayecto de la maestría, sino en todos los aspectos de mi vida. Han sido mis verdaderos educadores.

A mi esposa Carol, por su paciencia, apoyo y comprensión, este logro te pertenece también a ti. Gracias por tu colaboración y entrega sin límites, sin ti este logro no hubiese sido posible.

A mis hijos, Karely, José David y Elianna, por ser la verdadera motivación para llegar al final de este proyecto. Gracias porque a pesar sus cortas edades han mostraron mucha madurez y entendimiento para con este proyecto, que demandó tanto sacrificio de nuestro tiempo.

A mis hermanos Marvin & flia y Darlin, por sus orientaciones, las cuales me ayudaron a tomar buenas decisiones a lo largo de estos dos años.

A mis compañeros de Maestría, Erica, Paola, Daysi, Katherine y Diego, por su colaboración, apoyo y motivación. Cada uno de ustedes aportó mucho para que llegáramos juntos a cumplir nuestro objetivo.

A todas las personas que pusieron su granito de arena para cristalizar este sueño y me animaron a llegar a la meta.

Resumen

Servicios & Más, SRL presenta la problemática que consiste en una delicada situación financiera, pues las estrategias implementadas no han rendido los frutos que se esperaba, por el contrario las mismas han conducido a la empresa a reducir los niveles de rentabilidad y liquidez, disminuir el capital de trabajo y a un aumento de los niveles de endeudamiento. Además, se observa una falta de control y manejo inadecuado de las documentaciones, las fechas de pagos y las fechas de cobros.

En consecuencia, el propósito de la investigación fue examinar las estrategias de naturaleza financieras implementadas y su impacto en el desempeño del negocio. De igual modo, identificar las causas que han ocasionado un capital de trabajo negativo en la organización y analizar las razones que explican el descenso su rentabilidad.

En lo referente a la metodología, el estudio recae en el tipo de investigación descriptiva y analítica. Los métodos utilizados, fueron el deductivo e inductivo. Las técnicas de investigación empleadas para la recolección de las informaciones primarias del estudio, fueron: documental, descriptiva y de campo.

Los resultados de la investigación revelaron que las estrategias de índole financiera implementadas en la compañía analizada, lejos de incrementar la rentabilidad vinieron a reducirla. La Tática de aplicar descuentos a los servicios se combinó con el incremento de los costos para poder brindarlos, también la reducción de personal del área administrativa provocó la falta de control en las documentaciones, especialmente en las facturas emitidas por la empresa. Igualmente, la instauración de una política de cobro a 30 días no se ha podido materializar, pues no existen herramientas que faciliten o ayuden a la gestión de los cobros y la estrategia de incrementar la tarjeta de crédito y tomar préstamos para mejorar la flotilla de vehículos, acrecentaron los gastos financieros. La combinación de todos estos factores colocó a la empresa en la situación crítica en la que se encuentra actualmente.

Por otra parte, al igual que los beneficios, el capital de trabajo muestra un descenso progresivo. El panorama presentado por el capital de trabajo aumenta la posibilidad de llegar a una insolvencia técnica, es decir, que la empresa no se encuentra en condiciones de cumplir con sus obligaciones de caja o el pago con dinero, a medida que estos vencen. Y es que, en el 2012 y 2013 se observó un capital de trabajo de RD\$ -12,983 y RD\$ -37,197 respectivamente y un nivel de liquidez de 0.99 y 0.98, para los referidos años, dichos resultados son productos de pérdidas operacionales.

Asimismo, los costos y gastos se incrementaron en los cuatro últimos años por encima del incremento de los ingresos. Lo anterior, a su vez ha ocasionado una disminución del margen neto de un 32%, pues pasó de 4.60% a 1.42% en el periodo analizado. Todo esto ha sucedido a pesar de brindar un servicio de alta calidad y una excelente atención a los clientes.

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Introducción.....	1
Contexto y Diagnostico.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Propósito de la Investigación.....	4
Preguntas de la Investigación.....	5
Capítulo 2: Revisión de la Literatura Relacionada.....	6
Capítulo 3: Metodología de la Investigación.....	16
Capítulo 4: Resultados de la Investigación.....	18
Impacto de las Estrategias Financieras Implementadas.....	18
Causas del Capital de Trabajo Negativo.....	25
Razones del Descenso de los Márgenes de Rentabilidad.....	26
Relación de la Literatura Revisada con los Resultados.....	28
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	32
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	33
Referencias.....	35
Cuadros:	
Cuadro No. 1 Balances Generales 2010-2013, Servicios & Más, SRL.....	18
Cuadro No. 2 Estados de Resultados 2010-2013, Servicios & Más, SRL.....	19
Cuadro No. 3 Cálculo Capital de Trabajo 2010-2013, Servicios & Más, SRL.....	25
Cuadro No. 4 Cálculo Costo Ponderado del Capital 2013.....	23
Gráficos:	
Gráfico No. 1 Incremento Porcentual Ingresos Vs Gastos por Trabajos y Servicios...20	
Gráfico No. 2 Crecimiento en RD\$ de las Cuentas por Cobrar.....	21
Gráfico No. 3 Comportamiento en RD\$ de los Gastos Financieros, 2010-2013.....	23
Gráfico No. 4 Impuestos por Pagar al Final de Cada Período, 2010-2013.....	24
Gráfico No. 5 Deterioro de la Liquidez, 2010-2013.....	26
Gráfico No. 6 Descenso Margen Neto, 2010-2013.....	27

Capítulo 1: Introducción

Contexto y Diagnostico

Contexto. Servicios & Más, SRL, es una empresa dedicada a la instalación, reparación, reconstrucción de cajas fuertes y bóvedas de seguridad. La misma inició sus operaciones el 25 de junio de 1997, siendo su domicilio actual la Calle Primera # 28, en el sector de Alma Rosa ubicado en Santo Domingo Este, en un local arrendado. En sus primeros dos años de operaciones, esta organización se encontraba ubicada en la casa del propietario, pero debido a diferentes factores, como el incremento de la demanda y el uso de herramientas y equipos de trabajo propios de sus operaciones, se vieron en la necesidad de trasladarse y contratar nuevos empleados.

A partir de 2010 la empresa se expande al interior del país brindando sus servicios, principalmente a bancos y Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Cabe destacar que al dar servicio a este nuevo segmento, se vio obligada a utilizar Comprobantes Fiscales, y esto unido al uso de procedimientos contables inadecuados y a implementar estrategias de negocios no viables, provocó la desfavorable situación financiera por la que atraviesa en la actualidad. La misma se caracteriza por un nivel de endeudamiento en constante crecimiento, situado, tomando como referencia el periodo 2010-2013, en un 9.23%; pues aunque los ingresos tuvieron un aumento promedio de un 22.07% en el periodo referido, no fueron suficientes para cubrir el incremento de los gastos (de personal un 8.63%, de trabajo, suministro y servicio un 32.86%, financieros un 20.48%). Tal situación ha repercutido en sus niveles de liquidez y de rentabilidad.

Diagnóstico. El presidente de la empresa Servicios & Más, SRL, ha establecido algunas estrategias de negocios. Específicamente, en lo que respecta a las dirigidas a los clientes, en el año 2010 instauró la aplicación de descuentos en los servicios a fin de

aumentar su cartera. También, desde que comenzó a dar servicios a grandes empresas, estableció una política de crédito a 30 días y es la definida actualmente.

Mientras que en lo que se refiere al personal, su estrategia para el año 2010 consistió reducirlo en el área administrativa e incrementó el número de técnicos. Además para mantener su flota de vehículos en condiciones óptimas, ha recurrido en los últimos años a financiamiento externo a través de préstamos a corto plazo. Igualmente, aumentó el límite de crédito de la tarjeta en el año referido a RD\$300,000.00. Asimismo para hacer frente a las obligaciones tributarias decidió crear un fondo, esto último no se cumplió e incluso en la actualidad ha tenido que firmar un acuerdo de pago con la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

La empresa Servicios & Más en estos momentos presenta un capital de trabajo de RD\$ -37,197, en comparación con RD\$ 112,239 en el 2010, lo cual ha repercutido en su capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo, también en su nivel de endeudamiento y en los márgenes de rentabilidad. Y es que en el presente su nivel de liquidez paso de ser de 1.10 veces a 0.98 veces. Aunque es válido resaltar que en el 2010 también presentaba un valor inadecuado, pues solo cubría mínimamente sus pasivos a corto plazo, pero ya en el 2013 no los cubre.

En lo que respecta a su nivel de endeudamiento este se encuentra en la actualidad en un 54.16% cuando en el 2010 era de un 41.56%. Es decir, que la compañía está financiando sus activos en una mayor proporción utilizando recursos externos; pues presenta una deficiente política de cobro (paso de 35 días a 58 días).

Además, en lo que concierne a la rentabilidad operativa, esta se redujo en promedio en un 12.64%, dado que en el 2010, Servicios & Más percibía 12 pesos por cada 100

vendidos, mientras que en el 2013 sólo se recibe ocho por cada 100 vendidos. Si a esta se le deducen los gastos financieros y el ISR, sólo la empresa está recibiendo neto 1.42 pesos por cada 100 en ventas, cuando en el 2010 se percibía 4.60 pesos por cada 100 en venta.

Planteamiento del Problema

El problema consiste en que las estrategias de negocios de índole financieras, implementadas por la Empresa Servicios & Más, SRL, no han tenido el efecto que se esperaba, puesto que su nivel de liquidez es 0.98 veces, el nivel de endeudamiento es de 54.16 % y la rentabilidad es de 1.42%. Sin embargo, de acuerdo a las mejores prácticas financieras el nivel de liquidez debe ser de 2 veces, la relación pasivos/activos de una empresa no debe ser superior al 50% y por su parte una rentabilidad adecuada sería 24%, tomando como referencia la rentabilidad de los títulos libre de riesgo del Banco Central de la Republica Dominicana (16%) más una prima por riesgo de 8%, es decir una prima de riesgo equivalente a un 50% de la tasa libre de riesgo.

No obstante, esta organización exhibe un capital de trabajo negativo, que no le permite atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica, lo que refleja un desequilibrio patrimonial en la organización. Y aunque no existe un valor definido, las mejores prácticas indican que un nivel sano debe ser de 1 a 2 pesos de activo corriente, dependiendo del tipo de empresa, por 1 peso de pasivo corriente, para que este excedente funcione como fondo económico y de esta manera la empresa pueda seguir reinvertiendo y logrando utilidades, y de este modo mantener la operación corriente del negocio.

Por otro lado, Servicios & Más se encuentra actualmente con una situación muy delicada ante la Dirección General de Impuestos Internos, puesto que producto de la

iliquidez que ha venido presentando en los últimos meses, no ha podido hacer frente a los compromisos mensuales ante la DGII. Los intereses y recargos generados por el incumplimiento del pago de ITBIS y de anticipos mensuales han incrementando la deuda considerablemente y la empresa se vio en la necesidad de que recurrir a la firma de un acuerdo de pago por la suma de RD\$ 535,000.

Además, en lo que respecta a los gastos financieros, estos se han incrementado en un promedio de 20.48% en los últimos cuatro años, esto en vista de que la empresa se ha visto en la necesidad de recurrir al endeudamiento para poder cumplir con algunas de las obligaciones regulares del negocio. Sólo del 2012 al 2013 estos gastos aumentaron un 49.21%, esto como resultado de la adquisición de una tarjeta de crédito, y la misma en los últimos meses ha generado altos intereses.

Igualmente, existe una situación crítica con relación al manejo y seguimiento de las documentaciones e informaciones de la organización, principalmente en lo concerniente a las facturas emitidas por la empresa y las fechas límites de pago. Pues al no dar seguimiento a las fechas topes de pagos, especialmente las de impuestos, han tenido que pagar recargos y multas.

Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación es examinar las estrategias de naturaleza financieras implementadas y su impacto en el desempeño del negocio. Además, identificar las causas que han ocasionado un capital de trabajo negativo en la empresa Servicios & Más, SRL. Igualmente, analizar las razones que explican el descenso de sus márgenes de rentabilidad en la actualidad.

Preguntas de Investigación

La necesidad de encontrarle respuesta a la problemática planteada provoca el surgimiento de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el impacto en el desempeño del negocio de las estrategias financieras implementadas en la empresa ?.
2. ¿Cuáles son las causas que ocasionaron un capital de trabajo negativo en Servicios & Más?.
3. ¿Cuál son las razones que explican el descenso de los márgenes de rentabilidad de la empresa Servicios & Más?.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura Relacionada

Las estrategias tienen que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente. Esta definición no solo incorpora los conceptos de posicionamiento, ventaja competitiva, asignación de recursos y campo de actividad; sino que además propone como objetivo fundamental de la estrategia la creación de valor al accionista y al cliente (De Kluyver, 2001).

De acuerdo con Sun Tsu, citado por Lawson (2003), la estrategia es de vital importancia en la supervivencia de la empresa. Afirma que si ganas ventajas, vivirás; y si la pierdes morirás. Propone el análisis de cinco factores a tener en cuenta a la hora de hacer estrategia: el camino, refiriéndose a la misión y visión. El clima o estaciones del año, que serían las oportunidades y las amenazas. El terreno, ilustrando las fortalezas y debilidades. Liderazgo, que es la inteligencia, honradez, inteligencia emocional y valor. Por último la disciplina, que se refiere a organización, cadena de mando y logística.

Conforme Francés (2006), la estrategia debe ser flexible y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Una estrategia apropiadamente formulada tiene diversos componentes. En primer lugar, una estrategia contiene una meta en función de la cual la empresa puede medir y valorar su éxito. El siguiente elemento fundamental es la descripción del ámbito de actuación de la empresa, es decir, del sector en que opera, de los productos y servicios que ofrece, de los clientes y segmento del mercado a los que va dirigida, de sus actividades, de donde las realiza y de que tecnología emplea. Evidentemente, la decisión del qué y cómo, el dónde y para quién es un aspecto directamente relevante e importante de toda estrategia. El tercer elemento fundamental de una estrategia consiste en determinar la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa, es decir, en precisar cómo su oferta inducirá a otras empresas a mantener relaciones comerciales con ella en unas condiciones que le permitan alcanzar sus metas. El último componente de toda estrategia es la explicación de por qué realmente se conseguirá la supuesta ventaja competitiva, este componente suele estar ausente en las descripciones formales de las estrategias, pero la existencia y la validez de esa lógica son fundamentales (Robert, 2004).

Robbins & Coulter (2009), ponderan que la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las tácticas de la organización. Es una tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Que forman los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos. Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo

de negocio se enfoca en dos factores; uno, si los clientes valorarán lo que produce y dos, si lo que produce es rentable.

La estrategia financiera proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa e identifica el mejor curso de acción económico (Wheelen & Huger, 2007).

De acuerdo a Vera (2009) el diseño, implantación y evaluación de las estrategias financieras, aplicadas en una organización empresarial, debe iniciarse con una referencia introductoria al proceso del que forman parte: la planificación estratégica de la empresa como un todo. Como es bien sabido, las finanzas constituyen una de las funciones claves de la organización, pero no operan aisladamente, por lo que la formulación de estrategias en esta área tiene que vincularse necesariamente con el resto de la compañía y con sus estrategias y objetivos globales del negocio.

La gestión financiera tiene como objetivo apoyar el crecimiento rentable de la empresa, en el marco de su estrategia, manteniendo limitado su riesgo financiero, preservando su liquidez y emitiendo información relevante para la toma de decisiones. Si bien la función financiera está, en general centralizada, la situación financiera de la empresa es consecuencia de actuaciones muy dispersas por toda la organización. En general, todas las decisiones adoptadas por sus responsables operativos se manifiestan, con mayor o menor retardo, en términos monetarios (Nevado, López, Pérez & Zaratiegui, 2007).

Además del entorno en que se mueven las organizaciones, el tiempo es otra variable determinante en finanzas, por ello nuestra estrategia debe considerarlo al separar

el corto y mediano plazo del largo plazo. Una estrategia financiera a corto y mediano plazos, involucra una gestión de fondos de maniobra o capital de trabajo; es una medida de la capacidad del activo circulante para satisfacer el pasivo a corto plazo. El corto y mediano plazo no solo necesitan un seguimiento permanente, sino también que requieren de acciones – reacciones diarias (Chávez, 2003).

Para Eslava (2010), no hay duda de que no todos los males de la empresa vienen siempre de fuera. A veces las empresas no solucionan adecuadamente sus problemas porque sus responsables no llevan a cabo un análisis adecuado que permitiría un diagnóstico certero, sin el cual es prácticamente imposible poner en práctica medidas correctoras de las debilidades internas. Hay que localizar a tiempo el problema y darle la oportunidad de solución. Y eso lo permite el análisis económico – financiero.

Según Rincón (2011), los indicadores financieros son informaciones económicas que permiten definir alguna situación pasada, actual o futura de un negocio o empresa. Los mismos sirven para evaluar la manera de cómo trabajó la empresa y definir la nueva situación financiera. Los indicadores cumplen el propósito de ser una guía en los negocios, en qué lugar se encuentra, hacia dónde debe de ir y cuánto le falta para llegar a la meta propuesta. Con un solo juego de estados financieros se pueden calcular decenas de índices, generalmente sólo unos pocos son útiles en determinada situación. Los más importantes pueden ser agrupados en cuatro categorías: Índices de rentabilidad, liquidez, solvencia y generales.

El análisis de las utilidades y otros datos de los estados financieros son una herramienta importante para determinar el valor de una empresa. El mismo pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de una compañía, información que les sirve a los

directivos para mejorar el desempeño y a otros a predecir los resultados futuros. Asimismo sirve para pronosticar como el desempeño financiero futuro se verá afectado por algunas decisiones estratégicas, además, consiste en comparar el desempeño de la compañía con el de otra del mismo sector. El valor real de los estados financieros radica en el hecho de que ayudan a predecir las utilidades, los dividendos y el flujo de efectivo libre en el futuro. Desde el punto de vista del inversionista, la esencia del análisis consiste en la condición futura y, más importante aún, ser un punto de partida para planear medidas que mejoren el desempeño (Ehrhardt & Brigham, 2007).

El capital de trabajo es el importe que queda de activo corriente, después de cubrir las deudas a corto plazo. El capital de trabajo neto es cambiante, por lo que un exceso de activo corriente hoy sobre los pasivos corrientes, puede variar mañana. Lo importante es captar los recursos líquidos, para hacer frente a las necesidades de pago de corto plazo (Contreras, 2013).

Tanaka, (2005), refiere que el capital de trabajo neto muestra la liquidez de la empresa de manera aproximada, si la diferencia de activo corriente y pasivo corriente da un número positivo, entonces la empresa aparentemente no tendrá problemas de liquidez. También muestra la gestión financiera, si como se dijo el capital de trabajo es positivo, las inversiones corrientes son mayores que las obligaciones de corto plazo, o lo que es lo mismo, las deudas de corto plazo no fueron suficientes para financiar las inversiones corrientes, entonces fueron financiadas por deudas a largo plazo, financiamiento de accionistas y fondos generados por las operaciones propias de la empresa (autofinanciamiento).

De acuerdo a Van Horne & Wachowicz (2002), la administración del capital de trabajo tiene que ver con la administración del activo circulante de las empresas y el financiamiento (especialmente pasivos circulantes) necesarios para sustentar el activo circulante. Cuando se establece la cantidad, o nivel óptimo del activo circulante, las empresas deben considerar el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad. Cuanto mayor sea el nivel de activo circulante, más elevada será la liquidez de la compañía, en caso de que lo demás se mantenga constante. A menor liquidez menor riesgo, pero también menor rentabilidad.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se venzan. La misma se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, la facilidad con la que paga sus facturas. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón del circulante, la cual se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes de la empresa, y la razón rápida (prueba del ácido), que se calcula dividiendo los activos circulantes de la empresa menos los inventarios entre sus pasivos circulantes (Gitman, 2003).

Conforme Baena (2010), toda empresa debe trabajar para alcanzar dos propósitos, desde el punto de vista financiero. Estas dos situaciones, tan relevantes como el endeudamiento, afectan a la empresa en su desempeño diario y operacional; son ellas, la liquidez y la rentabilidad.

Aguiar (2006), señala que los niveles excesivos de activo circulante pueden contribuir de manera significativa a que una empresa obtenga un rendimiento de su inversión por debajo de lo normal. Sin embargo, las compañías con muy poco activo circulante pueden tener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos. En caso de

las empresas pequeñas, el pasivo circulante es la principal fuente de financiamiento externo. Las empresas grandes de rápido crecimiento también recurren al financiamiento del pasivo circulante. Por lo tanto, los directores y el personal de los departamentos financieros dedican mucho tiempo al análisis del capital de trabajo.

El diagnóstico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales, y de un método de análisis. La rentabilidad empresarial es una medida de la eficiencia con que la empresa gestiona los recursos económicos y financieros a su disposición. Puede definirse genéricamente como la relación entre los resultados obtenidos y la inversión realizada. Al concretar dichos resultados y dicha inversión se obtienen dos tipos de rentabilidad: económica y financiera. De esta forma, la rentabilidad económica se relaciona con el resultado económico (resultado antes de intereses e impuestos) con las inversiones o activo total, por lo que es un indicador de la gestión económica, siendo independiente de cómo están financiadas las inversiones, mientras que la rentabilidad relaciona el resultado neto con los recursos propios (Aguilar, 2006).

Según Amat (2008), el análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, las

técnicas son también de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

Para Fernández & Casado (2011), existen dos condiciones de supervivencia económica en la empresa: la primera es recuperar a través de ciclo productivo de capital algo más que el importe de las inversiones realizadas. Dado el proceso de pérdida de valor del dinero en el tiempo, esto quiere decir que una parte del excedente que hay que obtener no es beneficio, o lo es monetariamente y no en términos reales. La segunda es obtener un excedente o beneficio real que permita repartir un dividendo mínimo a las acciones, equivalente al menos al costo de oportunidad en el mercado financiero.

La capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (deudas) se llama solvencia, mientras que la capacidad de una empresa para obtener ingresos se llama rentabilidad. Una empresa que no puede pagar sus deudas con oportunidad puede experimentar dificultades para obtener crédito. Una falta de crédito disponible puede, a su vez, llevar a una disminución de la rentabilidad de la empresa. Así mismo una empresa que es menos rentable que sus competidores probablemente se encontrará en desventaja para obtener crédito nuevo o nuevo capital de accionistas. La capacidad de la empresa para obtener utilidades o su rentabilidad depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como de los recursos que dispone (Estupiñán, 2006).

A largo plazo, en un sistema capitalista, las empresas no rentables desaparecen. La rentabilidad es cuestión de supervivencia. Se habla de rentabilidad y no de utilidad, puesto que lograr utilidades no es siempre rentable, la medida de utilidad de una empresa es un índice engañoso de su desempeño global, pues no tiene en cuenta la cantidad de fondos necesarios para obtener las utilidades ni hace referencia al tiempo pasado antes la

obtención de las utilidades. Pero en resumidas cuentas, el inversionista querrá comparar la utilidad que espera obtener de su inversión en una empresa, con la utilidad que podría haber logrado utilizando su dinero en otra forma: la compra de bienes de consumo, el depósito en cuenta de ahorro, la inversión en otra empresa, etc. (Sallenave, 2002).

Para Levy (2004), el apalancamiento es la proporción de pasivo que guarda una empresa respecto del capital de la misma, que se utiliza para apoyar o impulsar sus operaciones. En teoría mientras más apalancamiento utilice una empresa, mayores utilidades por acción estará generando, pero la teoría no se apega generalmente a la realidad. La afirmación tiene validez parcial, pues mientras mayores pasivos se incorporen en la empresa, mayor será el riesgo que presente estas para sus accionistas y acreedores.

El apalancamiento financiero es simplemente el uso del dinero prestado. Los accionistas de una empresa usan el apalancamiento financiero para impulsar su ROE, pero al hacerlo aumentan su sensibilidad de este último a las fluctuaciones de la rentabilidad de operación subyacente de la empresa medida por su ROA. En otras palabras, al usar el apalancamiento financiero, los accionistas de la empresa están sujetos al riesgo financiero así como al riesgo de operación de la empresa. Un aumento del apalancamiento financiero de una empresa aumentará su ROE si y sólo si su ROA excede la tasa de interés de los fondos prestados, entonces la empresa gana más con el capital que emplea que lo que paga a sus acreedores. Por otro lado si el ROA es menor que la tasa de interés, los accionistas habrían estado mejor sin endeudamiento (Bodie & Merton, 2003).

Según Buenaventura (2002), Incrementar el costo fijo obedece generalmente a realizar proyectos de expansión de planta, en los cuales el costo de oportunidad de la maquinaria y el incremento de la nómina fija elevan los costos fijos de la empresa. En este

sentido se incrementan las oportunidades de generación de utilidades de la empresa, vía mayor capacidad operativa, pero también se incrementa el riesgo operativo, debido a la dificultad de disminuir los costos fijos en caso de decrecimientos temporales o permanentes de la demanda. Esto último también se refleja en el hecho de que el incremento de los costos fijos incrementa automáticamente el punto de equilibrio operativo.

Resulta lógico pensar que las inversiones realizadas por la empresa (activos) deben generar una rentabilidad igual o superior al costo que ha incurrido para financiarlas, es decir la rentabilidad del activo debe ser igual o superior al costo promedio ponderado del capital WACC por sus siglas en ingles. De esto se desprende una de las premisas fundamentales de las finanzas: la rentabilidad del activo debe ser superior al costo promedio ponderado capital (o costo promedio de las fuentes de financiación incluyendo el patrimonio), para que la rentabilidad de los accionistas sea superior al costo de oportunidad (Barajas, 2008).

Capítulo 3: Metodología de Investigación

La investigación es de naturaleza descriptiva y analítica, debido a que se requirió llevar a cabo una evaluación de las estrategias de índole financiera y un análisis financiero para determinar la situación actual de Servicios & Más SRL, identificando las causas que provocaron el bajo nivel de rentabilidad existente. Los métodos utilizados fueron el deductivo e inductivo; el primero porque partió de las informaciones generales sobre las estrategias de negocio de índole financieras, para luego deducir por que las mismas no han proporcionado el resultado esperado; mientras que el inductivo permitió elaborar conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares. Entre los indicadores financieros utilizados para evaluar las causas de dicho desgaste se pueden nombrar: razón de liquidez, días de ventas pendientes de cobro, días de pago, apalancamiento financiero, costo de la deuda financiera, efecto del endeudamiento sobre la rentabilidad, efecto del gasto financiero, márgenes de utilidad, crecimiento porcentual de algunas cuentas de interés para el estudio, entre otros.

Las técnicas de investigación que se implementaron para la obtención de las informaciones pertinentes del estudio fueron: documental, descriptiva y de campo. La documental permitió la recopilación de informaciones para enunciar las teorías que sustentaron la investigación. Por medio de la descriptiva se utilizaron los datos observados para realizar un resumen de las informaciones que contienen, y la de campo permitió el contacto directo con el objeto de la investigación y la recolección de testimonio para confrontar la teoría con la práctica. Las mismas se apoyaron en entrevistas a los directivos de la empresa y en revisión bibliográfica (libros, tesis, monografías, página web, boletines, informes entre otros).

Asimismo, para poder estar al tanto de la situación financiera de la empresa, objeto de análisis, se utilizaron algunas herramientas financieras, como: el análisis vertical, el cual permitió conocer la proporción de cada cuenta del balance general con respecto al total de activos y a su vez la porción de cada cuenta del estado de resultado con respecto al nivel de ingresos. También, se aplicó un análisis horizontal, con la finalidad de definir los cambios porcentuales de cada cuenta de los Estados Financieros y determinar cuál de estas tuvo un incremento o una disminución; y a la vez analizar las razones de dichas variaciones. Del mismo modo, se analizaron las estrategias de negocio implementadas; a fin de verificar como las mismas han repercutido en la situación actual en el ámbito financiero de la misma.

Posteriormente, para la revelación de las informaciones obtenidas se emplearon tablas y gráficos estadísticos. Dichas informaciones permitieron ofrecer un mayor entendimiento, y verificar la realidad actual de índole financiera de la empresa investigada.

Capítulo 4: Resultados de la Investigación

Impacto de las Estrategias Financieras Implementadas.

Antes de presentar los resultados del impacto de las estrategias financieras, los diferentes análisis y herramientas implementadas en el estudio, es importante dar a conocer los Estados Financieros de la empresa objeto de esta investigación. Los mismos se pueden observar a continuación:

Cuadro #1 Balances Generales 2010-2013, Servicios & Más, SRL

SERVICIOS & MAS, SRL Balances Generales Al 31 de Diciembre del 2013 - 2010 Valores en RD\$				
	2013	2012	2011	2010
Activos:				
Activos Corrientes:				
Banco Popular Dominicano	45,956	62,941	18,519	10,200
Cuentas Por Cobrar	1,508,807	1,086,764	685,000	500,300
Cuentas Por Cobrar Funcionarios y Empleados	650,638	680,896	507,517	705,980
Total Activos Corrientes	2,205,402	1,830,601	1,211,036	1,216,480
Propiedad y Equipos:				
Equipos de Transporte	3,692,331	3,283,320	2,602,453	2,009,450
Dep. Acum. Equip. Transporte	(1,781,196)	(1,616,744)	(1,300,584)	(1,024,424)
Otros Activos Fijos No Depreciables	937,091	937,091	937,091	937,091
Total Propiedad y Equipos	2,848,226	2,603,667	2,238,960	1,922,117
Otros Activos:				
Anticipos Sobre la Renta	185,543	140,707	130,810	-
Total Otros Activos	185,543	140,707	130,810	-
Total Activos	5,239,170	4,574,976	3,580,806	3,138,597
Pasivos y Capital				
Pasivos Corrientes:				
Cuentas por pagar	1,707,242	1,648,349	1,083,154	967,887
Impuestos Por Pagar	535,356	195,235	34,733	136,354
Total Pasivos Corrientes	2,242,598	1,843,584	1,117,887	1,104,241
Deuda a Largo Plazo	595,000	462,000	410,000	200,000
Total Pasivos	2,837,598	2,305,584	1,527,887	1,304,241
Capital				
Capital Social	100,000	100,000	40,000	40,000
Reservas	10,000	10,000	4,000	4,000
Ganancias o Perdidas Años Ante	2,159,392	2,008,919	1,790,356	1,554,795
Resultados del Periodo	132,180	150,473	218,563	235,562
Total Capital	2,401,572	2,269,392	2,052,919	1,834,356
Total Pasivos y Capital	5,239,170	4,574,976	3,580,806	3,138,597

Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL

Cuadro #2 Estados de Resultados 2010-2013, Servicios & Más, SRL

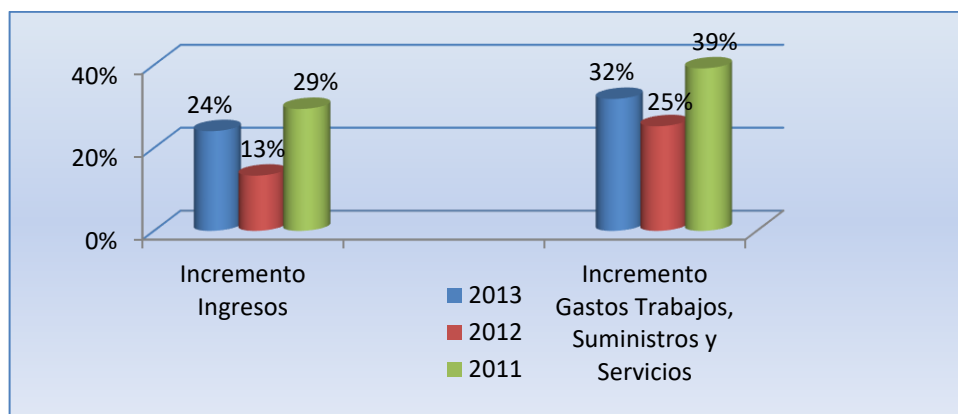
SERVICIOS & MAS, SRL Estados de Resultados Del 1ro de Enero Al 31 de Diciembre del 2013 - 2010 Valores en RD\$				
	2013	2012	2011	2010
Ingresos:				
Ingresos por Servicios	9,322,047	7,514,561	6,631,653	5,124,385
Total Ingresos	9,322,047	7,514,561	6,631,653	5,124,385
Gastos Generales:				
Gastos de Personal:				
Sueldos	1,429,896	1,315,896	1,491,792	1,154,586
Aportaciones Planes de Pensiones	223,121	230,901	232,741	140,200
Otros Gastos de Personal	125,680	113,159	124,316	92,860
Total Gastos de Personal	1,778,697	1,659,956	1,848,849	1,387,646
Gastos Por Trabajos, Suministros y Servicios:				
Materiales de Oficina e Impresos	496,068	403,971	323,137	235,971
Materiales de Limpieza	294,710	211,690	169,331	123,654
Fotocopias	71,521	42,819	34,251	25,012
Materiales consumo y Miscelaneos	478,505	310,042	116,898	85,365
Seguros	235,214	251,545	201,211	156,013
Impuestos No Deducibles	38,794	32,241	25,790	-
Otros Gastos No Deducibles	47,108	39,152	31,317	-
Arrendamiento	180,000	144,000	120,000	120,000
Otros Gastos por Trabajos, Suministros y Servicios	4,507,947	3,419,712	2,730,618	1,961,666
Total Gastos Por Trabajos, Suministros y Servicios	6,349,868	4,855,172	3,752,555	2,707,681
Gastos de Activos Fijos:				
Depreciacion Automoviles	173,536	193,356	276,160	277,747
Reparacion Automoviles	287,987	228,354	105,463	125,135
Total Gastos de Activos Fijos	461,523	421,710	381,623	402,882
Total Gastos Operativos	8,590,088	6,936,838	5,983,026	4,498,210
Beneficio Operativo	731,959	577,723	648,627	626,175
Gastos Financieros:				
Intereses y Comisiones Bancarias	545,789	365,789	340,792	312,093
Total Gastos Financieros	545,789	365,789	340,792	312,093
Beneficio neto antes de impuesto	186,169	211,934	307,835	314,082
ISR	53,989	61,461	89,272	78,521
Beneficio neto despues de impuesto	132,180	150,473	218,563	235,562

Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL

Como se visualiza en los Estados Financieros antes presentados, Servicios & Más ha venido descendiendo considerablemente sus niveles de rentabilidad. En tal sentido, se profundizó en el análisis sobre las estrategias financieras implementadas por la empresa para medir su impacto financiero y se encontró lo siguiente:

1. Con la finalidad de aumentar su cartera de cliente y atraer ventas, en un ambiente que se empezaba a tornar competitivo, la empresa introdujo en el 2010 la estrategia de otorgar un descuento equivalente a un 10% del precio de los servicios que brinda. Con esta táctica realmente se aumentó el número de clientes y las ventas, las cuales pasaron de RD\$ 5,124,385 en el 2010 a RD\$ 9,322,047 en el 2013, conforme se observa en el grafico # 1; pero no así las utilidades (RD\$ 235,562 en 2010 a RD\$ 132,180 en 2013), de acuerdo a los estados financieros anteriormente presentados, pues la mayoría de los clientes que se captaron fueron bancos y asociaciones que tenían sucursales en el interior del país, lo que significa que este descuento combinado con un incremento de los costos incurridos para brindar los servicios (combustibles, dietas, peajes, mantenimiento de vehículos, etc.) lejos de incrementar las utilidades han venido a reducirlas.

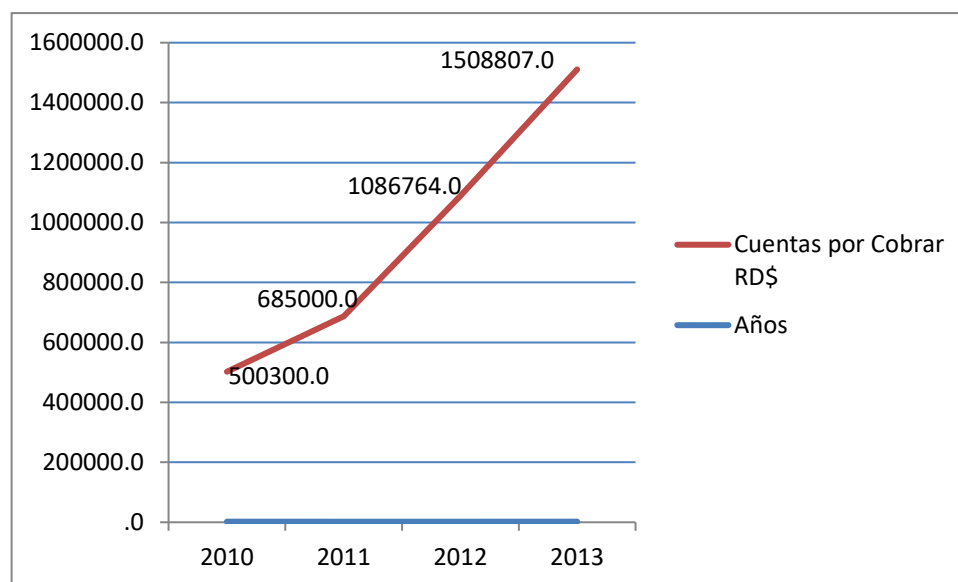
Grafico No. 1 Incremento Porcentual Ingresos Vs. Gastos por Trabajos y Servicios.



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL

2. Conjuntamente con la estrategia descrita antes, la empresa instituyó una política de crédito de 30 días, con el objetivo de conservar y atraer clientes. Para determinar estas condiciones de crédito se realizó una evaluación de algunas empresas dentro del mismo campo. Es bueno señalar que el 70% de los clientes de Servicios & Más son bancos y asociaciones, lo que representa un nivel bajo de riesgo crediticio. No obstante estas condiciones, la empresa ha pasado de 35 a 58 sus días de ventas pendientes de cobros y las cuentas por cobrar se incrementaron un promedio de 44% en el período analizado.

Grafico No.2 Crecimiento en RD\$ de las Cuentas por Cobrar.



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL.

Los datos anteriores muestran que la estrategia relacionada con las cuentas por cobrar no ha brindado los resultados esperados, y es que se aprecia un incremento significativo en las facturas sin liquidar. Una factura sin liquidar pone una carga adicional sobre las funciones administrativas, y aún más importante es el hecho de que las facturas pendientes que no se han pagado a tiempo obligaron a la empresa a buscar fuentes alternas

de efectivo. Si se añade la actual falta de liquidez del mercado, esta ausencia de capital originó en la empresa una difícil situación que repercutió en los resultados.

Ahora bien, dentro de las causas que condujeron a que la estrategia de cobros a 30 días no se pudiera cumplir y que no rindiera los frutos esperados, se encuentra: la falta de control en el manejo del proceso de facturación y de las mismas facturas físicas. Pues actualmente no se cuenta con ninguna herramienta electrónica que facilite el proceso y que proporcione un análisis de antigüedad de saldos que arroje la información pertinente para los cobros, es decir que todo es manual. En ese sentido, es importante señalar que las facturas son manejadas por el propio presidente de la empresa, el cual ha reconocido no tener esta parte controlada del todo, y que en muchas ocasiones, por el cúmulo de documentación e informaciones, no ha podido identificar si una factura ha sido pagada o no.

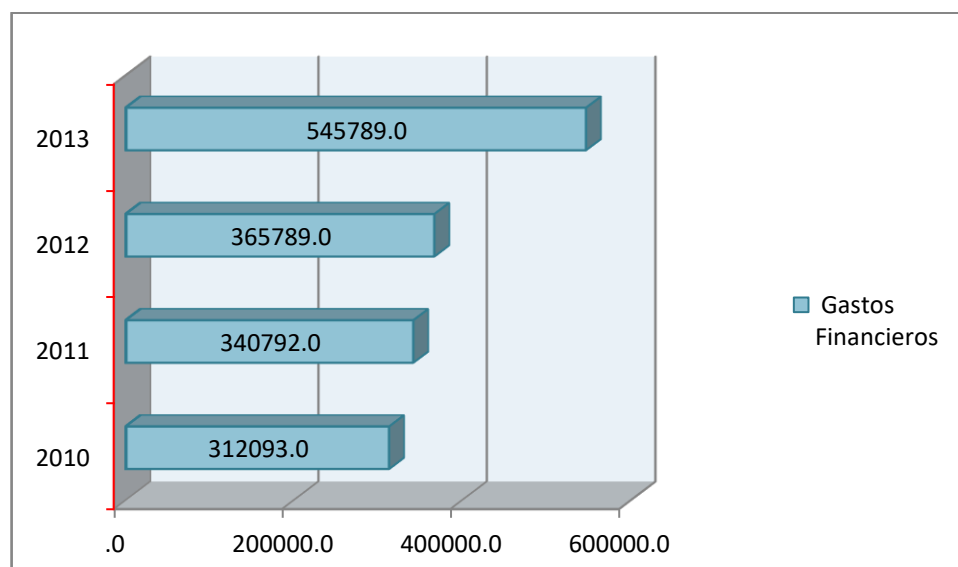
De igual modo, este resultado desfavorable que ha tenido la política de cobro de Servicios & Más, está estrechamente relacionado con otra de las estrategias que se tomó en la organización, la cual se fundamentó de reducir el personal del área administrativa para contratar más técnicos y de esta forma incrementar el personal operativo. Al darle curso a esta decisión se ha debilitado de una manera muy significativa el área administrativa, principalmente el área de facturación y cobros.

3. En la actualidad la empresa cuenta con una flotilla de vehículos compuesta de 3 furgonetas, una camioneta y un carro. Con la finalidad de mantener estos en condiciones adecuadas, poder brindar un servicio oportuno a sus clientes y buscando ahorrar en gastos de mantenimiento, la empresa tomó la decisión de anualmente cambiar el vehículo más viejo y con esto ir actualizando sus equipos

de transporte. Para llevar a cabo esta estrategia Servicios & Más acordó que lo harían a través de préstamos. La implementación de ésta maniobra propició un aumento de las cuentas por pagar a corto plazo en los últimos cuatro años de RD\$ 967,887 a RD\$ 1,707,242, y por ende esto trajo como consecuencia un incremento de los gastos financieros en un promedio de 20.48% en ese periodo. Por su parte las cuentas por pagar a largo plazo también han venido en aumento producto de la renegociación de algunos préstamos a corto plazo.

4. En este mismo sentido, la empresa contaba con una tarjeta de crédito de RD\$ 100,000, y la misma en el 2012 se incrementó a RD\$ 300,000, esto como parte de sus estrategias para beneficiarse con los favores que este producto financiero aporta. La mayoría de los meses han podido pagar a tiempo la misma, pero en otras ocasiones se han visto en la necesidad de financiar el monto adeudado. Es importante señalar que el uso de esta tarjeta de crédito no es el más adecuado, pues en varias ocasiones se ha acudido a ella para uso personal.

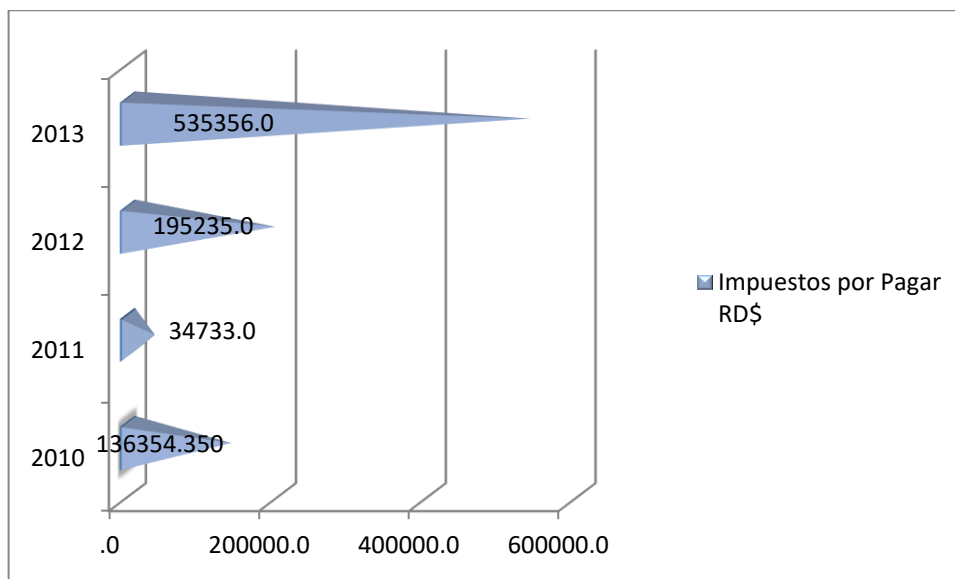
Grafico No.3 Comportamiento en RD\$ de los Gastos Financieros (2010-2013).



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL

5. Por último, la estrategia de crear un fondo para cumplir con las obligaciones tributarias, el cual como se explicó anteriormente, nunca se materializó. Esto, sumado con los bajos niveles de liquidez que presenta la empresa propiciaron en el 2013 el incumplimiento del pago de ITBIS de cuatro meses, más recargos e intereses indemnizatorios. El escenario descrito es muy delicado para la empresa, en vista de que el ITBIS cobrado a los clientes, no representa ingresos para Servicios & Más, al contrario representa una deuda que debe ser saldada antes de los días 20 de cada mes, y esta organización se ha visto últimamente en la necesidad de utilizar este dinero el cual tiene un alto costo (10% el primer mes y luego 4% mensual de recargos más 1.73% de interés por cada mes).

Grafico No.4 Impuestos por Pagar al Final de Cada Período (2010-2013).



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL

Finalmente podríamos decir que para implementar las estrategias descritas anteriormente no se realizaron los análisis financieros de lugar, tampoco se ha realizado una planeación y controles concretos sobre las mismas. Es decir, que a la hora de efectuar

las referidas maniobras no se tomaron en cuenta estas funciones básicas de la administración. Tampoco se ha considerado hacer los cambios pertinentes, puesto que las mismas deben estar sujetas a cambios.

Causas del Capital de Trabajo Negativo.

Empleando algunas herramientas financieras, como son: razones de liquidez, análisis vertical y horizontal, etc., se pudieron detectar las principales causas del capital de trabajo negativo en la empresa Servicios & Más. En este mismo sentido, también se aplicaron entrevistas a los directivos de la empresa las cuales brindaron un mejor entendimiento la situación que atraviesa la empresa.

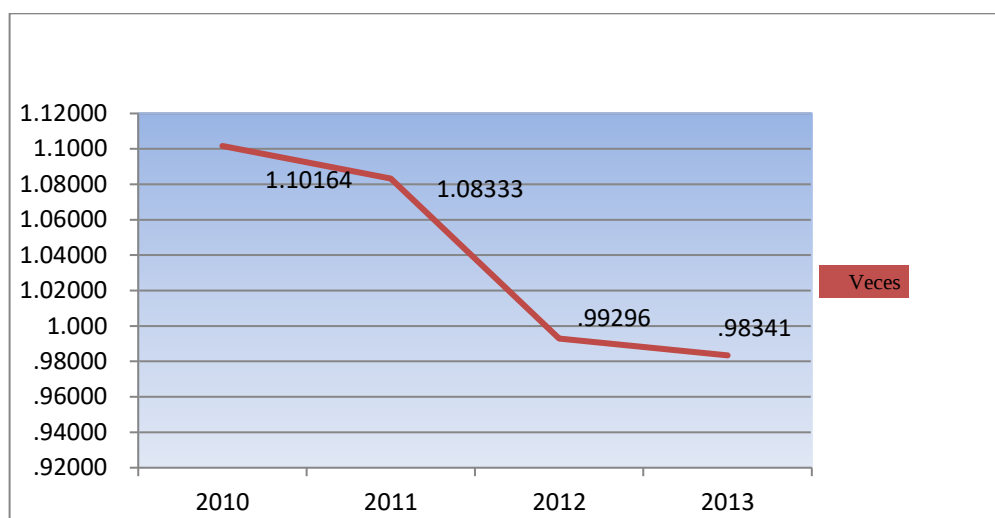
Cuadro #3 Cálculo Capital de Trabajo 2010-2013, Servicios & Más, SRL

SERVICIOS & MAS, SRL				
Cálculo Capital de Trabajo				
Valores en RD\$				
	2013	2012	2011	2010
Activos corrientes	2,205,402	1,830,601	1,211,036	1,216,480
Pasivos Corrientes	2,242,598	1,843,584	1,117,887	1,104,241
Capital de Trabajo	(37,197)	(12,983)	93,150	112,239

Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL.

Como se observa en el cuadro # 3, el hecho de que el año 2012 y 2013 los activos circulante fueran menor que lo pasivos circulante, es el resultado de pérdidas de operaciones. La organización ha venido incurriendo en pérdidas de operaciones, debido a: los descuentos y rebajas en el precio de los servicios, un aumento de los gastos en mayor proporción que el incremento de las ventas y el pobre cumplimiento de la estrategia de crédito que ha venido desarrollando en los últimos años.

Grafico No.5 Deterioro de la Liquidez (2010-2013).



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL.

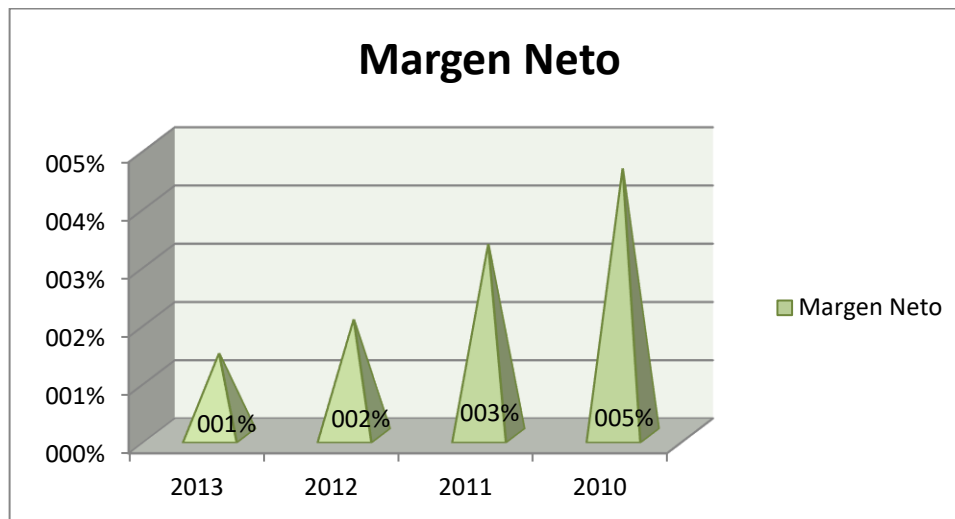
El panorama presentado aumenta la posibilidad de llegar a una insolvencia técnica, es decir, que la empresa no se encuentra en condiciones de cumplir con sus obligaciones de caja o el pago con dinero, a medida que se vencen. Y es que, a todo lo expresado anteriormente también se agrega la falta de adaptación al cambio y al crecimiento que ha experimentado la organización en los últimos cuatro años, según las propias palabras de los directivos.

Razones del Descenso de los Márgenes de Rentabilidad.

Los márgenes de utilidad neta se han reducido significativamente en los periodos analizados, aunque todavía la compañía percibe 1.42 centavos por cada peso vendido, sus rendimientos tanto de activos como de capital disminuyeron notablemente, dando esto a entender que Servicios & Más presenta dificultad a la hora de generar utilidades satisfactorias. Adicional a lo anterior, se debe tomar en cuenta que los costos y gastos se incrementaron en los cuatro últimos años por encima del incremento de los ingresos, como

se observa en el grafico #1, lo cual merma el valor de la utilidad y a su vez la rentabilidad del negocio.

Grafico No.6 Descenso Margen Neto (2010-2013)



Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL.

Además, para el 2013 el costo promedio ponderado para la empresa se situó en 18.69%, como se observa en el cuadro #3, lo cual indica que la empresa necesita una tasa de rentabilidad igual o mayor a este porcentaje referido, si quieren cubrir las expectativas de rentabilidad que sus diferentes agentes de financiación esperan. En tal sentido, su costo de deuda después de impuesto fue 14.20% en el 2013, y el valor absoluto de esta deuda creció en RD\$532,014.35 y en valor relativo aumento en un 23.08%; lo que ocasiona que el efecto del gasto financiero sobre la rentabilidad actual sea desfavorable, este resultado implica que Servicios & Más posee un grado de apalancamiento financiero por encima de su capacidad de endeudamiento.

Por esa razón, en la actualidad la organización está presentando problemas para cumplir con sus compromisos a corto plazo y con la porción corriente de la deuda a largo

plazo. Lo anterior, a su vez ha ocasionado una disminución de su rendimiento de un 29%.

Cuadro # 4 Cálculo Costo Ponderado del Capital 2013

Cálculo del Costo Ponderado del Capital 2013				
Estructura de Capital	Importe	Weight	K (%)	WACC
Deudas Financiera	2,837,598	0.542	14.20	7.6909
Capital Preferente	2,401,572	0.458	24.00	11.0013
	5,239,170	1.00	38.20	18.6922
1.- Costo deuda				
$kd1 = kd (1-t)$				
$kd1 = 0.2 (1 - 0.29)$				
$kd1 = 0.20 (0.71)$				
$kd1 = 0.1420$				
$kd1 = 14.20$				

Fuente: Estados Auditados 2010-2013 de Servicios & Más, SRL.

A Servicios & Más no le ha bastado con brindar excelentes servicios, tener buena atención a los clientes, vender un gran número de servicios, seleccionar convenientemente los clientes y elaborar una estrategia de crédito. A pesar de todo esto continúan descendiendo los beneficios, y es que no han tenido una gestión adecuada de las cobranzas y esto ha llevado a la empresa a una peligrosa situación de iliquidez.

No obstante, no se cuenta con un sistema confiable de información interna que ayude a gestionar correctamente los cobros, y que la poca información que se genera es inexacta, poco confiable y fuera de tiempo. Esto ha dado lugar a pésimas tomas de decisiones.

Relación de la Literatura Revisada con los Resultados.

Al dar respuesta a la primera pregunta de investigación se plantea que la situación actual de la empresa objeto de este estudio, se debe principalmente a que al momento de

implementar las estrategias no se tomaron en cuenta las funciones básicas de la administración (planeación, organización, dirección y control), llevando a la empresa a un declive progresivo de sus utilidades. En este sentido, Robbins & Coulter (2009), ponderan que la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las tácticas de la organización. Es una tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Que forman los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos. Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores; uno, si los clientes valorarán lo que produce y dos, si lo que produce es rentable.

Además, conforme Francés (2006), la estrategia debe ser flexible y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). Esto se pudo constatar durante el proceso de investigación, ya que, ninguna de las estrategias que se implementaron al inicio se modificó, aunque se comprobara que no estaba brindando los frutos esperados.

En lo que respecta a la respuesta a la segunda pregunta, en la empresa objeto de estudio se pudo apreciar como la liquidez descendía en cada período, debido a que sus

pasivos circulantes iban en constante aumento en proporción a los activos circulantes, situación que ocasionó también un capital de trabajo negativo, repercutiendo todo esto en los resultados, los cuales cada vez son menos. Con relación a esto, Tanaka, (2005), refiere que el capital de trabajo neto muestra la liquidez de la empresa de manera aproximada, si la diferencia de activo corriente y pasivo corriente da un número positivo, entonces la empresa aparentemente no tendrá problemas de liquidez. También muestra la gestión financiera, si como se dijo el capital de trabajo es positivo, las inversiones corrientes son mayores que las obligaciones de corto plazo, o lo que es lo mismo, las deudas de corto plazo no fueron suficientes para financiar las inversiones corrientes, entonces fueron financiadas por deudas a largo plazo, financiamiento de accionistas y fondos generados por las operaciones propias de la empresa (autofinanciamiento).

Finalmente en lo que concierne a la tercera pregunta, según se plantea en la revisión literaria, resulta lógico pensar que las inversiones realizadas por la empresa (activos) deben generar una rentabilidad igual o superior al costo que ha incurrido para financiarlas, es decir la rentabilidad del activo debe ser igual o superior al costo promedio ponderado del capital WACC por sus siglas en ingles. De esto se desprende una de las premisas fundamentales de las finanzas: la rentabilidad del activo debe ser superior al costo promedio ponderado capital (o costo promedio de las fuentes de financiación incluyendo el patrimonio), para que la rentabilidad de los accionistas sea superior al costo de oportunidad (Barajas, 2008). Esta idea concuerda con lo planteado en esta investigación, cuando se expresó que para el 2013 el costo promedio ponderado para la empresa se situó en 18.69%, lo cual indica que la empresa necesita una tasa de rentabilidad igual o mayor a

este porcentaje referido, si quieren cubrir las expectativas de rentabilidad que sus diferentes agentes de financiación esperan.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de dar respuestas a las interrogantes planteadas, se puede concluir lo siguiente:

1. Las estrategias de negocio de índole financiera, implementadas en los cuatro años de análisis en Servicios & Más, han provocado un descenso significativo en el margen neto de rentabilidad, pues este se redujo en promedio en un 32.34% en el periodo analizado.
2. La organización no realizó los debidos análisis y estudio para implementar las estrategias en estos cuatro años, ni tampoco ha realizado una evaluación pertinente para determinar la factibilidad de modificar las mismas.
3. La empresa objeto de estudio, presenta problemas de liquidez, pues sus activos corrientes son insuficientes para hacerle frente a sus compromisos a corto plazo. En el 2012 y 2013 sus índices de liquidez estuvieron por debajo de uno y para estos años presentó capital de trabajo negativo.
4. Se presenta un incremento significativo de las cuentas por cobrar, producto de un mal manejo de las facturaciones y de los cobros. Su estrategia de cobro especifica que se debe cobrar a 30 días y actualmente está cobrando por encima de los 58 días.
5. Se observa un aumento significativo del nivel de endeudamiento, lo cual ha afectado de forma desfavorable sus márgenes de rentabilidad, pues sus gastos financieros crecieron un promedio de 20.48%.
6. En lo que respecta al área tributaria, hubo un deficiente manejo del ITBIS y de los anticipos de impuestos sobre la renta, llegando a utilizar el ITBIS cobrado a los clientes para sus operaciones. Y es que, no se le dio curso a la estrategia de creación de un fondo para este concepto.

7. Los gastos por trabajos, suministros y servicios, presentan un incremento porcentual y absoluto superior al incremento que reflejan los ingresos, mostrando la incapacidad de la empresa en el control de sus egresos.
8. La empresa ha logrado aumentar los clientes, brindar un servicio excelente y tener buenas atenciones con sus clientes, sin embargo, esto no se ha reflejado en los resultados, los cuales continúan empeorando.

Recomendaciones

Tomando en consideración el desarrollo del trabajo y las conclusiones expuestas se sugiere lo siguiente:

1. Modificar sus estrategias consistentes en otorgar un descuento en los servicios y la de reducción del personal del área administrativa, en vista de que la primera se ha combinado con un incremento de los gastos para brindar estos servicios, reduciendo los márgenes de rentabilidad, y la segunda ha provocado una falta de control de las facturas. De ahí que es preferible, eliminar el descuento para incrementar sus márgenes y contratar una persona capacitada que se encargue de la parte administrativa.
2. Realizar periódicamente evaluaciones de las estrategias implementadas y examinar los resultados obtenidos con la ejecución de las mismas. De manera que, en base a estos resultados, establecer nuevas alternativas para las tácticas que lo requieran.
3. Reducir sus necesidades de capital de trabajo con una buena rotación de caja, con un plazo de días de cobro mínimos y aumentando los días de pago (pero sin exceder el tope máximo del proveedor).

4. Adquirir un sistema o herramienta contable que facilite y automatice el proceso de facturación y manejo de las cuentas por cobrar, en vista de que actualmente se hace difícil identificar si una factura fue pagada o no.
5. Reducir su nivel de apalancamiento financiero, pues el costo de la deuda financiera en los últimos años han ido en aumento, tornándose difícil su manejo con el flujo de efectivo mensual que está percibiendo.
6. Darle curso a la estrategia de aperturar un fondo para el manejo del ITBIS cobrado a los clientes, recordando que esto no significa ingresos para la empresa. En ese mismo sentido, tomar en cuenta las fechas límites de pago, para de esta manera evitar los recargos e interés por parte de la DGII.
7. Establecer mecanismos de control de gastos, especialmente en las compras de materiales y el pago de los servicios, pues los mismo se han incrementado un promedio de 77.64% y 31.96% respectivamente en los últimos cuatro años. Asimismo, evitar el uso personal de los recursos por parte de los directivos y asignarse un sueldo considerable para prescindir de lo anterior.
8. Aprovechar el prestigio que tiene la empresa dentro de sus clientes (bancos y asociaciones de ahorros y préstamos), por la calidad en los servicios que brindan, para esparcir su mercado a otras empresas fuera del sector financiero.

Referencias

- Aguiar, I., Díaz, N., García, Y., Hernández, M., Ruiz, M. & Verona, M. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. 1era. edición. Madrid, España. Delta, Publicaciones Universitarias. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=kLbHgcDyv0IC&printsec=frontcover&dq=finanzas+corporativas+en+la+practica&hl=es-419&sa=X&ei=G9YAU-79HKazyAHUooGACw&ved=0CDQQ6wEwAQ#v=onepage&q=finanzas%20corporativas%20en%20la%20practica&f=false>.
- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros Fundamentos y Aplicaciones*. 1era. edición. España. Ediciones Gestión 2000. Extraído desde http://books.google.com.do/books?id=_lQ8owaD1NwC&printsec=frontcover&dq=analisis+estados+financieros&hl=es-419&sa=X&ei=MF8zU6LoNivQsQSoIDQBA&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=analisis%20estados%20financieros&f=false
- Baena, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque Proyecciones Financieras*. Primera edición. Bogotá. Eco Ediciones.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas Para no Financistas*. Cuarta edición. Colombia. Editorial Javeriana. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=JmC1zekAM7oC&pg=PA117&dq=analisis+rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ei=6ao8U-vjAYrfsAT9yoD4Cg&ved=0CEgQ6AEwBg#v=onepage&q=analisis%20rentabilidad&f=false>
- Bodie, Z. & Merton R. (2003). *Finanzas*. 1era. edición. Mexico. Pearson Educacion de Mexico. Extraído desde http://books.google.com.do/books?id=jPTppKDvIv8C&printsec=frontcover&source=gbgs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Buenaventura, G. (2002). *Análisis de la Gestión de la Empresa*. Extraído desde http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100004.
- Chávez, J. (2003). *Finanzas Teoría Aplicada Para las Empresas*. 1era edición. Quito, Ecuador. Ediciones Abya-Yala. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=LoUALIKPX4C&pg=PA169&dq=estrategia+financiera&hl=es-419&sa=X&ei=f1kzU87oE4G-sQSm6ILIDg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=estrategia%20financiera&f=false>
- Contreras, C. (2013). *Conceptos Básicos de Gestión Económica y Financiera*. 1era edición. Santo Domingo, R.D. Editora Búho.

- De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva Para los Ejecutivos*. 1era edición. Buenos Aires. Pearson Education, S.A.
- Ehrhardt, M. & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. 2da Edición. Mexico D.F. Cengage Learning Editores, S.A.
- Eslava, J. (2010). *Las Claves del Análisis Económico – Financiero de la Empresa*. 2da. edición. Madrid. Esic Editorial.
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2da. edición. Colombia. Ecoe Educaciones.
- Fernández, J. & Casado, M. (2011). *Contabilidad Financiera Para Directivos*. 7ma. Edición. Madrid. Esic Editorial.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes Para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. 1era. Edición. México. Pearson Educación. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&dq=estrategia+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ei=GTv0UvOCCdG4kQeQn4GQCg&ved=0CEQQ6AEwBQ#v=onepage&q=estrategia%20en%20las%20empresas&f=false>.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. 3ra. edición. México. Person Educación de México, S.A.
- Lawson, J. (2003). *El Arte de la Guerra Para Ejecutivos y Directivos*. 1era. edición. Barcelona. Ediciones Obelisco.
- Levy, L. (2004). *Reestructuración Integral de las Empresas*. 2da. edición. México. Isef Empresa Líder.
- Nevado, P., López, V., Perez, J. & Zaratiegui, J. (2007). *Cómo Gestionar el Binomio Rentabilidad – Productividad*. 1era. edición. Madrid. Especial Directivos. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=S54s19NwfewC&printsec=frontcover&dq=rentabilidad+financiera&hl=es&sa=X&ei=dahBU9ecOOHesASQ54CIBQ&ved=0CEQQwUwAw#v=onepage&q=rentabilidad%20financiera&f=false>
- Rincón, C. (2011). *Costos Para Pymes: Guía de Costos Para Micro y Pequeños Empresarios*. 1era. edición. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Robert, J. (2004). *La Empresa Moderna. Organización, Estrategia y Resultados*. Edición en Castellano: Antoni Bosch, editor, S.A. España. Extraído desde http://books.google.com.do/books?id=JhRb2dL2OPMC&printsec=frontcover&dq=la+empresa+moderna&hl=es&sa=X&ei=_lj6UvdagvDTAfXagYgC&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q=la%20empresa%20moderna&f=false.

- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integra: no le Tema a la Competencia, Témele a la Incompetencia*. 1era. edición. Bogotá. Editorial Norma. Extraído desde <http://books.google.com.do/books?id=t35sLSWCcOgC&pg=PA73&dq=rentabilidad+de+las+empresas&hl=es-419&sa=X&ei=rCQnU9q1CMfMkAeE0IC4DQ&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=rentabilidad%20de%20las%20empresas&f=false>
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de los Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. 1era. edición. Perú. Fondo Editorial.
- Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. 11va edición. México: Pearson, Prentice Hall. Extraído desde http://books.google.com/books?id=ziiCVbfGK3UC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Vera, M. (2009). *Estrategias Financieras Empresariales*. Extraído desde: <http://www.econfinanzas.com/estrategias/modulo.pdf>.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ma. edición. México. Pearson Educación.