



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Administración Financiera

Título:

**EVALUACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE
ALQUILER DE VEHÍCULOS: CASO ATLANTIC CARS
(Período 2015-2017)**

Postulante:

Lic. Cynthia Yaritza Solano Rosario

Mat. 2015-2447

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

agosto, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONCEPTUAL.....	3
CAPÍTULO I:	
ANÁLISIS DEL SECTOR ALQUILER DE VEHÍCULOS	5
1.1 Introducción al análisis financiero.....	5
1.1.1. Técnicas para el análisis financiero	7
1.1.2. Razones financieras.....	8
1.2 Sector de alquiler de vehículos.....	12
1.2.1. Reseña del sector.....	12
1.2.2. Reseña institucional	14
1.2.3. Base legal.....	15
CAPÍTULO II:	
ESTRUCTURA Y TENDENCIA FINANCIERA.....	18
2.1. Balance general	19
2.2. Estado de resultados	21
2.3. Análisis vertical	23
2.4. Análisis horizontal	27
2.5. Razones financieras	30
2.5.1. Razones de liquidez.....	30

2.5.2. Razones de rentabilidad	31
2.5.3. Razones de solvencia	33
2.6. Indicadores operacionales	34
2.7 Análisis FODA	37
CAPÍTULO III:	
PLAN FINANCIERO EN EL MEDIANO PLAZO	40
3.1 Análisis interno	41
3.2 Factores claves de crecimiento	41
3.3 Estado de resultados proyectado	44
3.3.1 Ingresos proyectados	44
3.3.2 Costos proyectados	45
3.4. Balance general proyectado.....	50
3.4.1. Activos proyectados	50
3.4.2. Pasivos proyectados	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	

RESUMEN

Este proyecto de tesis es una evaluación financiera de la empresa atlantic cars durante el período 2015-2017. Atlantic cars es una empresa del sector de alquiler de vehículos en la República Dominicana.

Los objetivos que se persiguen con esta investigación son analizar la situación del sector de alquiler de vehículos a nivel nacional e internacional, determinar los principales competidores de atlantic cars, analizar los estados financieros durante el período 2015-2017, evaluar los principales indicadores financieros de atlantic cars y comparar los principales indicadores operacionales, identificar las oportunidades de mejora y crecimiento de atlantic cars mediante una proyección financiera en el mediano plazo y proponer un plan financiero para los próximos tres años.

Se analizaron los datos financieros históricos de la empresa y se determinó que los costos operativos se han duplicado en el último año lo que ha ocasionado grandes pérdidas en los beneficios netos y los ingresos por alquiler de vehículos de la empresa también han disminuido por lo que la empresa debe enfocarse en implementar nuevas estrategias para atraer más clientes.

DEDICATORIA

A mis padres porque sin ellos no hubiera podido lograr esta meta, gracias por siempre estar ahí para mí, por ser mi sustento y mi motivación y por siempre guiarme por el camino correcto.

A mis sobrinas Cindy, Yara y Alaia, me siento muy afortunada de tenerlas. A mis hermanos y demás familiares por brindarme su amor, apoyo y comprensión.

A mi novio por su apoyo incondicional y por ayudarme a entender que soy capaz de lograr cualquier cosa que me proponga en la vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza para culminar mis estudios. A mis padres: Lucila Rosario y Andrés Solano, a quienes les debo mi formación personal y profesional, gracias por haberme apoyado en todo momento depositando su confianza en mí y esforzándose para que pudiera lograr esta meta. Gracias por su amor incondicional y por alentarme a ser una mejor persona cada día.

A mis compañeros de clases quienes a lo largo de este trayecto se convirtieron en amigos, gracias por hacer que este trayecto fuera más agradable y más fácil.

A mi asesor Dr. Reinaldo Fuentes que con sus constantes aportes hizo posible la culminación de este proyecto. Gracias por todas sus enseñanzas y su colaboración.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es una evaluación de la realidad financiera de la empresa atlantic cars durante el período 2015-2017. Atlantic cars es una empresa del sector de alquiler de vehículos en la República Dominicana que opera en el país desde el año 2000.

La elaboración de este proyecto es con la finalidad de conocer la situación financiera actual de la empresa atlantic cars y los elementos que están influyendo en que la empresa presente una rentabilidad negativa en los últimos años. Las informaciones que se desprenden de este análisis financiero son de gran utilidad para encontrar debilidades y amenazas en el manejo de la empresa.

Capítulo I: Un análisis del sector de alquiler de vehículos. En esta parte se desarrollan los antecedentes y la introducción al análisis financiero, las técnicas para el análisis, las razones financieras, una reseña del sector de alquiler de vehículos, una reseña de la empresa atlantic cars con su misión, visión y valores y por último, las bases legales para el sector de alquiler de vehículos en la República Dominicana.

Capítulo II: Estructura y tendencia financiera de la empresa. En esta parte se presenta el balance general de la empresa, el estado de resultados, se desarrolla un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, las razones financieras de la empresa que incluyen las razones de liquidez, rentabilidad y solvencia, los indicadores operacionales y un análisis FODA.

Capítulo III: Plan financiero durante el mediano plazo. En esta parte se desarrolla un análisis interno de la empresa con los factores claves de crecimiento, estado

de resultados proyectado, ingresos y costos proyectados, balance general proyectado, activos y pasivos proyectados y un análisis externo de la empresa.

En base a los resultados obtenidos durante la investigación se ofrecen una serie de conclusiones y recomendaciones que de ser implementadas por la empresa le ayudarian a mejorar su situación economica actual.

MARCO CONCEPTUAL

Análisis financiero: Es un proceso de selección e interpretación de datos financieros con el fin de formular un diagnóstico de la situación financiera y el desempeño actual y futuro de una empresa.

Estados financieros: Es un informe completo sobre la salud o estado de una empresa que incluye el balance de situación, estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. Los estados financieros permiten determinar si una empresa tiene capacidad de pago de sus préstamos, si tiene flujo de caja para cumplir con sus facturas y también de donde el negocio está generando efectivo y donde va el dinero.

Balance general o de situación: Es un estado financiero que muestra lo que vale la empresa en un momento dado. El propósito del balance general es proporcionar una idea de la posición financiera de una compañía describiendo los activos y pasivos totales, así como la cantidad de capital.

Estado de resultados: Muestra los ingresos de una empresa menos sus costos y gastos durante un mes y/o un año. El estado de resultados muestra la utilidad o pérdida de una empresa.

Análisis vertical: Es el análisis proporcional del estado financiero, en el que cada línea del estado se enumera como un porcentaje de otro elemento. Por lo general, esto significa que cada partida en un estado de resultados se indica como un porcentaje de las ventas brutas, mientras que cada partida en el balance se indica como porcentaje de los activos.

Análisis horizontal: Es un estudio comparativo del balance o del estado de resultados para dos o más períodos contables, para calcular tanto las desviaciones totales como las relativas de cada partida.

Indicadores financieros: Es una comparación financiera en la que ciertos elementos de los estados financieros se dividen entre sí para revelar sus interrelaciones lógicas. Algunos indicadores financieros son primarios porque indican las causas fundamentales que subyacen a las fortalezas y debilidades de una empresa. Otros se denominan secundarios porque representan la posición competitiva y la estructura financiera de la empresa como efectos de las causas identificadas por indicadores primarios.

Indicadores operacionales: Son indicadores que ayudan a las empresas a monitorear su salud operacional, es un valor medible que demuestra la eficacia con la que la empresa está logrando los objetivos claves del negocio.

Estrategia: Es un acción que se toma para alcanzar una o más metas.

Plan financiero: Es una evaluación integral del estado financiero actual y futuro de una organización mediante el uso de variables actualmente conocidas para predecir flujos de efectivo futuros, valores de activos y planes de retiro.

Razones de liquidez: Miden el potencial de una entidad para cumplir con sus obligaciones financieras a su vencimiento.

Razones de solvencia: Miden el potencial de una entidad para sostener sus operaciones indefinidamente mediante la comparación de los niveles de deuda con el patrimonio, activos y ganancias. En otras palabras, los índices de solvencia miden la capacidad de la entidad para pagar sus cuentas en el largo plazo.

Razones de rentabilidad: Evalúan el potencial de una entidad para generar beneficios de los activos corporativos y de las inversiones de los propietarios durante un periodo específico de tiempo.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DEL SECTOR ALQUILER DE VEHÍCULOS

1.1 Introducción al análisis financiero

Planificación y control son los dos ingredientes más importantes para un negocio exitoso, para una correcta planificación lo primordial es el análisis financiero. El análisis financiero es el proceso de evaluar un negocio, inversión, proyecto o presupuesto para determinar su desempeño. Generalmente, la evaluación financiera sirve para analizar si una empresa es estable, si tiene un buen nivel de liquidez o si es rentable como para realizar una inversión en ella. Dicho de otra manera, el análisis financiero es un proceso de comprensión del riesgo y la rentabilidad de una empresa.

A nivel mundial, las organizaciones que cotizan en la bolsa de valores están obligadas por ley a presentar sus estados financieros a las autoridades pertinentes. Por ejemplo, las empresas que cotizan en la bolsa de los Estados Unidos están obligadas a presentar sus estados financieros a la securities and exchange commission (SEC). A medida que los estados financieros se preparan con el fin de cumplir con los requisitos, el segundo paso en el proceso es analizarlos con eficacia para que la rentabilidad futura y los flujos de efectivo se pueden pronosticar.

El propósito principal del análisis de estados financieros es utilizar información sobre el desempeño pasado de la empresa con el fin de predecir cómo se verá en el futuro. Otro objetivo importante del análisis de los estados financieros es identificar posibles áreas problemáticas y solucionar problemas.

Hay diferentes usuarios del análisis de estados financieros, estos pueden ser clasificados en usuarios internos y externos. Los usuarios internos se refieren a la gestión de la empresa que analiza los estados financieros con el fin de tomar decisiones relacionadas con las operaciones de la misma. Por otro lado, los usuarios externos no pertenecen necesariamente a la empresa, pero tienen algún tipo de interés financiero, estos incluyen propietarios, inversores, acreedores, gobierno, empleados, clientes y el público en general. La evaluación de estados financieros es utilizada por diferentes personas dentro de una organización para tomar decisiones y lograr los siguientes objetivos:

- Evaluación del desempeño pasado y posición actual: El desempeño pasado es con frecuencia un buen indicador del desempeño futuro. Por lo tanto, un inversionista o acreedor está interesado en el comportamiento histórico de las ventas, los gastos, el ingreso neto, el flujo emitido y el retorno. El comportamiento pasado de estos indicadores ofrece un medio para determinar cómo será el desempeño futuro.
- Predicción de ingresos netos y perspectivas de crecimiento: El análisis de los estados financieros ayuda a predecir el beneficio y las tasas de crecimiento en los ingresos, esta información es utilizada por las personas interesadas en determinar el potencial de ganancias de las entidades.
- Predicción de quiebra y fracaso: La interpretación de los estados e indicadores financieros es importante para determinar una posible probabilidad de fracaso de las entidades. Si se determina que la empresa podría quebrar tanto los administradores como los inversores pueden tomar medidas preventivas para prevenir o minimizar grandes pérdidas.
- Decisiones de financiamiento para entidades financieras: Las entidades de intermediación financiera (EIF) utilizan los estados financieros para tomar

de decisiones antes de otorgar un préstamo a cualquier empresa. Con este análisis los bancos y otras EIF pueden determinar el riesgo de crédito que están asumiendo en el momento de otorgar las diferentes facilidades.

1.1.1. Técnicas para el análisis financiero

Existen un conjunto de técnicas que son útiles a la hora de realizar un análisis financiero:

- **Estados financieros comparativos:** Es un importante método de análisis que se utiliza para hacer la comparación entre dos estados financieros. Al tratarse de una técnica de análisis horizontal y aplicable tanto a los estados financieros como a la cuenta de resultados y al balance general, proporciona información significativa cuando se compara con datos similares de períodos anteriores.
- **Análisis de tendencias:** Bajo este análisis se calculan los indicadores de diferentes partidas de los estados financieros para diversos períodos y se realiza una comparación. El análisis de los años anteriores indica la tendencia o dirección. El análisis de tendencias es una herramienta útil para saber si la salud financiera de una entidad está mejorando con el tiempo o se está deteriorando.
- **Análisis de indicadores:** La forma más popular de analizar los estados financieros es calcular las razones o indicadores. Es una herramienta importante y ampliamente utilizada de análisis de estados financieros, al tiempo que desarrolla una relación significativa entre las partidas individuales o el grupo de partidas de balances y estados de resultados, destaca los indicadores claves de desempeño, como la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de una entidad comercial. Esta herramienta de análisis se

realiza de una manera que hace el proceso de comprensión de los estados financieros más simple, al mismo tiempo, revela mucho sobre los cambios en la condición financiera de una entidad comercial.

Todas estas técnicas serán utilizadas para analizar la realidad financiera de la empresa atlantic cars.

1.1.2. Razones financieras

Las razones financieras son comparaciones matemáticas de cuentas o categorías de los estados financieros, estas relacionan cuentas de los estados y ayudan a los directivos, acreedores y la administración de una compañía a entender el desempeño de la empresa y las áreas que necesitan mejoras.

Las razones financieras son las herramientas más comunes y usadas para analizar la realidad financiera de una entidad. Las razones son fáciles de entender y fáciles de calcular. También se pueden utilizar para comparar diferentes empresas en diferentes industrias. Dado que una razón financiera es simplemente una comparación matemática basada en proporciones, las empresas grandes y pequeñas utilizan estas razones para comparar su información financiera durante un período determinado de tiempo. En cierto sentido, las razones financieras no tienen en cuenta el tamaño de una empresa o la industria.

Las razones son sólo un cálculo bruto de la posición financiera y el rendimiento. Las razones nos permiten comparar compañías entre industrias, grandes y pequeñas, para identificar sus fortalezas y debilidades.

Razones de liquidez:

Analizan la facilidad con que una empresa puede para pagar tanto sus pasivos corrientes a medida que vencen como sus pasivos a largo plazo cuando se hacen actuales. En otras palabras, estos índices muestran la cantidad de efectivo de una entidad y la capacidad de convertir sus activos en efectivo para pagar deudas y otras obligaciones corrientes.

La liquidez no es sólo una evaluación de cuánto efectivo tiene una empresa. También es una evaluación de la facilidad con que la empresa puede recaudar efectivo o convertir activos en efectivo. Los activos como las cuentas por cobrar, los valores negociables y el inventario son relativamente fáciles para muchas empresas para convertir en efectivo en el corto plazo. Por lo tanto, todos estos activos son parte del cálculo de liquidez de una empresa. Las razones de liquidez más comunes son las siguientes:

- Razón de circulante o liquidez corriente: mide la facilidad de una entidad para pagar sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes.
- Razón de prueba ácida: mide el potencial de una empresa para convertir sus activos en efectivo y hacer frente a sus obligaciones. Efectivo, equivalentes de efectivo, inversiones y cuentas por cobrar a corto plazo se consideran activos rápidos. En la razón de prueba ácida se excluye el inventario.
- Capital de trabajo: mide la facilidad con que la entidad puede pagar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. En una entidad sin problemas financieros graves se entiende que los activos corrientes deben superar los pasivos.

Razones de solvencia:

Las razones de solvencia, también llamadas índices de apalancamiento, miden la facilidad de una empresa para sostener operaciones indefinidamente al comparar los niveles de deuda con el patrimonio, los activos y los beneficios. En otras palabras, los ratios de solvencia identifican problemas de continuidad y la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a largo plazo. Muchas personas confunden los coeficientes de solvencia con las razones de liquidez. Aunque ambos miden la facilidad con que una empresa puede pagar sus compromisos, las razones de solvencia se centran más en la sostenibilidad a largo plazo de una empresa en lugar de los pagos de pasivos actuales. Las razones de solvencia más comunes son las siguientes:

- Razón apalancamiento: compara la deuda total de una empresa con el patrimonio total. Muestra el porcentaje de financiamiento que proviene de acreedores e inversionistas. A mayor razón de deuda/capital indica que se utiliza más el financiamiento de acreedores (préstamos bancarios) que de accionistas.
- Razón del patrimonio: mide la cantidad de activos que son financiados por los propietarios de la empresa comparando el patrimonio total de la empresa con el total de activos.
- Razón de deuda: es una medida del pasivo total de una empresa como porcentaje de su activo total. La razón de deuda muestra la facilidad con la que una empresa puede pagar sus pasivos utilizando sus activos.

Existen empresas que por su naturaleza tienen un grado de apalancamiento o de deuda elevado.

Razones de rentabilidad:

Muestran la capacidad de una empresa para generar beneficios en sus operaciones. Estas razones se centran en el retorno de las inversiones de una entidad en inventarios y otros activos. Las razones de rentabilidad se relacionan con las razones de eficiencia debido a que muestran lo bien que las empresas están utilizando sus activos para generar beneficios. Las razones de rentabilidad más comunes son las siguientes:

- Razón de margen bruto: es el porcentaje del ingreso total de ventas que retiene la empresa después de incurrir en sus costos directos asociados con la producción de bienes y servicios.
- Razón de margen de beneficio o retorno sobre ventas: son los ingresos netos de la empresa, muestra que porcentaje de las ventas es de la empresa luego de cubrir todos sus gastos.
- Retorno sobre activos (ROA): mide el beneficio neto producido por la empresa por con sus activos durante un período, es decir, determina la eficiencia con la que la entidad puede lograr que sus activos produzcan beneficios.
- Retorno sobre el capital (ROE): mide la facilidad de una entidad de generar ganancia de la inversión de sus accionistas.

1.2 Sector de alquiler de vehículos

1.2.1. Reseña del sector

El negocio de alquiler de vehículos es un servicio que proporciona la contratación de un vehículo de una parte a otra parte, los alquileres se realizan generalmente en una base diaria, semanal o mensual. Cuando un vehículo es alquilado por un período mayor a 12 meses se conoce como leasing o arrendamiento financiero

El servicio de alquiler se encuentra principalmente cerca de aeropuertos y lugares turísticos, hay muchas condiciones en el servicio que pueden variar por país en específico, la mayoría de las empresas exigen una tarjeta de crédito antes de dar el vehículo en alquiler para hacer cualquier cargo adicional.

En el año 2015 el sector de alquiler de vehículos fue valorado a nivel mundial en unos USD\$72,740 millones, el crecimiento de la industria en los últimos años se puede atribuir a la expansión y progresión de la industria mundial de viajes y turismo. El aumento global de los ingresos disponibles junto con la mejora de la infraestructura vial se consideran factores claves que han impulsado el número de viajes de ocio y de negocios, impulsando así el crecimiento de la industria.

La industria global de alquiler de vehículos ha padecido una gran transformación en los últimos años, la competencia en el sector, las condiciones económicas exigentes en todo el mundo y el impacto de la tecnología de la información han impulsado la transformación de la industria. Para mantenerse competitivos y mejorar la rentabilidad los operadores han tenido que ir cambiando su modelo de negocio. La tendencia creciente del uso de internet para personalizar viajes y reservas hace que todo el proceso sea más seguro, rápido, confiable y fácil para los clientes.

El mercado está fomentado por el crecimiento en la cantidad de turistas, los viajeros de todo el mundo están exigiendo servicios de viajes de alta calidad y

confiables para sus recorridos, los principales proveedores de servicios de alquiler de vehículos promocionan sus marcas o tienen sus oficinas en los aeropuertos donde el cliente puede adquirir los servicios.

Las empresas se están concentrando en ampliar el tamaño de su flota lo que ha intensificado la competencia del sector en los últimos años. La mayoría de estas empresas tienen contratos con los principales fabricantes de automóviles para gestionar sus flotas.

Debido a las condiciones económicas y el carácter competitivo de la industria las principales empresas se han centrado en los siguientes factores:

- Posición financiera: creando una estructura de capital accesible y flexible.
- Operaciones: centradas en el aumento de la productividad mediante el mantenimiento de una infraestructura empresarial más eficiente que permita utilizar todos los activos de la empresa.
- Clientes: fortaleciendo el nombre marca y enfocándose en áreas específicas del servicio al cliente.
- Empleados: centrándose en la mejora continua del servicio que ofrecen a los clientes.

Para generar ingresos muchas de estas empresas también han desarrollado sus propios puntos de ventas para revender los vehículos luego de que pasan de un determinado número de meses en operación y dependiendo también del kilometraje de las unidades.

La industria del alquiler de vehículos es un negocio global y regional, es una industria de crecimiento a largo plazo, aunque ese crecimiento suele ser cíclico y estacional, es sensible a las tasas de interés y a la inflación. La clave para una

compañía exitosa de este sector es una correcta administración de los activos corrientes, esto se debe a que la mayor parte de los activos de las entidades de este tipo son los vehículos que alquila, si la empresa es rentable a mayor apalancamiento mayor retorno sobre el patrimonio. En esta industria una empresa con el nivel de apalancamiento óptimo se puede beneficiar de las tasas de interés correctas sobre todo a la hora de financiar su flota operativa.

Las compañías más destacadas de alquiler de vehículos que operan en el país tienen acuerdos de franquicia y deben pagar al franquiciador entre un 5-10% de los ingresos, dentro de las más destacadas se encuentran las siguientes: Alamo, Avis, Budget, Dollar, Europcar, Hertz, Interrent, National, Nelly, Payless y Thrifty.

1.2.2. Reseña institucional

Atlantic cars es una de las principales empresas de alquiler de vehículos en nuestro país, cuenta con más de 10 sucursales en los principales aeropuertos y centros turísticos. La empresa dispone de aproximadamente 550 unidades de las principales marcas y modelos para suplir las necesidades de sus usuarios.

Misión: Proporcionar a nuestros clientes servicios de alquiler de vehículos de calidad superando sus expectativas con un personal altamente calificado.

Visión: Ser identificados como una empresa líder en el sector de alquiler de vehículos, innovando constantemente en nuestros servicios, manteniéndonos a la vanguardia en las nuevas tecnología para ofrecer la mejor calidad en el sector.

Valores:

Trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, respeto, seguridad, innovación.

1.2.3. Base legal

En el año 2003 el Sr. Hipólito Mejía, expresidente de la República Dominicana, dictó el decreto no. 814-03 que aprueba el reglamento para el negocio de alquiler de vehículos. El objetivo de este reglamento es establecer ciertos requerimientos necesarios para asegurar la correcta actividad de los vehículos que se utilizan en este sector, tomando en consideración que los principales usuarios son turistas y el turismo es un sector económico de vital importancia para el país.

- Requisitos para la instalación de un negocio de alquiler de vehículos:
 1. Se necesita una licencia de operación que es otorgada por el ministerio de turismo (MITUR).
 2. La licencia tiene una vigencia de 12 meses y la misma debe ser renovada al momento de expiración.
 3. Para obtener la licencia la persona interesada debe enviar una carta al MITUR solicitando la autorización y en este documento deben hacerse constar los siguientes datos: nombre, dirección y teléfono.
 4. En caso de que se trate de una persona física debe tener los siguientes documentos: cédula y/o pasaporte, certificado de buena conducta, tres referencias personales, referencia bancaria, título de propiedad o contrato de arrendamiento del local donde instalará el negocio, póliza de responsabilidad civil por RD\$1,500,000.00 y fotocopia de certificado de registro de nombre comercial.

5. Cuando se trata de una persona moral debe tener los siguientes documentos: certificado de buena conducta, copias de estatutos sociales, suscriptores y estado de pago de acciones, publicación de la compañía en un periódico de circulación nacional, copia de asamblea general constitutiva, acta de la última asamblea ordinaria, debe también someter a consideración del MITUR una tarifa de precios que luego de ser aprobada deberá ser colocada en un lugar visible del establecimiento y fotocopia del RNC o tarjeta de identificación tributaria.

- De los vehículos:

Un negocio que se dedique al alquiler de vehículos debe tener como mínimo seis (6) vehículos con matrículas a nombre del solicitante (si se trata de una persona física) y/o los socios (si se trata de persona moral). En caso de que los vehículos estén financiados debe solicitar certificación del banco o un poder que especifique que están acreditados al solicitante. Las empresas de alquiler de vehículos deben también suministrar al MITUR cada seis (6) meses una lista de su flota operativa con copia de las matrículas.

Los vehículos deben estar en perfectas condiciones, pintura en buen estado, buen aspecto interior, cristales que no estén rotos, frenos de emergencia y gomas en buen estado, juego de gomas extras y repuesta, tener gato y todas las herramientas para cambio de gomas, luces de stop, limpiaparabrisas, puertas y baúl en buenas condiciones, suspensión y aire acondicionado funcionando, mapa del país en cada vehículo, seguro al día y cinturones de seguridad en buen estado.

- De la compañía:

Las compañías del alquiler de vehículos deben tener un local bajo techo, bien acondicionado, en las zonas turísticas están obligados a tener un personal bilingüe para el cierre de los contratos con personas extranjeras. El local debe estar identificado con un letrero visible y debe tener mínimo dos (2) líneas telefónicas.

Cuando se realice alguna inspección de rutina o por reclamación de un cliente que no esté satisfecho y se descubra alguna falta grave en la compañía el MITUR otorgará un plazo de 15 días para que sea corregida y luego de que se cumpla ese plazo se procederá a realizar una inspección para verificación.

Si las empresas cometen alguna infracción al reglamento se pueden disponer una sanción, amonestación o suspensión de seis (6) meses, multa y cese permanente de las actividades de la entidad con suspensión de licencia de operación.

CAPÍTULO II:

ESTRUCTURA Y TENDENCIA FINANCIERA

El mercado de alquiler de vehículos fue duramente golpeado durante la reciente recesión económica debido en gran parte a la disminución general del gasto, y a la reducción en el número de turistas, entre otros factores. Sin embargo, el renacimiento en las condiciones económicas a nivel mundial, restauró las necesidades de los consumidores y la confianza que se refleja en las mejoras en el sector.

Los Estados Unidos representan la participación mayoritaria en la industria mundial de alquiler, seguida por Europa y otras naciones desarrolladas. La competencia en el mercado de alquiler de vehículos es intensa y se basa principalmente en el precio, el servicio y la fiabilidad. Hertz, Enterprise, Avis, Budget, Dollar y Thrifty son los competidores claves en el mercado global de alquiler de vehículos. Esta industria tiene sus raíces en un crecimiento constante en economías emergentes como India, China y Brasil, entre otros.

El rendimiento de los servicios de alquiler de vehículos es el resultado de factores bastante heterogéneos derivados del potencial de flota de vehículos gestionados por la empresa, pero también de su estrategia de marketing, competencias de gestión, capacidad de explotación de la nueva tecnología informática y de comunicación, capacidad de control del entorno competitivo.

El mercado global de alquiler de vehículos registró un crecimiento positivo impresionante en 2014, luego de que Atlantic Cars se beneficiará de este crecimiento en el sector durante el año 2016 experimentó una caída en sus beneficios y unos rendimientos mínimos comparados con años anteriores. Con el análisis de los estados se determinará cuáles elementos impulsaron este detrimento en los beneficios de la empresa.

2.1. Balance general

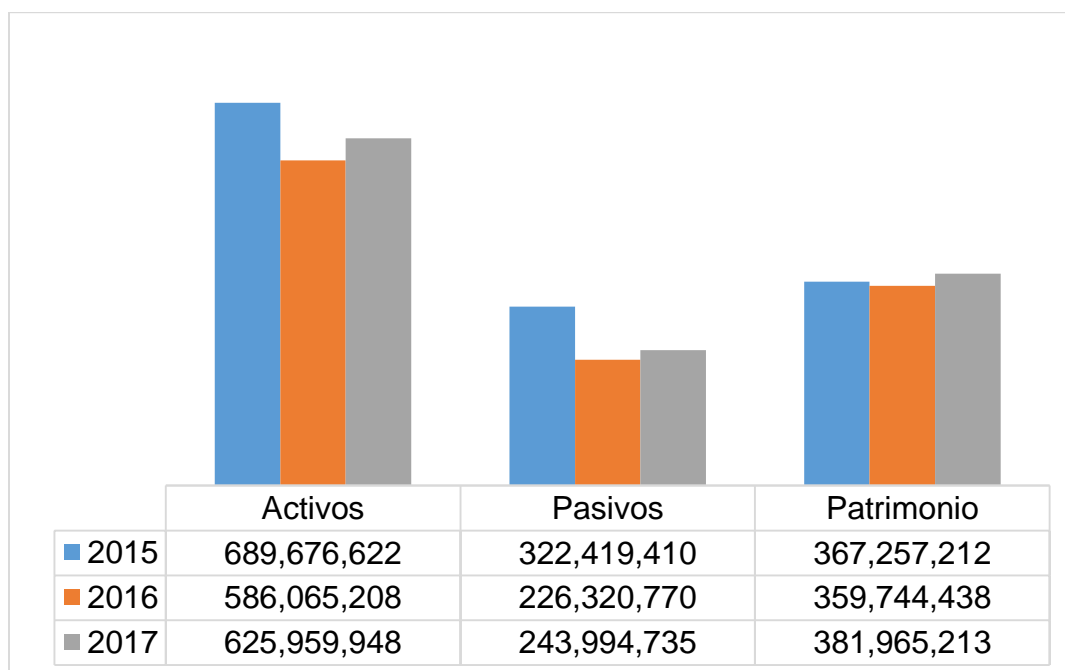
Atlantic Cars			
Balance General			
Valores en RD\$			
	Diciembre	Diciembre	Junio
Activos	2015	2016	2017
Efectivo en caja y banco	29,783,871.53	9,562,185.00	29,143,279.00
Cuentas por cobrar	65,667,596.39	79,040,204.78	134,570,340.78
Gastos pagados por adelantado	14,715,373.92	16,328,164.00	9,872,021.00
Inversiones en depositos	40,103,746.20	0.00	0.00
Activo corriente	150,270,588.04	104,930,553.78	173,585,640.78
Vehiculos de alquiler neto	358,911,532.93	269,801,345.00	213,600,137.00
Edificio, mobiliario y equipo al costo	76,935,764.67	79,143,918.00	79,289,881.00
Depreciación acumulada	(12,335,286.70)	(16,545,691.00)	(17,607,310.00)
Activo fijo	423,512,010.90	332,399,572.00	275,282,708.00
Inversion en acciones	109,819,688.31	134,704,633.22	163,784,791.22
Otros activos	6,074,334.42	14,030,449.00	13,306,808.00
Total activos	689,676,621.67	586,065,208.00	625,959,948.00
Pasivos			
Cuentas por pagar	3,153,028.07	15,583,729.00	49,567,780.00
Depositos recibidos de clientes	4,963,295.95	4,099,066.00	5,247,169.00
Concesionarios de vehículos corto plazo	33,633,501.85	42,373,078.00	13,181,237.00
Acumulaciones por pagar	2,233,575.22	6,525,701.00	7,773,760.00
Prestamos a corto plazo	120,001,918.63	20,979,000.00	46,042,020.00
Pasivo corriente	163,985,319.72	89,560,574.00	121,811,966.00
Documentos por pagar largo plazo	64,247,893.57	114,395,347.00	102,618,875.00
Otros pasivos	94,186,196.68	22,364,849.00	19,563,894.00
Pasivo a largo plazo	158,434,090.25	136,760,196.00	122,182,769.00
Total pasivos	322,419,409.97	226,320,770.00	243,994,735.00
Patrimonio			
Capital social autorizado	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
Reservas	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
Beneficios y perdidas	263,286,273.94	255,773,500.00	252,149,841.00
Revaluación de activos	48,970,937.76	48,970,938.00	74,815,372.00
Total patrimonio	367,257,211.70	359,744,438.00	381,965,213.00
Total pasivo y patrimonio	689,676,621.67	586,065,208.00	625,959,948.00

Durante los años 2015, 2016 y 2017, el activo corriente de la compañía está compuesto en su mayoría por las cuentas por cobrar, estas han aumentado considerablemente lo que podría indicar una mala gestión por parte del departamento de cobros.

La cuenta más representativa del activo fijo son los vehículos de alquiler neto, durante el año 2015 fue de RD\$358MM, en el año 2016 de RD\$269MM y en junio de 2017 ha disminuido a RD\$213MM, lo que significa que la empresa ha experimentado una reducción considerable de su flota operativa.

Los pasivos de la empresa pasaron de RD\$322MM en 2015 a RD\$226MM en 2016, en junio 2017 volvieron aumentar a RD\$243MM. La mayor parte de la deuda de la compañía es a largo plazo con instituciones bancarias y con los concesionarios de vehículos.

El patrimonio de la empresa representaba RD\$367MM en 2015, disminuyó a RD\$359MM en el 2016 y a junio 2017 ha aumentado a RD\$381MM.



2.2. Estado de resultados

Atlantic Cars				
Estado de Resultados				
Valores en RD\$				
	Diciembre	Diciembre	Junio	Junio
	2015	2016	2016	2017
INGRESOS				
Alquiler de vehículos	269,661,929.00	273,964,212.00	154,576,839.00	120,314,673.00
Ganancia en venta de vehículos	48,842,561.00	32,022,484.00	3,721,162.00	9,633,988.00
Otros ingresos	8,596,066.00	11,296,452.00	2,564,527.00	6,694,738.00
TOTAL INGRESOS	327,100,556.00	317,283,148.00	160,862,528.00	136,643,399.00
COSTOS OPERATIVOS				
Reparación de vehículos	33,628,063.00	46,813,540.00	23,370,491.00	13,199,941.00
Mantenimiento preventivo	1,874,801.00	1,924,524.00	471,545.00	294,435.00
Gasolina de vehículos	2,748,028.00	9,763,130.00	6,437,575.00	3,228,648.00
Total costos variables	38,250,892.00	58,501,194.00	30,279,611.00	16,723,024.00
Seguros de vehículos	3,731,369.00	4,536,943.00	1,850,647.00	1,736,121.00
Depreciación de vehículos	95,557,221.00	99,806,149.00	50,581,034.00	42,054,990.00
Intereses de vehículos financiados	6,998,322.00	4,831,772.00	2,783,408.00	639,239.00
Depreciación y amortización	2,389,719.00	4,518,236.00	2,088,346.00	1,405,283.00
Otros costos	4,942,387.00	10,311,760.00	3,098,146.00	4,953,525.00
Total costos fijos	113,619,018.00	124,004,860.00	60,401,581.00	50,789,158.00
Gastos generales y adm.	31,098,810.00	31,277,891.00	15,050,804.00	15,946,458.00
Compensación al personal	40,222,002.00	53,225,819.00	25,853,818.00	27,853,378.00
Honorarios profesionales	17,116,853.00	12,018,187.00	4,307,309.00	7,386,032.00
Gastos de ventas	12,740,813.00	21,119,525.00	10,071,329.00	5,082,866.00
Total costos de ocupación	101,178,478.00	117,641,422.00	55,283,260.00	56,268,734.00
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	253,048,388.00	300,147,476.00	145,964,452.00	123,780,916.00
BENEFICIO O PÉRDIDA OPERACIONAL	74,052,168.00	17,135,672.00	14,898,076.00	12,862,483.00
COSTOS FINANCIEROS				
Gastos financieros	5,361,390.00	8,786,639.00	5,149,326.00	6,113,419.00
Ganancia o pérdida en cambio	5,841,059.00	2,302,364.00	-342,268.00	158,534.00
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	11,202,449.00	11,089,003.00	4,807,058.00	6,271,953.00
Impuesto sobre la renta	11,215,696.00	2,501,410.00	1,432,954.00	1,212,156.00
RESULTADO NETO	51,634,023.00	3,545,259.00	8,658,064.00	5,378,374.00

El estado de resultados también conocido como el estado de ganancias y pérdidas, es el estado financiero que representa los ingresos, gastos y beneficio neto generados por una entidad durante un período determinado de tiempo. Aunque los datos que contiene el estado de resultados son relativamente simples, hay una gran cantidad de información útil que se puede obtener para ayudar evaluar el rendimiento financiero histórico de una empresa y desarrollar estimaciones de sus perspectivas de futuro.

Al comparar el estado de resultados de atlantic cars del año 2015 con el año 2016 se puede observar una disminución considerable en el resultado neto de la empresa a final de año, de unos beneficios de RD\$51MM en 2015 la empresa disminuye en 2016 a RD\$3.5MM. Los ingresos por alquiler de vehículos se mantuvieron estable en ambos años con un aumento de RD\$269MM a RD\$273 en el año 2016, pero la empresa experimentó una disminución en su ganancia en venta de vehículos de RD\$48MM en 2015 a RD\$32MM en 2016, esto provocó una disminución del total de ingresos.

En cuanto a los costos operativos estos aumentaron de RD\$253MM en 2015 a RD\$300MM en 2016, este aumento en los costos operativos es una de las razones principales de la disminución en los beneficios netos de la empresa.

Para determinar el desempeño de la empresa durante el año 2017 se realizó la comparación del primer semestre del 2016 vs. el primer semestre del año 2017, donde se puede observar lo siguiente: los ingresos por alquiler de vehículos han disminuido considerablemente durante el primer semestre del año 2017 pasando de RD\$154MM a RD\$120MM, la ganancia en venta de vehículos aumentó de RD\$3.7MM a RD\$9.6MM, de manera general el total de ingresos de la empresa han disminuido de RD\$160MM a RD\$136MM.

El beneficio neto de la empresa durante el primer semestre del 2017 ha disminuido de RD\$8.6MM en 2016 a RD\$5.3MM.

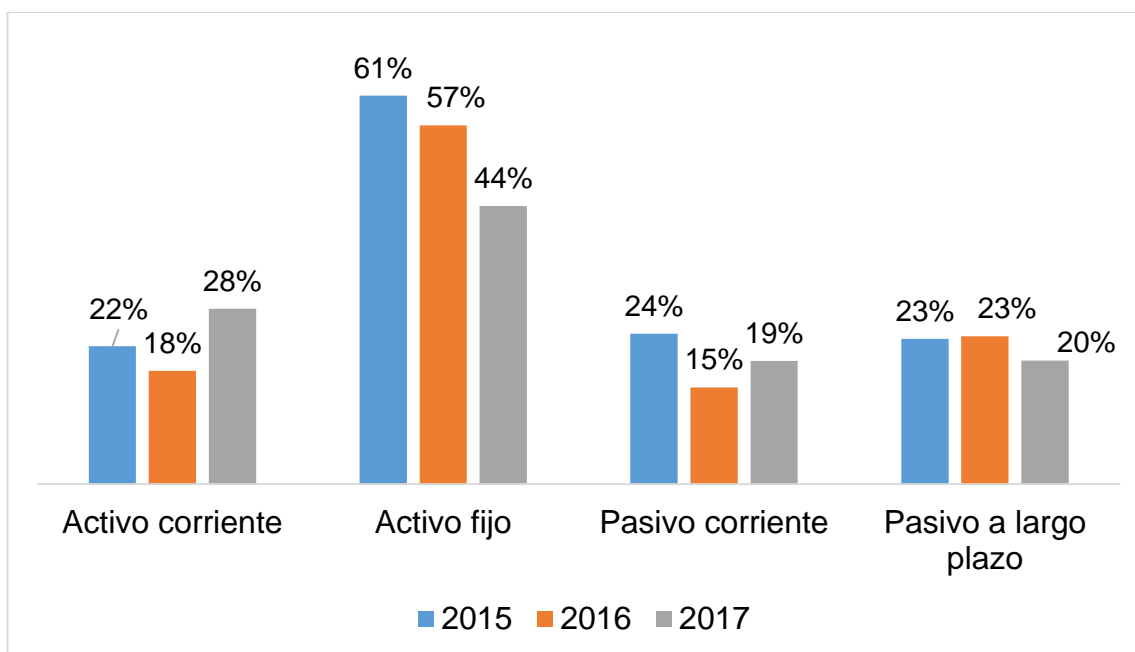
2.3. Análisis vertical

Atlantic Cars						
Balance General						
Valores en RD\$						
	Diciembre 2015		Diciembre 2016		Junio 2017	
	Monto	% del total	Monto	% del total	Monto	% del total
ACTIVOS						
Efectivo en caja y banco	29,783,871.53	4%	9,562,185.00	2%	29,143,279.00	5%
Cuentas por cobrar	65,667,596.39	10%	79,040,204.78	13%	134,570,340.78	21%
Gastos pagados por adelantado	14,715,373.92	2%	16,328,164.00	3%	9,872,021.00	2%
Inversiones en depositos	40,103,746.20	6%	0.00	0%	0.00	0%
Activo corriente	150,270,588.04	22%	104,930,553.78	18%	173,585,640.78	28%
Vehiculos de alquiler neto	358,911,532.93	52%	269,801,345.00	46%	213,600,137.00	34%
Edificio, mobiliario y equipo al costo	76,935,764.67	11%	79,143,918.00	14%	79,289,881.00	13%
Depreciación acumulada	(12,335,286.70)	2%	(16,545,691.00)	3%	(17,607,310.00)	3%
Activo fijo	423,512,010.90	61%	332,399,572.00	57%	275,282,708.00	44%
Inversion en acciones	109,819,688.31	16%	134,704,633.22	23%	163,784,791.22	26%
Otros activos	6,074,334.42	1%	14,030,449.00	2%	13,306,808.00	2%
TOTAL ACTIVOS	689,676,621.67	100%	586,065,208.00	100%	625,959,948.00	100%
PASIVOS						
Cuentas por pagar	3,153,028.07	1%	15,583,729.00	7%	49,567,780.00	20%
Depositos recibidos de clientes	4,963,295.95	2%	4,099,066.00	2%	5,247,169.00	2%
Concesionarios de vehiculos corto plazo	33,633,501.85	10%	42,373,078.00	19%	13,181,237.00	5%
Acumulaciones por pagar	2,233,575.22	1%	6,525,701.00	3%	7,773,760.00	3%
Prestamos a corto plazo	120,001,918.63	37%	20,979,000.00	9%	46,042,020.00	19%
Pasivo corriente	163,985,319.72	51%	89,560,574.00	40%	121,811,966.00	50%
Documentos por pagar largo plazo	64,247,893.57	20%	114,395,347.00	51%	102,618,875.00	42%
Otros pasivos	94,186,196.68	29%	22,364,849.00	10%	19,563,894.00	8%
Pasivo a largo plazo	158,434,090.25	49%	136,760,196.00	60%	122,182,769.00	50%
TOTAL PASIVOS	322,419,409.97	100%	226,320,770.00	100%	243,994,735.00	100%
Patrimonio						
Capital social autorizado	50,000,000.00	14%	50,000,000.00	14%	50,000,000.00	13%
Reservas	5,000,000.00	1%	5,000,000.00	1%	5,000,000.00	1%
Beneficios y perdidas	263,286,273.94	72%	255,773,500.00	71%	252,149,841.00	66%
Revaluación de activos	48,970,937.76	13%	48,970,938.00	14%	74,815,372.00	20%
TOTAL PATRIMONIO	367,257,211.70	100%	359,744,438.00	100%	381,965,213.00	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	689,676,621.67		586,065,208.00		625,959,948.00	

Atlantic cars tiene una concentración importante de sus activos en activos fijos los cuales representan el 44% del total de activos mientras que los activos corrientes representan un 28%, en este tipo de empresas este comportamiento es normal debido a que su mayor activo son los vehiculos que renta a sus clientes.

La mayor concentración de activos corrientes son las cuentas por cobrar que representan el 21%, en los activos fijos los vehiculos de alquiler neto representan el 34% y las inversiones en acciones en otras compañías pasaron de representar un 23% de los activos en 2016 a un 26% en 2017.

Los pasivos de la empresa representan un 39% del total de pasivos y patrimonio, los pasivos corrientes representan un 19% y los pasivos a largo plazo un 20%. La cuenta más representativa de los pasivos corrientes son las cuentas por pagar a proveedores con un 8% seguido de los préstamos a corto plazo con un 7%. Durante el año 2016 los préstamos a corto plazo solo representaban un 4% del total de pasivos y patrimonio lo que indica que la empresa ha obtenido nuevas facilidades de crédito a corto plazo.



Atlantic Cars
Estado de Resultados
Valores en RD\$

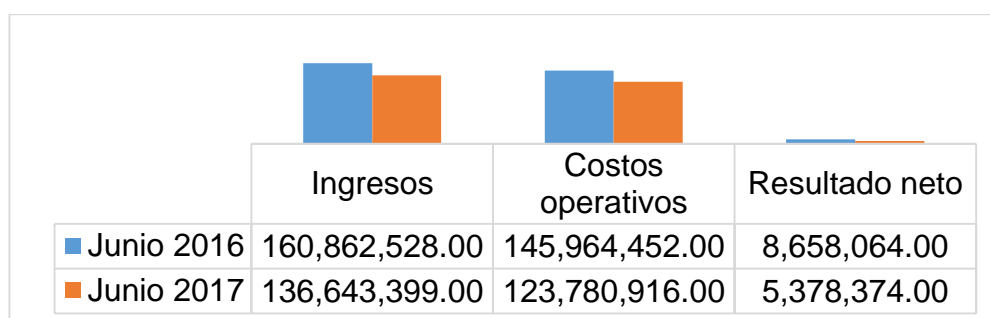
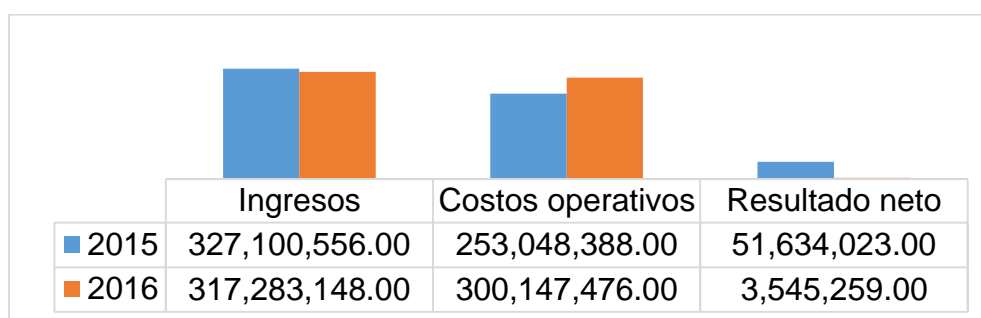
	Diciembre 2015		Diciembre 2016		Junio 2017	
	Monto	% del total	Monto	% del total	Monto	% del total
INGRESOS						
Alquiler de vehículos	269,661,929.00	82%	273,964,212.00	86%	120,314,673.00	88%
Ganancia en venta de vehículos	48,842,561.00	15%	32,022,484.00	10%	9,633,988.00	7%
Otros ingresos	8,596,066.00	3%	11,296,452.00	4%	6,694,738.00	5%
TOTAL INGRESOS	327,100,556.00	100%	317,283,148.00	100%	136,643,399.00	100%
COSTOS OPERATIVOS						
Reparación de vehículos	33,628,063.00	10%	46,813,540.00	15%	13,199,941.00	10%
Mantenimiento preventivo	1,874,801.00	1%	1,924,524.00	1%	294,435.00	0%
Gasolina de vehículos	2,748,028.00	1%	9,763,130.00	3%	3,228,648.00	2%
Total costos variables	38,250,892.00	12%	58,501,194.00	18%	16,723,024.00	12%
Seguros de vehículos	3,731,369.00	1%	4,536,943.00	1%	1,736,121.00	1%
Depreciación de vehículos	95,557,221.00	29%	99,806,149.00	31%	42,054,990.00	31%
Intereses de vehículos financiados	6,998,322.00	2%	4,831,772.00	2%	639,239.00	0%
Depreciación y amortización	2,389,719.00	1%	4,518,236.00	1%	1,405,283.00	1%
Otros costos	4,942,387.00	2%	10,311,760.00	3%	4,953,525.00	4%
Total costos fijos	113,619,018.00	35%	124,004,860.00	39%	50,789,158.00	37%
Gastos generales y adm.	31,098,810.00	10%	31,277,891.00	10%	15,946,458.00	12%
Compensación al personal	40,222,002.00	12%	53,225,819.00	17%	27,853,378.00	20%
Honorarios profesionales	17,116,853.00	5%	12,018,187.00	4%	7,386,032.00	5%
Gastos de ventas	12,740,813.00	4%	21,119,525.00	7%	5,082,866.00	4%
Total costos de ocupación	101,178,478.00	31%	117,641,422.00	37%	56,268,734.00	41%
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	253,048,388.00	77%	300,147,476.00	95%	123,780,916.00	91%
BENEFICIO O PÉRDIDA OPERACIONAL	74,052,168.00		17,135,672.00		12,862,483.00	
COSTOS FINANCIEROS						
Gastos financieros	5,361,390.00	2%	8,786,639.00	3%	6,113,419.00	4%
Ganancia o pérdida en cambio	5,841,059.00	2%	2,302,364.00	1%	158,534.00	0%
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	11,202,449.00	3%	11,089,003.00	3%	6,271,953.00	5%
Impuesto sobre la renta	11,215,696.00	3%	2,501,410.00	1%	1,212,156.00	1%
RESULTADO NETO	51,634,023.00	16%	3,545,259.00	1%	5,378,374.00	4%

En el análisis vertical del estado de resultados se observa que el total de ingresos de la empresa está compuesto de la siguiente manera: 88% ingresos por alquiler de vehículos, 7% ganancia en venta de vehículos y 5% otros ingresos.

Los costos operativos representan un 12% de los ingresos de la empresa, 10% de reparación de vehículos y un 2% de gasolina de vehículos. Los costos fijos representan un 37% de los ingresos, un 31% pertenece a la depreciación de los vehículos y el 6% restante a los seguros, los intereses de los vehículos financiados, la depreciación y amortización de equipos y otros costos.

Los costos de ocupación representan un 41% de los ingresos, un 20% es de compensación al personal, 12% de gastos generales y administrativos y el 9% restante de horarios profesionales y gastos de venta. Los gastos financieros representan un 5% de los ingresos, los impuestos sobre la renta un 1% y el beneficio neto un 4%.

En sentido general a pesar de que la empresa ha disminuido sus costos operativos en comparación al año 2016, el beneficio neto no ha aumentado de manera considerable debido a que los ingresos de la empresa también han disminuido.



2.4. Análisis horizontal

Atlantic Cars					
Balance General					
Valores en RD\$					
	Diciembre 2015	Diciembre 2016	Variación %	Junio 2017	Variación %
ACTIVOS					
Efectivo en caja y banco	29,783,871.53	9,562,185.00	-68%	29,143,279.00	205%
Cuentas por cobrar	65,667,596.39	79,040,204.78	20%	134,570,340.78	70%
Gastos pagados por adelantado	14,715,373.92	16,328,164.00	11%	9,872,021.00	-40%
Inversiones en depositos	40,103,746.20	0.00	-100%	0.00	-
Activo corriente	150,270,588.04	104,930,553.78	-30%	173,585,640.78	65%
Vehiculos de alquiler neto	358,911,532.93	269,801,345.00	-25%	213,600,137.00	-21%
Edificio, mobiliario y equipo al costo	76,935,764.67	79,143,918.00	3%	79,289,881.00	0%
Depreciación acumulada	(12,335,286.70)	(16,545,691.00)	34%	(17,607,310.00)	6%
Activo fijo	423,512,010.90	332,399,572.00	-22%	275,282,708.00	-17%
Inversion en acciones	109,819,688.31	134,704,633.22	23%	163,784,791.22	22%
Otros activos	6,074,334.42	14,030,449.00	131%	13,306,808.00	-5%
TOTAL ACTIVOS	689,676,621.67	586,065,208.00	-15%	625,959,948.00	7%
PASIVOS					
Cuentas por pagar	3,153,028.07	15,583,729.00	394%	49,567,780.00	218%
Depositos recibidos de clientes	4,963,295.95	4,099,066.00	-17%	5,247,169.00	28%
Concesionarios de vehículos corto plazo	33,633,501.85	42,373,078.00	26%	13,181,237.00	-69%
Acumulaciones por pagar	2,233,575.22	6,525,701.00	192%	7,773,760.00	19%
Prestamos a corto plazo	120,001,918.63	20,979,000.00	-83%	46,042,020.00	119%
Pasivo corriente	163,985,319.72	89,560,574.00	-45%	121,811,966.00	36%
Documentos por pagar largo plazo	64,247,893.57	114,395,347.00	78%	102,618,875.00	-10%
Otros pasivos	94,186,196.68	22,364,849.00	-76%	19,563,894.00	-13%
Pasivo a largo plazo	158,434,090.25	136,760,196.00	-14%	122,182,769.00	-11%
TOTAL PASIVOS	322,419,409.97	226,320,770.00	-30%	243,994,735.00	8%
Patrimonio					
Capital social autorizado	50,000,000.00	50,000,000.00	0%	50,000,000.00	0%
Reservas	5,000,000.00	5,000,000.00	0%	5,000,000.00	0%
Beneficios y perdidas	263,286,273.94	255,773,500.00	-3%	252,149,841.00	-1%
Revaluación de activos	48,970,937.76	48,970,938.00	0%	74,815,372.00	53%
TOTAL PATRIMONIO	367,257,211.70	359,744,438.00	-2%	381,965,213.00	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	689,676,621.67	586,065,208.00	-15%	625,959,948.00	7%

Atlantic Cars
Estado de Resultados

Valores en RD\$

	Diciembre 2015	Diciembre 2016	Variación %	Junio 2016	Junio 2017	Variación %
INGRESOS						
Alquiler de vehículos	269,661,929.00	273,964,212.00	2%	154,576,839.00	120,314,673.00	-22%
Ganancia en venta de vehículos	48,842,561.00	32,022,484.00	-34%	3,721,162.00	9,633,988.00	159%
Otros ingresos	8,596,066.00	11,296,452.00	31%	2,564,527.00	6,694,738.00	161%
TOTAL INGRESOS	327,100,556.00	317,283,148.00	-3%	160,862,528.00	136,643,399.00	-15%

COSTOS OPERATIVOS

Reparación de vehículos	33,628,063.00	46,813,540.00	39%	23,370,491.00	13,199,941.00	-44%
Mantenimiento preventivo	1,874,801.00	1,924,524.00	3%	471,545.00	294,435.00	-38%
Gasolina de vehículos	2,748,028.00	9,763,130.00	255%	6,437,575.00	3,228,648.00	-50%
Total costos variables	38,250,892.00	58,501,194.00	53%	30,279,611.00	16,723,024.00	-45%
Seguros de vehículos	3,731,369.00	4,536,943.00	22%	1,850,647.00	1,736,121.00	-6%
Depreciación de vehículos	95,557,221.00	99,806,149.00	4%	50,581,034.00	42,054,990.00	-17%
Intereses de vehículos financiados	6,998,322.00	4,831,772.00	-31%	2,783,408.00	639,239.00	-77%
Depreciación y amortización	2,389,719.00	4,518,236.00	89%	2,088,346.00	1,405,283.00	-33%
Otros costos	4,942,387.00	10,311,760.00	109%	3,098,146.00	4,953,525.00	60%
Total costos fijos	113,619,018.00	124,004,860.00	9%	60,401,581.00	50,789,158.00	-16%
Gastos generales y adm.	31,098,810.00	31,277,891.00	1%	15,050,804.00	15,946,458.00	6%
Compensación al personal	40,222,002.00	53,225,819.00	32%	25,853,818.00	27,853,378.00	8%
Honorarios profesionales	17,116,853.00	12,018,187.00	-30%	4,307,309.00	7,386,032.00	71%
Gastos de ventas	12,740,813.00	21,119,525.00	66%	10,071,329.00	5,082,866.00	-50%
Total costos de ocupación	101,178,478.00	117,641,422.00	16%	55,283,260.00	56,268,734.00	2%
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	253,048,388.00	300,147,476.00	19%	145,964,452.00	123,780,916.00	-15%

BENEFICIO O PÉRDIDA OPERACIONA	74,052,168.00	17,135,672.00	-77%	14,898,076.00	12,862,483.00	-14%
---------------------------------------	----------------------	----------------------	-------------	----------------------	----------------------	-------------

COSTOS FINANCIEROS

Gastos financieros	5,361,390.00	8,786,639.00	64%	5,149,326.00	6,113,419.00	19%
Ganancia o pérdida en cambio	5,841,059.00	2,302,364.00	-61%	-342,268.00	158,534.00	146%
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	11,202,449.00	11,089,003.00	-1%	4,807,058.00	6,271,953.00	30%

Impuesto sobre la renta	11,215,696.00	2,501,410.00	-78%	1,432,954.00	1,212,156.00	-15%
-------------------------	---------------	--------------	------	--------------	--------------	------

RESULTADO NETO	51,634,023.00	3,545,259.00	-93%	8,658,064.00	5,378,374.00	-38%
-----------------------	----------------------	---------------------	-------------	---------------------	---------------------	-------------

En el análisis horizontal del balance general del año 2017 se observa un aumento de un 65% en activos corrientes y una disminución de un 17% en activos fijos. En el activo corriente el efectivo en caja y banco aumentó un 205% y en el activo fijo los vehículos de alquiler disminuyeron un 21%. En sentido general, los activos aumentaron un 7%.

Los pasivos aumentaron un 8% y el patrimonio aumentó un 6%, los pasivos corrientes aumentaron 36%, dentro de estos pasivos las cuentas por cobrar aumentaron 218% y los préstamos a corto plazo un 119%. Los pasivos a largo plazo disminuyeron un 11% lo que indica que la empresa ha saldado deudas con las entidades financieras y los concesionarios de vehículos.

En el estado de resultados del año 2016 se observa una disminución de los ingresos de un 3%, los costos variables aumentaron un 53% esto fue ocasionado por un aumento en los costos de reparación de vehículos de un 39% y la gasolina un 255%. Los costos fijos aumentaron un 9%, los costo de ocupación un 16% y los gastos financieros disminuyeron un 1%, el beneficio neto de la empresa disminuyó un 93%.

Al comparar el desempeño de la empresa durante el primer semestre del 2016 con el primer semestre del 2017 se observa una disminución de un 22% en el ingreso por alquiler de vehículos, un aumento de 159% y 161% en la ganancia en venta de vehículos y los otros ingresos respectivamente. El total de ingresos en el año 2017 disminuyó un 15%.

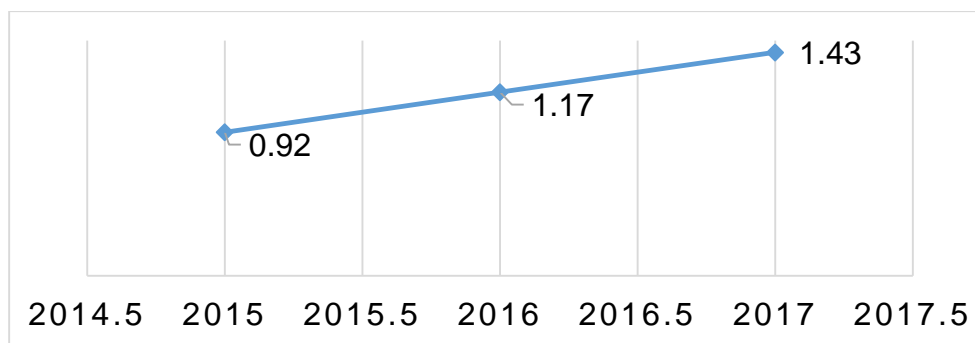
Los costos operativos en el 2017 disminuyeron un 45% esto es debido a que los costos en reparación de vehículos, el mantenimiento preventivo y la gasolina han disminuido. Esta disminución en los costos operativos se corresponde con la disminución de los vehículos de alquiler.

Los costos fijos de la empresa en el primer trimestre del 2017 disminuyeron un 16%, los costos de ocupacion un 2% y los gastos financieros aumentaron un 30%, esto se traduce en una disminución del beneficio neto de la empresa de 38%.

2.5. Razones financieras

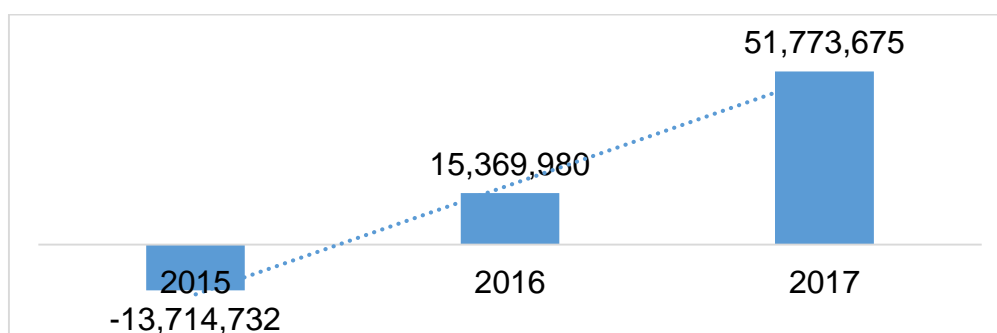
2.5.1. Razones de liquidez

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$



Por cada peso de deuda atlantic cars tiene 1.17 en el año 2016 y 1.43 en el año 2017 para hacer frente a sus pasivos corrientes. La razón corriente ha aumentado en los últimos 2 años esto se debe al aumento en el efectivo y las cuentas por cobrar.

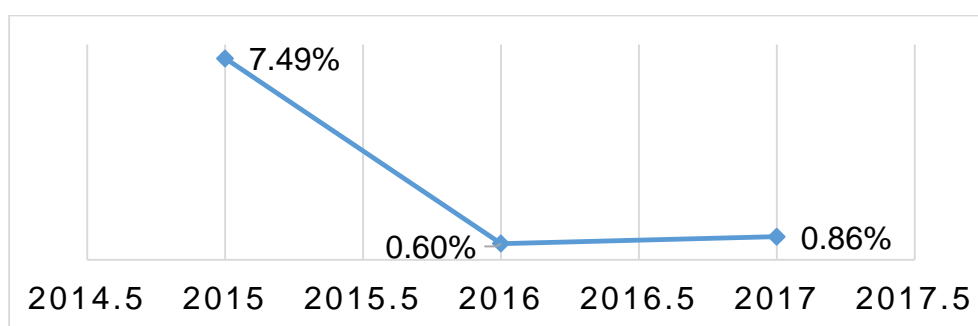
$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$$



El capital de trabajo de la empresa en 2017 nos indica que la empresa cuenta con RD\$51MM para operar si se pagan los pasivos a corto plazo. En el año 2015 el capital de trabajo de la empresa era negativo ya que sus pasivos corrientes superaban a sus activos corrientes.

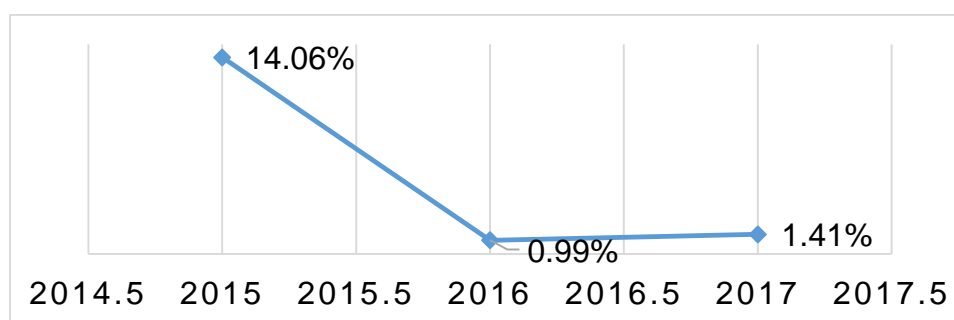
2.5.2. Razones de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad de los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$



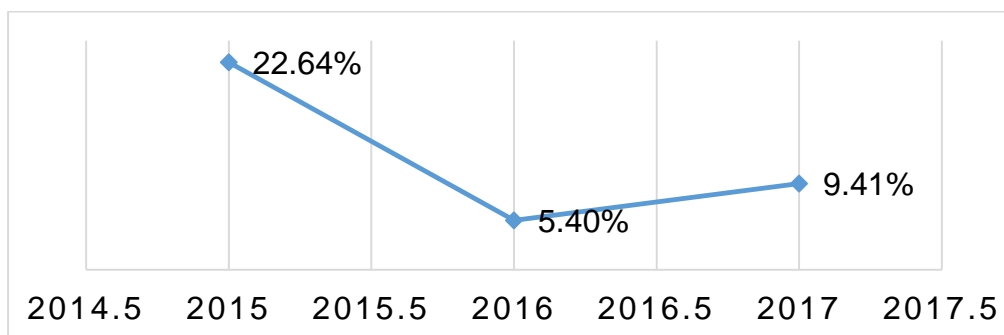
La rentabilidad de los activos (ROA) ha disminuido en los últimos 2 años pasando de un 7.49% en 2015 a un 0.60% en 2016, en el 2017 ha experimentado un leve crecimiento de un 0.26%, lo que indica que los activos no están siendo tan rentables como en años anteriores o que la empresa tiene un exceso de flota operativa. La ROA es un indicador clave en las empresas del sector de alquiler de vehículos.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$



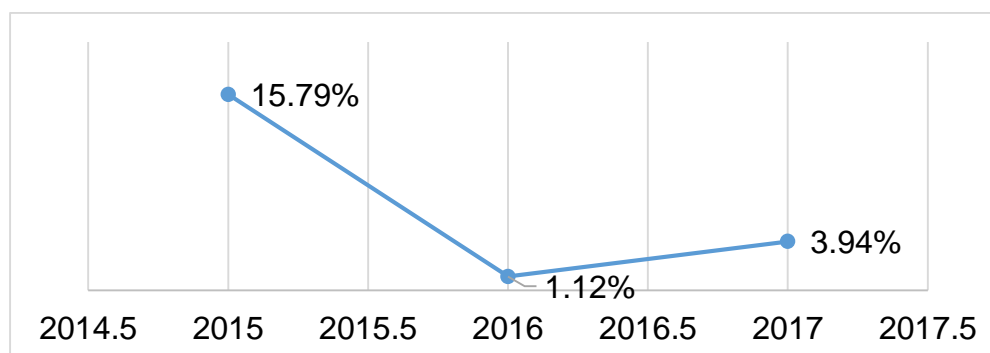
Por cada peso invertido por los accionistas de atlantic cars estos reciben un 1.41% de utilidad, este indicador ha disminuido de 14.06 en 2015. En 2016 estuvo por debajo de 1% debido a la disminución en utilidad neta de la empresa durante ese año.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$



Para el año 2015 la compañía generó una utilidad operativa de 22.64%, esta utilidad disminuyó considerablemente en el año 2016 a un 5.40% debido al aumento en los costos de reparación, mantenimiento y gasolina de vehículos. En 2017 aumentó un 9.41% debido a la reducción de costos.

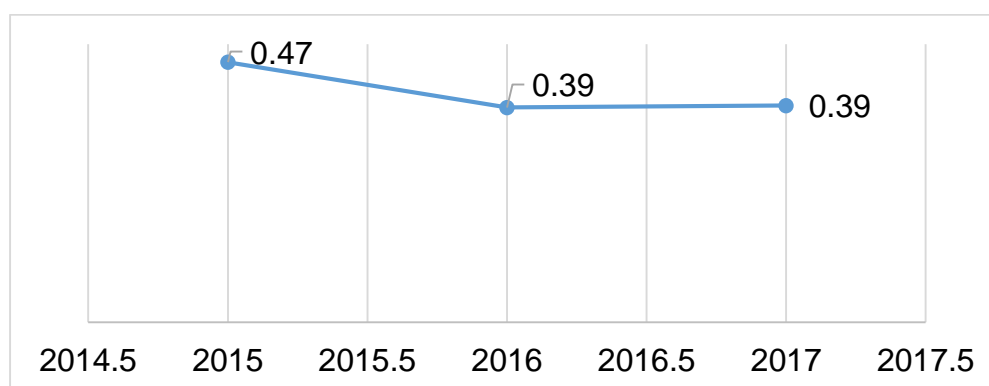
$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$



En el año 2016 y 2017 las ventas generaron un 1.12% y 3.94% respectivamente de utilidad, las ventas no crecieron lo suficiente en comparación con los costos de la empresa en el año 2016, en el 2017 los costos han disminuido pero las ventas no han aumentado en la misma proporción. En el 2015 el margen de utilidad es mayor debido a los altos ingresos de la empresa y los costos bajos.

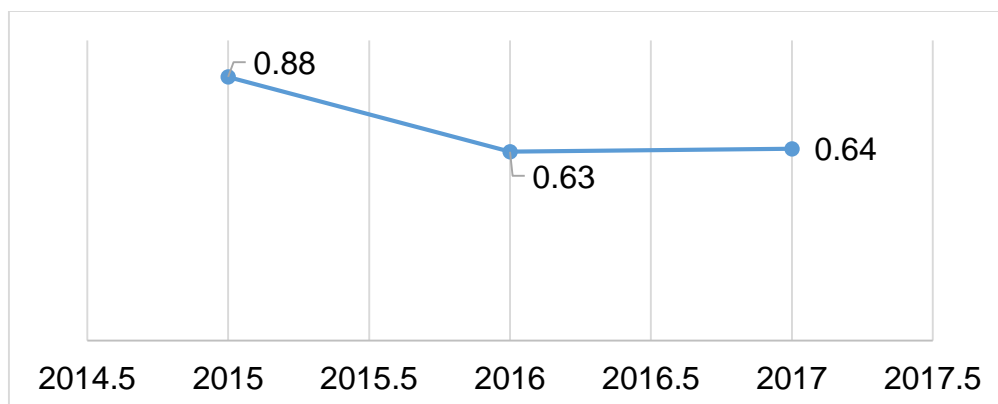
2.5.3. Razones de solvencia

$$\text{Coeficiente de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$



Durante el año 2017 el 39% de los activos de la empresa han sido financiados por acreedores. Por cada \$100 pesos que los accionistas de atlantic cars han invertido en los activos de la empresa, los acreedores han financiado \$39 pesos.

$$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$



Durante el año 2017 por cada peso de patrimonio la empresa tiene 0.64 pesos de deuda. Lo que indica que la empresa actualmente no tiene problemas de solvencia.

2.6. Indicadores operacionales

Las empresas del sector de alquiler de vehículos deben prestar especial atención a una serie de indicadores operacionales que permiten determinar el desempeño operativo de la empresa y sirven para detectar cuando una parte de la operación no está funcionando correctamente o de acuerdo a los estándares o niveles que se manejan en la industria, los indicadores operacionales claves son los siguientes:

- **Ingresos:** Consiste en todos los ingresos asociados a la operación de alquiler, incluidos los cargos por seguros opcionales pero excluyendo los ingresos derivados de las transferencias de combustibles y otros ingresos auxiliares.
- **Días de alquiler de vehículos:** Es la suma del total de días en que los vehículos son rentados. Una disminución en este indicador indica que ha disminuido la demanda de vehículos en la empresa o que los clientes están

rentado por un período de tiempo más corto en comparación con el año o mes anterior.

- **Duración promedio de días de renta:** Es un indicador del largo de renta promedio de todas las transacciones.
- **Transacciones promedio:** Es un indicador de la cantidad promedio de transacciones durante el mes. Una disminución en las transacciones promedio se traduce en una disminución de los ingresos.
- **Flota promedio:** El uso eficiente de la flota de vehículos es uno de los factores que determinan el éxito en el sector de alquiler de vehículos. Debido a que las empresas de alquiler experimentan pérdidas de ingresos cuando hay muy pocos vehículos porque no pueden suplir la demanda y también cuando hay demasiados vehículos, es de suma importancia administrar eficientemente las flotas.
- **Utilización de flota:** Es un indicador clave para determinar si la empresa tiene un exceso de flota operativa, el indicador de utilización debe estar por encima del 70% para indicar un manejo eficiente de la flota.

Los indicadores operacionales de atlantic car durante el período 2015-2017 fueron los siguientes:

	2015	2016	%	Junio 2016	Junio 2017	%
Ingresos	\$263,300,486.00	\$268,758,596.00	2.07%	\$149,224,248.00	\$114,146,785.00	-23.51%
Días de alquiler de vehículos	123,106	121,726	-1.12%	66,916	47,969	-28.32%
Ingresos por días de renta	\$2,138.81	\$2,207.90	3.23%	\$2,230.01	\$2,379.60	6.71%
Duración promedio de días de renta	5.4	5.9	8.14%	6.4	6.3	-2.59%
Transacciones promedio	996	1,147	15.16%	541	522	-3.56%
Transacciones promedio en \$	\$22,037.36	\$19,533.20	-11.36%	\$22,985.87	\$18,231.40	-20.68%
Flota promedio	526	480	-8.76%	527	432	-18.01%
Ingreso promedio por vehículo	\$41,707.80	\$46,659.25	11.87%	\$47,237.81	\$44,072.12	-6.70%
Utilización de flota	67%	70%	-	70%	61%	-

Durante el período 2015-2016 la empresa experimentó un aumento en sus ingresos de un 2.07% a pesar de que los días de alquiler de vehículos disminuyeron en un 1.12%, los ingresos por días de renta se mantuvieron aumentando un 3.23%.

A pesar de que el total de días de alquiler disminuyó la duración promedio de días de renta incrementó un 8.14%, esto es debido a que la empresa durante el año 2016 realizó varios contratos de leasing corporativo. El promedio de transacciones aumentaron un 15.16% pero el promedio de ingresos por transacción disminuyó un 11.36%.

La flota promedio de la empresa disminuyó un 8.76% debido a que se tomó la decisión de vender parte de la flota operativa ya que en el año 2015 la empresa tenía un exceso de flota operativa. La decisión de vender parte de la flota fue acertada y provocó un aumento en el ingreso promedio por vehículo de 11.87% y un aumento en la utilización de 67% a 70%.

2.7 Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo ayudar a desarrollar una estrategia de negocio fuerte, asegurándose de que se han considerado todas las fortalezas y debilidades del negocio, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado. Las fortalezas y debilidades son internas al negocio, se pueden cambiar o controlar, mientras que las oportunidades y amenazas son externas, no se pueden cambiar ni controlar. El análisis FODA de atlantic cars es el siguiente:

Fortalezas:

- Buena imagen y servicio.
- Adecuada infraestructura física.
- Rapidez en el tiempo de alquiler.
- Comisión competitiva para los representantes.
- Equipo de trabajo comprometido.
- Las personas pueden recibir sus vehículos de renta en sus casas y oficinas.
- Gran cantidad de vehículos de las mejores marcas y modelos.
- Flota operativa con menos de 3 años en el mercado.
- Descuentos corporativos.
- La empresa cuenta con su propio lavado de autos.
- El mantenimiento y la reparación de vehículos se realiza en una empresa relacionada lo que le asegura a la entidad recibir buenos precios.

Oportunidades:

- Utilizar las redes sociales para publicidad.
- Hacer alianzas estratégicas con los diferentes concesionarios de vehículos.
- Ofrecer la renta de vehículos a través de su página web.
- Abrir más oficinas en los principales puntos turísticos del país.
- Alianzas con las principales aseguradoras para que ofrezcan sus servicios a los clientes en caso de accidentes.

- Captación de clientes corporativos y del gobierno.

Debilidades:

- Página web desactualizada y difícil de navegar.
- Competidores con presencia internacional fuerte.
- No existe un departamento de mercado que vigile la parte publicitaria.
- Bajo nivel de supervisión sobre todo en las sucursales de los aeropuertos.
- No ofrecen paquetes de viajes.
- Competidores ofrecen más opciones y utilizan su página web para el servicio de renta.

Amenazas:

- Fluctuación del precio de los combustibles.
- Fluctuación de tasa cambiaria.
- Fraude con tarjetas de crédito.
- Situación macroeconómica del país.
- Mercado cambiante.
- Nuevos competidores.
- Cambios en las regulaciones del sector.

Hay una serie de señales de advertencia típicas en la industria de alquiler de vehículos, cada factor solo no necesariamente significa que el fracaso es probable pero una combinación de varios de estos factores generalmente es un indicador fuerte de que la compañía se encuentra en problemas. Algunas de las señales típicas son:

- Continúa disminución de los ingresos.
- Disminuciones consecutivas en días de alquiler, ingresos por alquiler.

- Una tasa de utilización de 65% o menos es un signo de que el negocio está mal dirigido.
- El uso de un método de depreciación inadecuado o utilizar la depreciación para manipular los beneficios.
- Mala gestión del flujo de efectivo en términos de cuentas por cobrar.
- La combinación errónea de flota o la dependencia de un solo fabricante de vehículos.
- Tener vehículos que no se puedan vender luego de termine su vida útil en la entidad.
- Caída significativa en los vuelos.
- Una estructura excesiva de gastos de operación.
- No tener un sistema de reservas en línea adecuado.
- La cancelación o no renovación de licencia para operar en los aeropuertos.

Atlantic cars muestra varios de estos signos de alerta por lo que la empresa está en la obligación de tomar medidas correctivas para evitar que la empresa siga perdiendo mercado y que los ingresos mensuales continúen disminuyendo.

CAPÍTULO III:

PLAN FINANCIERO EN EL MEDIANO PLAZO

Una parte fundamental que puede determinar el éxito o fracaso de una empresa es la planificación, las empresas utilizan dos tipos de planificación que son: estratégica y financiera. Estos métodos de planificación tienen diferentes enfoques y, por tanto, son distintos.

La planificación financiera es la gestión de las finanzas en el tiempo de tal manera que la empresa pueda satisfacer sus necesidades futuras. La planificación estratégica es el proceso de determinar qué dirección tomará la entidad, las metas que se tienen y como se van a lograr. Tanto la planificación financiera como la planificación estratégica incluyen definir objetivos, recopilar y analizar datos, implementar un plan y monitorear los resultados.

“La tendencia de globalización de la economía a nivel mundial demanda que las entidades lleven a cabo de manera continua una planeación financiera estratégica para poder seguir siendo competitivas, pues aquellas entidades que no llevan a cabo esta planeación quedan incapacitadas para enfrentar cambios económicos-financieros”. (Ortega, A.L., 2009)

La planificación financiera y estratégica siempre se entrelazan en un negocio, ambas trabajan juntas de una manera cíclica. A veces, los cambios de presupuesto son lo suficientemente importantes como para cambiar lo que se está haciendo de manera gerencial, además, si una empresa decide cambiar sus estrategias primero debe saber si tiene los fondos suficientes para hacerlo.

La planificación financiera se basa en proyecciones financieras. Los analistas financieros y de datos de las entidades evalúan una serie de datos pasados para

determinar la perspectiva financiera futura. Anticipar o estimar lo que puede suceder en el futuro ayuda a la entidad a prepararse financieramente.

3.1 Análisis interno

Atlantic cars experimentó cambios importantes durante el año 2016 con miras a mantener y crecer su cuota de mercado en el ámbito retail y corporativo regular. La empresa experimento la caída en un 22% de sus ventas generales, de US\$1.2MM en 2015 decreció a US\$511M en 2016, una reducción del 60%.

La empresa tiene el reto de recuperar el terreno perdido, para lograr este objetivo necesita captar más clientes en aeropuertos y en la ciudad, además de que necesita incrementar su posicionamiento en el área de renta de vehículos al sector corporativo.

Durante el año 2016 la empresa también fue duramente afectada por el aumento en sus costos de operación lo que impacto de manera negativa sus beneficios, para los próximos tres años el objetivo es lograr una reducción en estos costos al mismo tiempo que se logra un aumento significativo en las ventas.

3.2 Factores claves de crecimiento

Aumento en las ventas:

- Transacciones walk ups: Son el tipo de transacciones que se realizan cuando un cliente se acerca o llama a las oficinas a pedir información sobre las tarifas y servicios que se ofrecen. Para aprovechar al máximo este tipo de transacciones la empresa debe mantener una tarifa competitiva, realizar promociones e incentivos entre los empleados que tienen contacto con los clientes, así como también realizar entrenamiento a los empleados que

brindan atención telefónica para que logren la conversión de la mayor cantidad de clientes posibles.

- Presencia en las redes sociales: Durante el último año la presencia de atlantic cars en las redes sociales fue muy pobre, la empresa debe centrarse en colocar promociones y ofertas que provoquen conversión en transacciones de alquiler y vinculación con la marca.

Como parte de la presencia en medios digitales la empresa puede utilizar google ads para la publicidad de la marca en páginas webs, redes sociales, blogs y eventos en línea, con el fin de canalizar potenciales clientes.

- Nuevos nichos de mercado: La empresa necesita aumentar su base de clientes para lograr esto podría realizar negociaciones con operadores turísticos, hoteles, compañías de taxis, agencias de viaje y contratos de representación de marcas internacionales.
- Mejoras en la página web: Atlantic cars debe mejorar la capacidad de respuesta y adaptación de su página a las necesidades del mercado implementando secciones de ofertas, pagos en línea, clientes vip o preferenciales y lugares de referencia.

Con la implementación de los pagos en línea la empresa puede lograr la captación de un mayor número de clientes además de que no tendría que realizar pago de comisiones a los tour operadores lo que se traduciría en un mayor beneficio neto.

- Ganancia en venta de vehículos: Atlantic cars presenta una utilización de su flota de solo un 70% por lo que la empresa podría vender unas 120 unidades y así evitar tener flota operativa ociosa.

Reducción de costos:

- **Nómina:** La compensación al personal ha aumentado considerablemente en los últimos años para lograr una reducción en este gasto la empresa debe optar por colocar un solo supervisor en las oficinas donde tiene más de uno, en las oficinas que no tienen horario corrido se puede colocar un agente de alquiler y un auxiliar en lugar de dos y el esquema de las comisiones debe ser ajustado para que este no sobrepase el 3% del total de las ventas.
- **Combustible:** Cuando se realiza la renta de un vehículo especial (minivans, full size SUV's) en una de las oficinas del interior del país, estas unidades deben ser trasladadas desde la oficina principal en Santo Domingo lo que ocasiona un gran consumo de combustible. La empresa debe aceptar este tipo de reservaciones dependiendo del largo de renta, si la unidad no será rentada por más de 5 días no resulta rentable para la empresa por el traslado que debe realizar por lo que deberá declinar la reservación.

Atlantic cars también debe revisar el esquema de visitas a las diferentes áreas de negocios (corporativas y de hoteles) para realizar un uso eficiente de combustible.

- **Gastos de mantenimiento y reparación:** La empresa debe realizar alianzas estratégicas con talleres que le ofrezcan descuento en piezas y en trabajos de desabolladora y pintura debido al gran volumen de unidades que se manejan. En cuanto a las unidades que sufran accidentes, la empresa podría limitarse solamente a reparar aquellas cuyo valor de reparación sea menor al 55% del precio de compra de la unidad, aquellas que superen este porcentaje deberán ser utilizadas como salvamento.

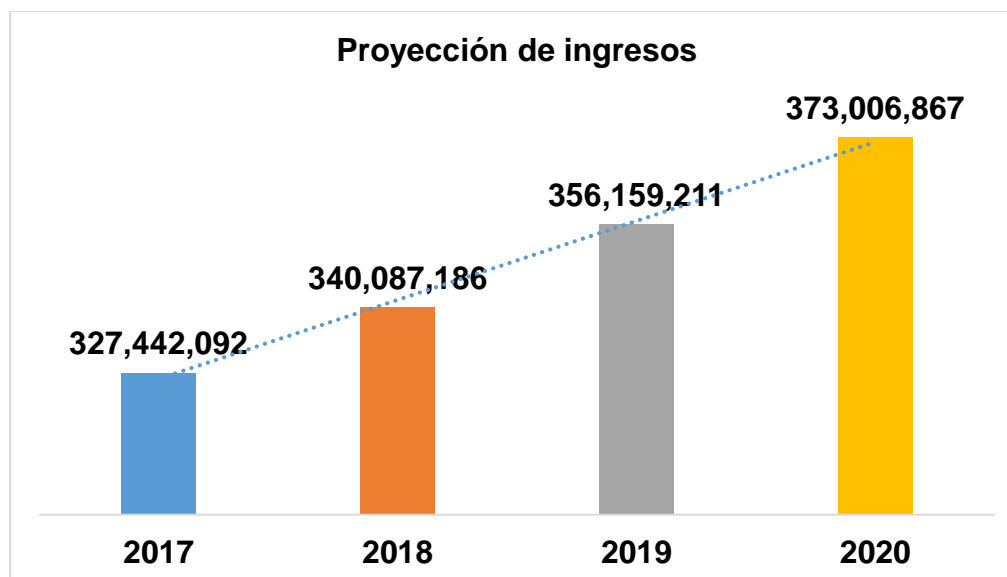
- Mayor tiempo en uso de las unidades: Actualmente la empresa cuenta con una política de venta de las unidades operativas a los 3 años de uso, esto podría aumentarse a 5 años logrando así una reducción de costos relacionados con la inversión en compra y la depreciación, además de que extendiendo el uso de las unidades actuales el ingreso generado por venta es mayor.

3.3 Estado de resultados proyectado

3.3.1 Ingresos proyectados

Se pronostica un incremento en alquiler de vehículos para el año 2017 de 3% con relación al año 2016, 4% para el año 2018, 5% para el año 2019 y 2020. En cuanto a la ganancia de venta de vehículos para el año 2017 se estima un crecimiento de 5%, 3% para los años 2018, 2019 y 2020. Los otros ingresos se mantendrán estables con un crecimiento de 3% para los años 2017, 2018, 2019 y 2020.

Ingresos	2017	2018	2019	2020
Alquiler de vehículos	282,183,138.36	293,470,463.89	308,143,987.09	323,551,186.44
Ganancia en venta de vehículos	33,623,608.20	34,632,316.45	35,671,285.94	36,741,424.52
Otros ingresos	11,635,345.56	11,984,405.93	12,343,938.10	12,714,256.25
Total ingresos	327,442,092.12	340,087,186.27	356,159,211.13	373,006,867.21

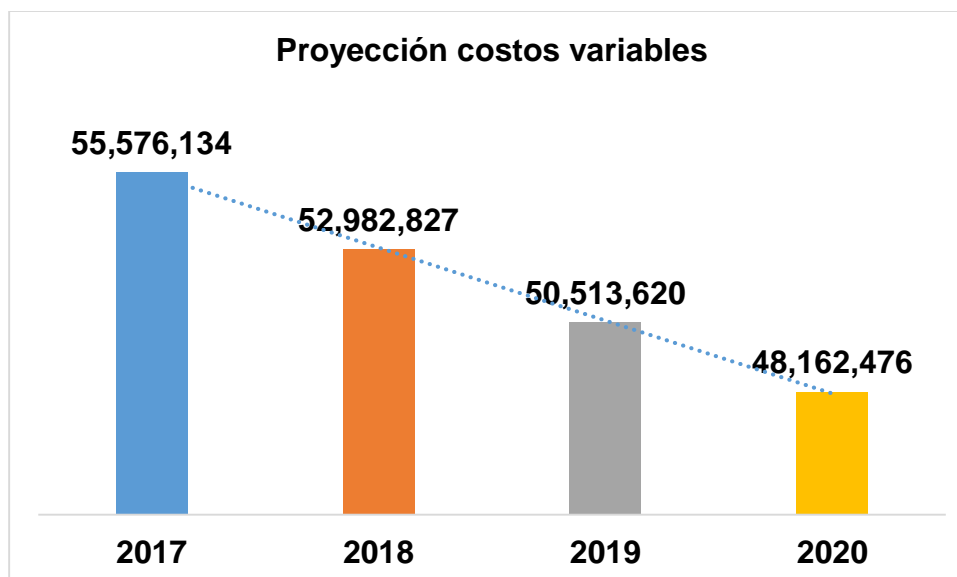


Si la empresa logra implementar efectivamente las estrategias de captación de clientes tanto en el segmento personal como el segmento corporativo las ventas experimentarían un incremento considerable en los próximos años, así como también la ganancia en venta de vehículos continuara creciendo debido a la reducción de flota operativa ociosa.

3.3.2 Costos proyectados

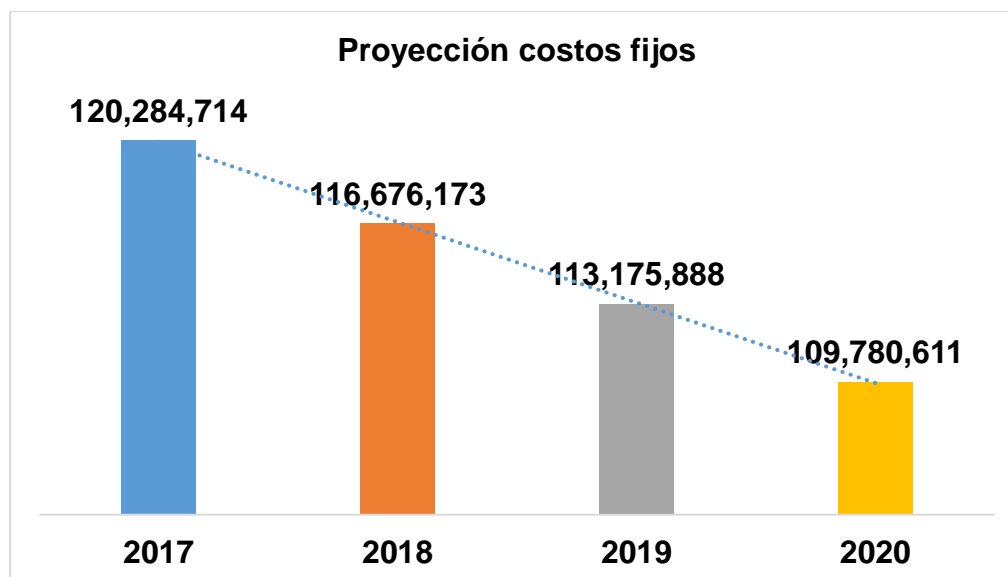
Con las alianzas estratégicas con talleres y proveedores de piezas los costos operativos de reparación de vehículos y mantenimiento disminuirán un 5% anualmente, en cuanto a la gasolina de los vehículos durante el año 2017 el costo disminuirá un 5% y en los años 2018, 2019 y 2020 un 3%.

Costos operativos	2017	2018	2019	2020
Reparación de vehículos	44,472,863.00	42,249,219.85	40,136,758.86	38,129,920.91
Mantenimiento preventivo	1,828,297.80	1,736,882.91	1,650,038.76	1,567,536.83
Gasolina de vehículos	9,274,973.50	8,996,724.30	8,726,822.57	8,465,017.89
Total costos variables	55,576,134.30	52,982,827.06	50,513,620.19	48,162,475.63



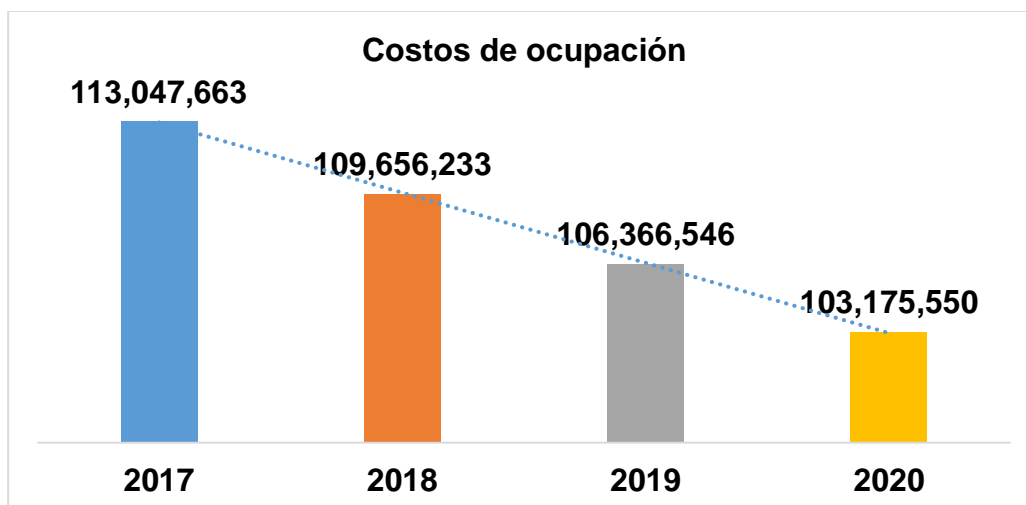
Debido a que la empresa vendería parte de su flota operativa los costos fijos: seguros de vehículos, depreciación, intereses de vehículos financiados con concesionarios, depreciación y amortización de equipos y otros costos fijos experimentarían una disminución de 3% consecutivamente en los años 2017, 2018, 2019 y 2020.

Costos fijos	2017	2018	2019	2020
Seguros de vehículos	4,400,834.71	4,268,809.67	4,140,745.38	4,016,523.02
Depreciación de vehículos	96,811,964.53	93,907,605.59	91,090,377.43	88,357,666.10
Intereses de vehículos financiados	4,686,818.84	4,546,214.27	4,409,827.85	4,277,533.01
Depreciación y amortización	4,382,688.92	4,251,208.25	4,123,672.00	3,999,961.84
Otros costos	10,002,407.20	9,702,334.98	9,411,264.93	9,128,926.99
Total costos fijos	120,284,714.20	116,676,172.77	113,175,887.59	109,780,610.96



Los costos de ocupación disminuirían un 3% anualmente a excepción de la compensación al personal que disminuiría un 5% con la reducción de personal y el ajuste en las comisiones para que estas no superen el 3% de los ingresos por alquiler de vehículos.

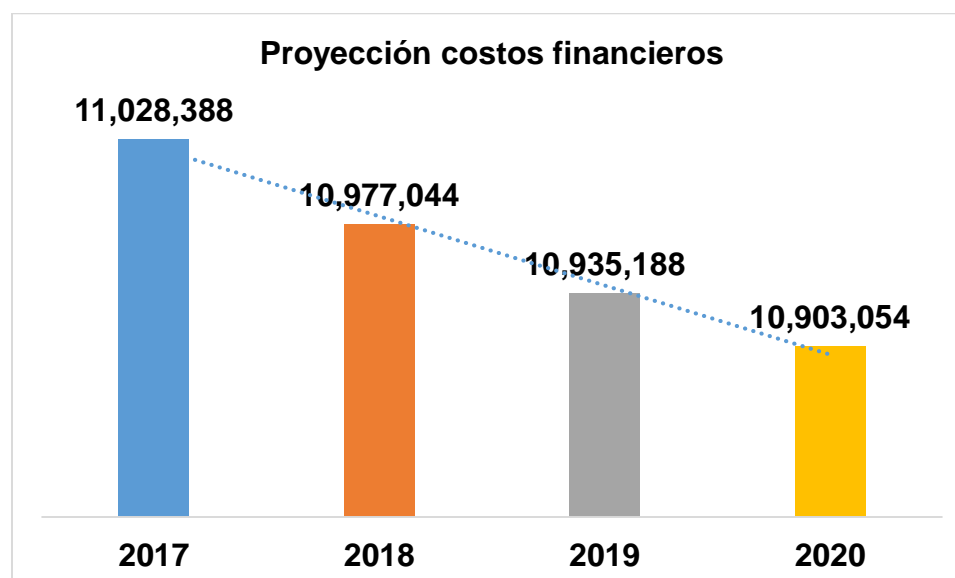
Costos de ocupación	2017	2018	2019	2020
Gastos generales y adm.	30,339,554.27	29,429,367.64	28,546,486.61	27,690,092.01
Compensación al personal	50,564,528.05	49,047,592.21	47,576,164.44	46,148,879.51
Honorarios profesionales	11,657,641.39	11,307,912.15	10,968,674.78	10,639,614.54
Gastos de ventas	20,485,939.25	19,871,361.07	19,275,220.24	18,696,963.63
Total costos de ocupación	113,047,662.96	109,656,233.07	106,366,546.08	103,175,549.70



Los gastos financieros disminuirían un 2% y la ganancia en cambio de moneda aumentaría un 5% debido al ritmo acelerado de aumento en la tasa del dólar. El impuesto sobre la renta aumentaría un 3% anualmente.

Costos financieros	2017	2018	2019	2020
Gastos financieros	8,610,906.22	8,438,688.10	8,269,914.33	8,104,516.05
Ganancia o pérdida en cambio	2,417,482.20	2,538,356.31	2,665,274.13	2,798,537.83
Total costos financieros	11,028,388.42	10,977,044.41	10,935,188.46	10,903,053.88

Impuesto sobre la renta	2,576,452.30	2,653,745.87	2,733,358.25	2,815,358.99
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------



Ingresos	2017	2018	2019	2020
Alquiler de vehículos	282,183,138.36	293,470,463.89	308,143,987.09	323,551,186.44
Ganancia en venta de vehículos	33,623,608.20	34,632,316.45	35,671,285.94	36,741,424.52
Otros ingresos	11,635,345.56	11,984,405.93	12,343,938.10	12,714,256.25
Total ingresos	327,442,092.12	340,087,186.27	356,159,211.13	373,006,867.21

Costos operativos	2017	2018	2019	2020
Reparación de vehículos	44,472,863.00	42,249,219.85	40,136,758.86	38,129,920.91
Mantenimiento preventivo	1,828,297.80	1,736,882.91	1,650,038.76	1,567,536.83
Gasolina de vehículos	9,274,973.50	8,996,724.30	8,726,822.57	8,465,017.89
Total costos variables	55,576,134.30	52,982,827.06	50,513,620.19	48,162,475.63
Seguros de vehículos	4,400,834.71	4,268,809.67	4,140,745.38	4,016,523.02
Depreciación de vehículos	96,811,964.53	93,907,605.59	91,090,377.43	88,357,666.10
Intereses de vehículos financiados	4,686,818.84	4,546,214.27	4,409,827.85	4,277,533.01
Depreciación y amortización	4,382,688.92	4,251,208.25	4,123,672.00	3,999,961.84
Otros costos	10,002,407.20	9,702,334.98	9,411,264.93	9,128,926.99
Total costos fijos	120,284,714.20	116,676,172.77	113,175,887.59	109,780,610.96
Gastos generales y adm.	30,339,554.27	29,429,367.64	28,546,486.61	27,690,092.01
Compensación al personal	50,564,528.05	49,047,592.21	47,576,164.44	46,148,879.51
Honorarios profesionales	11,657,641.39	11,307,912.15	10,968,674.78	10,639,614.54
Gastos de ventas	20,485,939.25	19,871,361.07	19,275,220.24	18,696,963.63
Total costos de ocupación	113,047,662.96	109,656,233.07	106,366,546.08	103,175,549.70
Total costos operativos	288,908,511.46	279,315,232.90	270,056,053.86	261,118,636.29

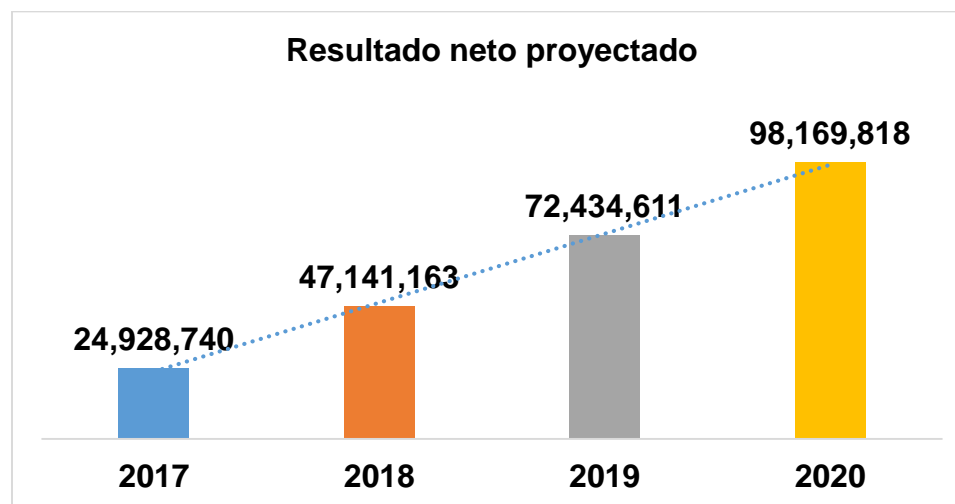
Beneficio o pérdida operacional	38,533,580.66	60,771,953.37	86,103,157.28	111,888,230.92
--	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Costos financieros	2017	2018	2019	2020
Gastos financieros	8,610,906.22	8,438,688.10	8,269,914.33	8,104,516.05
Ganancia o pérdida en cambio	2,417,482.20	2,538,356.31	2,665,274.13	2,798,537.83
Total costos financieros	11,028,388.42	10,977,044.41	10,935,188.46	10,903,053.88

Impuesto sobre la renta	2,576,452.30	2,653,745.87	2,733,358.25	2,815,358.99
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Resultado neto	24,928,740	47,141,163	72,434,611	98,169,818
-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Con las técnicas de incremento de ingresos y reducción de costos la empresa obtendría un beneficio neto durante el año 2017 de RD\$24.9MM para un incremento de 603% con respecto al año 2016, para el año 2018 obtendría un beneficio neto de RD\$47.1MM para un incremento de 89%, para el año 2019 un beneficio neto de RD\$72.4MM para un incremento de 54% y para el año 2020 unos RD\$98.1MM para un incremento de 36%.



3.4. Balance general proyectado

3.4.1. Activos proyectados

En el balance general proyectado el activo corriente disminuye un 8% en los años 2017, 2018, 2019 y aumenta un 6% en 2020. El efectivo en caja y banco mantiene una disminución del 2% anualmente, las cuentas por cobrar disminuirían en un 10% con una gestión agresiva por parte del departamento de cobros y la contratación de más personal de cobros, los gastos pagados por adelantado disminuirían un 2% mientras que las inversiones en depósitos se mantienen igual hasta el año 2020 donde se realizaría una inversión de RD\$10.9MM.

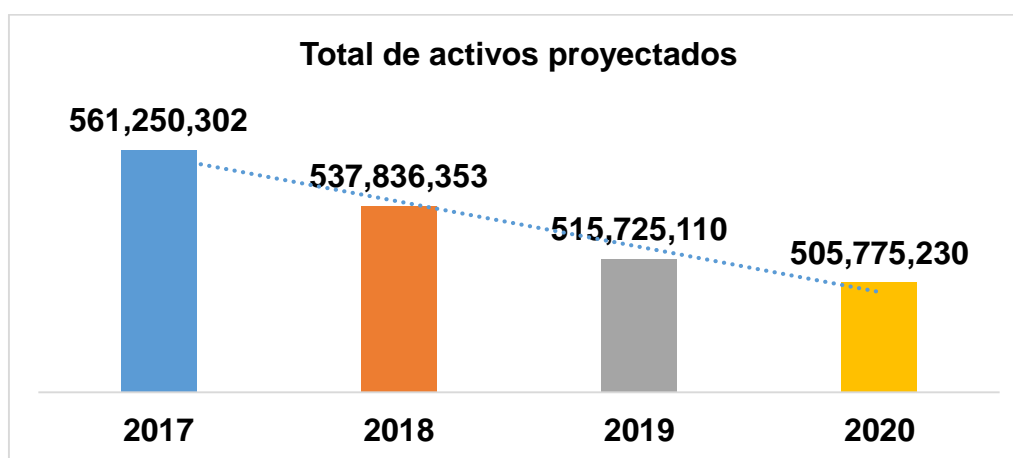
Activos	2017	2018	2019	2020
Efectivo en caja y banco	9,370,941.30	9,183,522.47	8,999,852.02	8,819,854.98
Cuentas por cobrar	71,136,184.30	64,022,565.87	57,620,309.28	51,858,278.36
Gastos pagados por adelantado	16,001,600.72	15,681,568.71	15,367,937.33	15,060,578.58
Inversiones en depósitos	0.00	0.00	0.00	10,948,930.14
Activo corriente	96,508,726.32	88,887,657.05	81,988,098.64	86,687,642.06

Con la estrategia de venta de 120 unidades de la flota operativa el activo fijo experimentarían una disminución de un 4% anualmente. Los vehículos de alquiler neto disminuirán un 5%, el mobiliario y equipos un 2% y la depreciación acumulada un 10%.

Activo fijo

Vehículos de alquiler neto	256,311,277.75	243,495,713.86	231,320,928.17	219,754,881.76
Edificio, mobiliario y equipo al costo	77,561,039.64	76,009,818.85	74,489,622.47	72,999,830.02
Depreciación acumulada	(14,891,121.90)	(13,402,009.71)	(12,061,808.74)	(10,855,627.87)
Total activo fijo	318,981,195.49	306,103,523.00	293,748,741.90	281,899,083.92

Los activos disminuirían un 4% en los años 2017, 2018, 2019 y un 2% en el año 2020.



La empresa cuenta actualmente con una gran cantidad de activos ociosos y con un nivel alto de depreciación en el caso de los vehículos que superan los 36 meses de uso, lo que ocasiona que la depreciación de dichos activos afecte los resultados. Con la venta de parte de esos activos que ya tienen más de 3 años en la empresa

conseguiría centrarse en el aumento de la productividad manteniendo una infraestructura empresarial más eficiente que le permita utilizar todos sus activos.

3.4.2. Pasivos proyectados

El pasivo corriente mantendría una disminución anual de 11%, las cuentas por pagar disminuirían un 10%, los depósitos recibidos de clientes un 2%, los pagos a concesionarios de vehículos a corto plazo un 15%, las acumulaciones por pagar un 2% y los préstamos a corto plazo un 10%.

Pasivos

Cuentas por pagar	14,025,356.10	12,622,820.49	11,360,538.44	10,224,484.60
Depositos recibidos de clientes	4,017,084.68	3,936,742.99	3,858,008.13	3,780,847.96
Concesionarios de vehículos corto plazo	36,017,116.30	30,614,548.86	26,022,366.53	22,119,011.55
Acumulaciones por pagar	6,395,186.98	6,267,283.24	6,141,937.58	6,019,098.82
Préstamos a corto plazo	18,881,100.00	16,992,990.00	15,293,691.00	13,764,321.90
Pasivo corriente	79,335,844.06	70,434,385.57	62,676,541.67	55,907,764.83

El pasivo a largo plazo disminuiría un 13% en 2017 y 2018 y un 12% en 2019 y 2020.

Pasivo a largo plazo

Documentos por pagar largo plazo	97,236,044.95	82,650,638.21	70,253,042.48	59,715,086.10
Otros pasivos	21,917,552.02	21,479,200.98	21,049,616.96	20,628,624.62
Pasivo a largo plazo	119,153,596.97	104,129,839.19	91,302,659.44	80,343,710.73



Activos	2017	2018	2019	2020
Efectivo en caja y banco	9,370,941.30	9,183,522.47	8,999,852.02	8,819,854.98
Cuentas por cobrar	71,136,184.30	64,022,565.87	57,620,309.28	51,858,278.36
Gastos pagados por adelantado	16,001,600.72	15,681,568.71	15,367,937.33	15,060,578.58
Inversiones en depósitos	0.00	0.00	0.00	10,948,930.14
Activo corriente	96,508,726.32	88,887,657.05	81,988,098.64	86,687,642.06
Vehículos de alquiler neto	256,311,277.75	243,495,713.86	231,320,928.17	219,754,881.76
Edificio, mobiliario y equipo al costo	77,561,039.64	76,009,818.85	74,489,622.47	72,999,830.02
Depreciación acumulada	(14,891,121.90)	(13,402,009.71)	(12,061,808.74)	(10,855,627.87)
Activo fijo	318,981,195.49	306,103,523.00	293,748,741.90	281,899,083.92
Inversión en acciones	132,010,540.56	129,370,329.74	126,782,923.15	124,247,264.69
Otros activos	13,749,840.02	13,474,843.22	13,205,346.36	12,941,239.43
Total activos	561,250,302.39	537,836,353.02	515,725,110.05	505,775,230.09

Pasivos				
Cuentas por pagar	14,025,356.10	12,622,820.49	11,360,538.44	10,224,484.60
Depósitos recibidos de clientes	4,017,084.68	3,936,742.99	3,858,008.13	3,780,847.96
Concesionarios de vehículos corto plazo	36,017,116.30	30,614,548.86	26,022,366.53	22,119,011.55
Acumulaciones por pagar	6,395,186.98	6,267,283.24	6,141,937.58	6,019,098.82
Prestamos a corto plazo	18,881,100.00	16,992,990.00	15,293,691.00	13,764,321.90
Pasivo corriente	79,335,844.06	70,434,385.57	62,676,541.67	55,907,764.83
Documentos por pagar largo plazo	97,236,044.95	82,650,638.21	70,253,042.48	59,715,086.10
Otros pasivos	21,917,552.02	21,479,200.98	21,049,616.96	20,628,624.62
Pasivo a largo plazo	119,153,596.97	104,129,839.19	91,302,659.44	80,343,710.73
Total pasivos	198,489,441.03	174,564,224.76	153,979,201.11	136,251,475.56

Patrimonio				
Capital social autorizado	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
Reservas	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
Beneficios y pérdidas	259,769,342.12	261,240,439.40	260,654,853.86	269,354,520.56
Revaluación de activos	47,991,519.24	47,031,688.86	46,091,055.08	45,169,233.98
Total patrimonio	362,760,861.36	363,272,128.26	361,745,908.94	369,523,754.54

Total pasivo y patrimonio	561,250,302.39	537,836,353.02	515,725,110.05	505,775,230.09
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3.5. Análisis externo

El uso del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter sirve para determinar la posición actual de atlantic cars dentro de la industria de alquiler de vehículos. Los componentes del modelo son la intensidad competitiva, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

- **Intensidad competitiva:** Hay una cantidad sustancial de competidores que operan actualmente dentro de la industria de servicios de alquiler de vehículos. La lucha por la cuota de mercado de los consumidores ha obligado a estas empresas a diferenciarse a través del precio y su nivel de servicio al cliente. Desafortunadamente, debido a que la intensidad de esta industria es tan alta, muchas compañías competidoras ofrecen precios, características y beneficios similares a los consumidores. Como resultado, las empresas pierden beneficios potenciales a medida que compiten en las guerras de precios para ganar cuota de mercado.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Para iniciar una empresa de servicios de alquiler, se necesita una cantidad extensa de recursos financieros. La probabilidad de lograr rentabilidad en una industria altamente competitiva sirve como una barrera para los nuevos competidores.
- **Amenaza de sustitutos:** Los clientes también pueden utilizar los servicios de transporte en taxi, autobús y motocicletas como medio de transporte.
- **Poder de negociación de los compradores:** Depende en gran medida de los recursos financieros del comprador. Si un individuo quisiera alquilar un vehículo tendría bajo poder de negociación debido a que si decide no

alquilarlo esto no afectará significativamente los ingresos de la compañía. Si el individuo es un comprador de una compañía de automóviles que busca comprar varios vehículos tendría un alto poder adquisitivo, perder una venta potencial perjudicaría a la empresa ya que dejaría de obtener ingresos significativos.

- **Poder de negociación de los proveedores:** La industria automotriz suministra vehículos a las empresas de servicios de alquiler de vehículos. Si atlantic cars siente que un proveedor está cobrando precios no razonables, pueden optar por ir con otro concesionario. Perder una cuenta tan importante que trae importantes ingresos para los concesionarios da a los proveedores un bajo poder de negociación.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación y un adecuado análisis financiero, se ponen en consideración algunas conclusiones. Atlantic cars es una empresa que se ha dedicado al alquiler de vehículos en la Republica Dominicana durante los últimos 15 años.

La industria global de alquiler de vehículos ha padecido una gran transformación en los últimos años, la competencia en el sector, las condiciones económicas exigentes en todo el mundo y el impacto de la tecnología de la información han impulsado la transformación de la industria. Para mantenerse competitivos y mejorar la rentabilidad los operadores han tenido que ir cambiando su modelo de negocio.

La empresa paso de tener unos números impresionantes en el año 2015 a ver reducido su beneficio neto en casi un 100% en el año 2016, esto debido a que con el aumento de la competencia en el sector los ingresos por alquiler ha disminuido. Los costos operativos de la empresa como la reparación de vehículos, el mantenimiento y la gasolina se duplicaron del año 2015 al año 2016 lo que ocasiono que la empresa culminara el año con números muy bajos.

Se determinó que la empresa cuenta con un exceso de personal actualmente al igual que un exceso de flota operativa, a pesar de que el número de vehículos han aumentado los ingresos por vehículos han disminuido lo que significa que el manejo de flota no está siendo efectivo y que hay una gran cantidad de flota operativa ociosa.

En base al análisis de los indicadores financieros y operativos se realizó un plan financiero durante el mediano plazo que de ser llevado a cabo por la empresa le

ayudaría a salir de la situación en la que se encuentra actualmente y mejoraría considerablemente los beneficios netos obtenidos.

RECOMENDACIONES

Luego del culminar la investigación se recomienda a la empresa los siguientes puntos claves que si así lo desean pueden implementarse en la empresa:

- Enfocarse en las cuentas por cobrar ya que las mismas han aumentado en los últimos años lo que indica que existe una mala gestión por parte del departamento de cobros de la empresa, la empresa podría revisar su política de cobros para determinar si la misma necesita un cambio y de ser necesario también podría recurrir a la contratación de nuevo personal en este departamento.
- Aumentar su participación en las redes sociales y mejorar la interfaz de su página web haciendo posible realizar reservaciones por esa misma vía lo que lograría atraer más clientes.
- Permitirle al cliente la opción de entregarle su vehículo en su lugar de trabajo o su hogar de esta manera le facilitarían el proceso de reservación además de que es un servicio que ofrece la competencia.
- Reducción de personal en las sucursales donde hay más de un encargado y que no tienen un horario que lo amerite, esto es con el objetivo de reducir el costo de compensación al personal.
- Implementar una política de incentivos en la empresa en la que se indique que un empleado no puede recibir comisiones que superen el 3% de las ventas totales de la empresa durante el mes.
- Enfocarse en obtener nuevos contratos con el gobierno y en el sector corporativo ya que el leasing al sector corporativo es el que mayor beneficio genera a la empresa.

- Programar visitas a los hoteles, tour operadores y compañías de taxis para afianzar las relaciones comerciales ya que este tipo de empresas pueden ayudarlos a atraer nuevos clientes sobre todo del sector turístico.
- Aumentar su participación en las redes sociales y mejorar la interfaz de su página web haciendo posible realizar reservaciones por esa misma vía lo que lograría atraer más clientes.
- Realizar convenios de compras de piezas con suplidores, es decir, que por cada pedido de una determinada cantidad se aplique un descuento sobre el total.
- Vender el 20% de su flota operativa ya que con la investigación se comprobó que existe una gran cantidad de flota ociosa, de esta manera la empresa obtendría una ganancia en venta de vehículos.
- No realizar compras de vehículos durante el año 2017 ni principios del año 2018.

BIBLIOGRAFÍA

- García, O. L. (18 de Agosto de 2009). *Introducción al Diagnóstico Financiero*.
- Gitman, L.J. & Zutter C.J. (2012). *Principios de administración financiera* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H. & O'Donell, C., (2013). *Curso de administración moderna*, México: McGraw-Hill Grupo Editorial, p. 141.
- Mejía, H. (s.f.). *Dec. No. 814.03: Reglamento para el Negocio de Alquileres de Vehículos*.
- Morales, L.R. (2012). *Análisis de estados financieros. Un enfoque de la toma de decisiones*. México, D.F: McGraw-Hill Grupo Editorial.
- Morales, A., & Morales J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Patria.
- Norma Internacional de Contabilidad nº 1 (NIC 1). (2005). *Normas Internacionales de Contabilidad*.
- Ortega, A.L., (2009). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill Grupo Editorial.
- Robles, C.L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Steiner, G.A., (s.f.). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: CECSA, p. 20.
- Westerfield, R. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill Grupo Editorial.

Zion Market Research (9 de Enero de 2017). *Global car rental market will reach USD\$124.56 billion by 2022*. Obtenido de: <https://globenewswire.com/news-release/2017/01/09/904406/0/en/Global-Car-Rental-Market-will-reach-USD-124-56-Billion-by-2022-Zion-Market-Research.html>



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Administración Financiera

Título:

**EVALUACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE
ALQUILER DE VEHÍCULOS: CASO ATLANTIC CARS
(Período 2015-2017)**

Postulante:

Lic. Cynthia Yaritza Solano Rosario

Mat. 2015-2447

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

agosto, 2017

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es una evaluación de la realidad financiera de la empresa atlantic cars durante el período 2015-2017. Atlantic cars es una empresa del sector de alquiler de vehículos en la República Dominicana que opera en el país desde el año 2000.

El análisis financiero es un aspecto clave para conocer el estado actual y proyectar el estado futuro de la empresa, es un examen de los datos históricos que permiten a los gerentes y directivos de las empresas tener la información que necesitan para formular estrategias y tomar decisiones críticas del negocio. La capacidad de entender la información financiera de la empresa es vital para cualquier gerente de negocio.

Los accionistas realizan inversiones con el objetivo de lograr un retorno en su inversión y los administradores de las empresas son los responsables de que estos puedan obtener el mayor beneficio posible, por lo que frecuentemente es necesario evaluar el desempeño y diagnosticar si se deben hacer cambios en la entidad. El análisis y la interpretación de los estados e indicadores financieros buscan obtener una certeza en el momento de tomar decisiones en las entidades y permite al analista financiero y los directivos saber cuál ha sido el desarrollo de una empresa. (Morales, 2012)

Las metas y objetivos de las empresas se establecen y se miden en términos financieros. La capacidad de leer y comprender los datos financieros así como de poder presentar la información en distintos informes financieros es una de las habilidades indispensables para entender y manejar con fluidez una empresa.

Con esta investigación se pretende conocer el estado actual de las finanzas de atlantic cars, así como también proponer un plan financiero para la empresa en el mediano plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las compañías de alquiler de vehículos ofrecen automóviles de alquiler durante un determinado periodo de tiempo, este tipo de negocios cubre las necesidades principalmente del turismo y del sector empresarial.

La industria de alquiler de vehículos es una industria de crecimiento a largo plazo y es cíclica por naturaleza, está sujeta a las variaciones en la demanda dependiendo de la temporada del año. En contraste con una empresa industrial tradicional, la clave para que una empresa de alquiler de vehículos tenga éxito es tener una gestión efectiva de sus activos y su componente de flota operativa. Si bien una industria tradicional tiene normalmente una gran base de activos fijos de las que debe generar un retorno, la mayoría del capital invertido en las empresas de alquiler de vehículos es en activos corrientes, esto se debe a que la mayoría de los activos en este tipo de compañías son los carros que renta a sus clientes.

Zion market research (2017) afirma: "El mercado global de alquiler de vehículos se valoró en aproximadamente USD\$58.26 mil millones en 2016 y se espera que alcance aproximadamente USD\$124.56 mil millones en 2022, creciendo alrededor de un 13.55% entre 2017 y 2022".

A nivel internacional se espera que el mercado de alquiler de vehículos experimente un crecimiento significativo debido a la creciente industria turística. El principal factor impulsor para este mercado es el crecimiento del turismo internacional, que a su vez apoya la demanda de servicios de alquiler de vehículos.

Durante los últimos años la empresa ha estado incrementando su flota operativa pero sus ingresos no han incrementado en la misma proporción y los beneficios de la empresa han disminuido, lo que indica que la empresa actualmente no tiene una gestión efectiva de sus activos fijos.

Con esta investigación se pretende determinar los aspectos que han ocasionado la disminución de los beneficios netos de la empresa mediante un análisis detallado de los estados e indicadores financieros y operacionales.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

- Evaluar la situación financiera de la empresa durante el período 2015-2017 y sus perspectivas de desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar los principales competidores de atlantic cars.
- Analizar la situación actual del sector de alquiler de vehículos a nivel nacional.
- Analizar los estados financieros de atlantic cars durante el período 2015-2017.
- Evaluar los principales indicadores financieros de atlantic cars y comparar los principales indicadores operacionales.
- Identificar las oportunidades de mejora y crecimiento de atlantic cars mediante una proyección financiera en el mediano plazo.
- Proponer un plan financiero para los próximos tres años.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica:

La elaboración de este proyecto es con la finalidad de conocer la situación financiera actual de la empresa atlantic cars y los elementos que están influyendo en que la empresa presente un flujo de caja y una rentabilidad negativa en los últimos años. Las informaciones que se desprenderán de este análisis financiero serán de gran utilidad para encontrar debilidades y amenazas en el manejo de la empresa.

La no realización de la investigación y creación de un plan financiero dejaría a la empresa en la deriva, siendo su destino al corto plazo el cierre de las operaciones de la misma, o un declive en los ingresos dejándola en el punto de equilibrio. Con esta investigación se podrán identificar las debilidades financieras de la empresa y formular estrategias para el mejorar su situación financiera.

Justificación metodológica:

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se utilizaran los datos financieros históricos de la empresa, además de la realización de entrevistas a los empleados del área financiera y contable de la organización para poder aclarar cualquier duda que pueda surgir durante la realización de la investigación.

Se considera que se tienen todos los medios necesarios para obtener las informaciones requeridas para llevar a cabo la investigación ya que la empresa ha concedido permiso de utilizar sus bases de datos y documentos, siempre y cuando el nombre la empresa se mantenga anónimo y en su lugar se utilice un nombre ficticio.

Justificación práctica:

La empresa se beneficiara de esta investigación ya que podrá determinar estrategias convenientes para la marca que se podrán desarrollar a largo plazo para así asegurar su crecimiento sostenible y un aumento en sus beneficios netos futuros.

A su vez el sustentante de esta investigación podrá practicar el conocimiento adquirido a lo largo de la maestría.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Análisis financiero: "Son un conjunto de fundamentos y técnicas que permiten que la información contable, económica y de otras operaciones comerciales sea más útil para la toma de decisiones". (Morales, L.R., 2012)

Estados financieros: "Son una imagen organizada de la condición financiera y el rendimiento de una empresa. El objetivo es proveer información útil sobre la situación, rendimiento financiero y flujos de efectivo de las entidades, a una gran cantidad de personas a la hora de tomar decisiones dentro de la organización". (Norma Internacional de Contabilidad nº 1 (NIC 1), 2005)

Estado de resultados: "Proporciona un resumen de la ganancia o pérdida obtenida por la entidad producto de la operación durante un período de tiempo. Los más comunes son los estados de resultados que cubren un período de un año". (Gitman & Zutter, 2012)

Balance general o de situación: "Es un estado financiero que presenta la posición financiera de una entidad en un período determinado. En el balance de situación podemos ver lo que la empresa tiene, lo que adeuda y lo que es aportado por los dueños o accionistas". (Gitman & Zutter, 2012)

Análisis vertical: "Permite evaluar e interpretar el balance general y el estado de resultados de la entidad comparando cifras como porcentaje del total de una cifra representativa del período". (García, 2009)

Análisis horizontal: "Es un análisis que permite observar las variaciones de las cuentas entre un año y otro del balance general y el estado de resultados de una entidad. En este análisis se relacionan las variaciones financieras que experimentó la entidad de un año a otro, los cuales pueden haber aumentado o disminuido, estas variaciones se muestran en porcentaje o montos, lo que nos permite tener

una mejor idea de los cambios de la entidad, lo que facilita el proceso de toma de decisiones". (García, 2009)

Indicadores financieros: "Es una comparación de cifras bien sea de algún estado financiero o de cualquier informe interno de propósito especial, con el cual los usuarios de la información buscan establecerse ideas sobre la conducta de un sector o unas áreas de decisión específicas de la entidad". (García, 2009)

Indicadores operacionales: "Expresan de manera cuantitativa el cumplimiento de procesos, cuyo tamaño, al ser comparados con algunos niveles de referencia, pueden mostrar desviaciones sobre las cuales se toman acciones para corregir o prevenir que vuelva a suceder según sea el caso". (Robles, C.L., 2012)

Estrategia: "Conjunto de acciones realizadas de forma consciente y anticipada, con el fin de asegurar el cumplimiento de una serie de objetivos previamente planteados". (Morales, L.R., 2012)

Planeación financiera: "La planeación financiera establece de que manera se obtendrán los objetivos; además, simbolizan las bases de todas las actividades económicas de una entidad. Asimismo, se procura el pronóstico de las exigencias a largo plazo de una empresa de modo que las exigencias actuales puedan ser cumplidas de acuerdo con un determinado objetivo, que debe ser establecido en las acciones de la empresa". (Morales, A., & Morales J. A., 2014)

Razones de liquidez: "Evalúan el potencial de la empresa para enfrentar y cumplir con sus compromisos a corto plazo. Es decir, consiste en la habilidad que la entidad tiene para transformar sus activos en dinero en efectivo sin incurrir en pérdidas significativas de su valor, en ese sentido, de tener liquidez". (Morales, A., & Morales J. A., 2014)

Razones de solvencia: "Permiten evaluar las deudas de la entidad a corto y largo plazo, revelando la protección económica con la cual la entidad va a cumplir

con sus compromisos monetarios. En consecuencia las razones de solvencia nos indican cuánto dinero podría solicitar una empresa, apoyada por su patrimonio y activos." (Morales, A., & Morales J. A., 2014).

Razones de rentabilidad: "Estos indicadores se utilizan para determinar la rentabilidad sobre la inversión actual de la organización, enfocándose en las evaluaciones de los beneficios". (Morales, A., & Morales J. A., 2014).

MARCO ESPACIAL:

La investigación será realizada en la empresa atlantic cars ubicada en la avenida república de colombia esquina monumental, sector los peralejos, santo domingo, República Dominicana.

MARCO TEMPORAL

La investigación será realizada fundamentada en la información financiera de atlantic cars durante el período 2015-2017.

La investigación será ejecutada en el período de abril - agosto del 2017.

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación:

Esta investigación será exploratoria y estadística comparativa. La investigación exploratoria pretende dar una visión general respecto a la situación financiera de la empresa atlantic cars. Se ha elegido este tipo de investigación puesto que el tema no ha sido abordado anteriormente y resulta difícil formular hipótesis de cierta generalidad. La investigación exploratoria está destinada a proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información.

Esta investigación también será estadística comparativa debido a que se evaluarán los estados e indicadores financieros de la empresa y se establecerán comparaciones de los resultados del período 2015-2017.

“Los estudios descriptivos o estadísticos, los cuales tratan de explorar las características importantes de un grupo de personas, una comunidad o cualquier fenómeno que sea evaluado. Miden un aspecto o componente del tema a investigar.” (Sampierie, 2010)

Métodos de investigación:

- **Análisis documental:** con la finalidad de conocer los últimos datos ofrecidos por este tipo de industria. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para llevar a cabo la investigación.
- **GComparativo:** se utilizará al realizar la comparación de la información financiera y operativa de la empresa de un año a otro para determinar el aumento o disminución en cada uno de los indicadores.
- **Analítico:** consiste en descomponer un tema separando las partes de un todo para estudiarlas de manera individual. Será utilizado para evaluar los estados financieros de la empresa.

- **Deductivo:** es un método que se sustenta en la lógica y trata del estudio de hechos particulares.

Técnicas de Investigación:

La principal técnica de investigación será la evaluación e interpretación de los datos y estados históricos de la empresa además de la información disponible de organismos internacionales respecto al sector de alquiler de vehículos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

DEDICATORIA

AGRADECIMENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: UN ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALQUILER DE VEHÍCULOS

- 1.1. Introducción al análisis financiero
 - 1.1.1. Técnicas para el análisis financiero
 - 1.1.2. Razones financieras
- 1.2. Sector de alquiler de vehículos
 - 1.2.1. Reseña del sector
 - 1.2.2. Reseña institucional
 - 1.2.3. Base legal

CAPÍTULO II: ESTRUCTURA Y TENDENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA

- 2.1. Balance general
- 2.2. Estado de resultados
- 2.3. Análisis vertical
- 2.4. Análisis horizontal
- 2.5. Razones financieras
 - 2.5.1. Razones de liquidez

- 2.5.2. Razones de rentabilidad
- 2.5.3 Razones de solvencia
- 2.6. Indicadores operacionales
- 2.7. Análisis FODA

CAPÍTULO III: PLAN FINANCIERO EN EL MEDIANO PLAZO (3 AÑOS)

- 3.1. Análisis interno
- 3.2. Factores claves de crecimiento
- 3.3. Estado de resultados proyectado
 - 3.3.1. Ingresos proyectados
 - 3.3.2. Costos proyectados
- 3.4. Balance general proyectado
 - 3.4.1. Activos proyectados
 - 3.4.2. Pasivos proyectados
- 3.5. Análisis externo

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- García, O. L. (18 de Agosto de 2009). *Introducción al Diagnóstico Financiero*.
- Gitman, L.J. & Zutter C.J. (2012). *Principios de administración financiera* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, L.R. (2012). *Análisis de estados financieros. Un enfoque de la toma de decisiones*. México, D.F: McGraw-Hill Grupo Editorial.
- Morales, A., & Morales J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Patria.
- Norma Internacional de Contabilidad nº 1 (NIC 1). (2005). *Normas Internacionales de Contabilidad*.
- Robles, C.L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Sampieri, R.H. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, D.F: McGraw-Hill Grupo Editorial.
- Zion Market Research (9 de Enero de 2017). *Global car rental market will reach USD\$124.56 billion by 2022*. Obtenido de: <https://globenewswire.com/news-release/2017/01/09/904406/0/en/Global-Car-Rental-Market-will-reach-USD-124-56-Billion-by-2022-Zion-Market-Research.html>