



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**GLV & ASOCIADOS**

**SUSTENTADO POR:**

**LUIS FERNANDO GAMEZ BANEGAS**

**#21411294**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN FINANZAS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2018**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	IV
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO I.....	1
1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL .....	2
1.1.1 Objetivo General .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 Datos Generales de la Empresa .....	3
1.2.1 Reseña histórica GLV & Asociados .....	3
1.2.2 Misión.....	3
1.2.3 Visión .....	4
1.2.4 Valores.....	4
1.2.5 Estructura organizacional .....	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS .....	7
2.1.1 Ventas de activos improductivos .....	7
2.1.2 Venta de participación accionaria de la empresa .....	8
2.1.3 Fusión y liquidación de empresas relacionadas .....	9
2.1.4 Elaboración de estados financieros .....	10
2.1.5 Elaboración de razones financieras.....	11
2.1.6 Análisis de situación actual.....	12

2.1.6.1 Empresa ZUMACO .....	12
2.1.6.2 Empresa CARGO.....	14
CAPÍTULO III.....	16
3.1 ACTIVIDADES DE MEJORA .....	17
3.1.1 Reestructuración de plan de estabilización .....	17
3.1.2 Impacto de reestructuración de plan de estabilización.....	25
3.2 PROPUESTA DE MEJORA .....	32
3.2.1 Capacitación de mejora continua de asesores financieros .....	32
3.3. IMPACTO DE MEJORA.....	35
3.3.1 Impacto de capacitación para la mejora continua de asesores financieros .....	36
CAPÍTULO IV .....	37
4.1 CONCLUSIONES.....	38
4.2 RECOMENDACIONES .....	39
4.2.1 A GLV & Asociados .....	39
4.2.2 A la Universidad Tecnológica Centroamericana.....	39
4.2.3 A los Estudiantes .....	39
BIBLIOGRAFÍA .....	40
GLOSARIO.....	42
ANEXOS .....	44

**ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXO**

Tabla 1: Estado de resultado antes de reestructuración .....	22
Tabla 2: Costo anual por cargo según salario del mercado .....	25
Tabla 3: Porcentajes de servicio del Plan de estabilización .....	26
Tabla 4: Supuestos identificados para empresa contratante .....	29
Tabla 5: Cálculo de ganancia por proyecto administrativo .....	30
Tabla 6: Estado de resultado reestructuración esperada .....	311
Tabla 7: Costo de capacitación de mejora continua de asesores financieros .....	344
Tabla 8: Inversión salarial en capacitación .....	355
Tabla 9: Indicador de Productividad .....	366
Tabla 10: Beneficio esperado al implementar la propuesta por escenarios .....	377
 Anexo 1: Organigrama de GLV & Asociados	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

GLV & Asociados es una empresa del sector financiero que brinda consultoría empresarial y gerencial para la gestión de inversiones, alternativas de financiamiento y asesorías financieros. Es una firma que brinda servicio de asesoría financiera y administrativa, negociación de préstamos nuevos y reestructuraciones, promoción de ventas de acciones con inversionistas nacionales y del exterior e implementación de planes de estabilización y fusiones de empresas de diferentes rubros.

Durante el tiempo de práctica profesional se laboró directamente como asistente del área de análisis financiero de empresas que buscaban el servicio, realizando estados financieros, revisión de políticas y procedimientos para el control de gastos, proyecciones y estabilizaciones de empresas, el conocimiento previo del cálculo de indicadores financieros es de utilidad para el análisis financiero actual de las empresas que buscan el servicio, sean nacionales o internacionales.

La empresa gestiona para sus empleados una constante mejora brindando capacitaciones continuas, charlas, conferencias de temas de actualidad en la economía del país, la situación política del país y la región, procedimientos que se utilizan con las instituciones financieras de Honduras y en el exterior.

La firma ha logrado éxitos en transacciones de financiamientos nuevos y reestructuraciones con los mejores términos de plazo, tasas de interés y tiempo

efectivo de resolución impactando en el mejoramiento de flujo y reducción de la carga financiera de muchas empresas importantes en el país.

Para identificar propuestas de mejora, es necesario ir más allá de la posición en la que se encuentra, ser observador en los detalles ya que la misma debe brindar una ganancia para la empresa o bien la reducción de un gasto o tiempo que sea sustancioso, asegurando así las competencias obtenidas durante el periodo de práctica profesional. La identificación de problemas en los procesos de cada departamento que pueden impactar directamente en la operación de la empresa.

Se requiere desarrollar actividades durante el periodo de práctica como asistente financiero ubicado en donde la empresa sostiene su operatividad.

En el departamento financiero, se realizan estados financieros, verificación de estatus empresarial, alineación de políticas y afinación de procesos que se requieren controlar en las empresas tanto interna como a clientes empresariales, es el punto de partida de la operación y el desarrollo de actividades para la amplitud de servicios.

Las actividades diarias del puesto generan información de los departamentos y de las empresas, cuestionar el porqué de cada paso de los procesos es fundamental para entender y establecer una posible mejora.

## **INTRODUCCIÓN**

En el siguiente informe se detallará las actividades realizadas durante la práctica profesional en GLV & Asociados, el mismo detalla las actividades realizadas durante el lapso de diez semanas, que fueron de mucho provecho para el crecimiento profesional y personal. El objetivo de la práctica es dar al practicante una experiencia y acercamiento al mundo laboral.

El documento se plantea en cuatro capítulos, el primer capítulo detalla de manera breve la historia, misión, visión y valores de la empresa GLV & Asociados. El segundo capítulo detalla todas las actividades realizadas, durante el lapso de diez semanas, el cual se aplicaron todos los conocimientos adquiridos, el tercer capítulo se enfoca en la manera la cual se podría dar una mejora a la empresa, de un problema ya existente, con la experiencia prevista durante la práctica profesional, el cual mejorará los procedimientos de la empresa.

Por último, en el capítulo cuatro se enfoca, en las recomendaciones del practicante hacía, la universidad, el alumnado, y la empresa, al igual que las conclusiones acerca de lo aprendido en base a los objetivos propuestos, y por último los anexos en el que se puede visualizar las actividades realizadas en el transcurso de las diez semanas.



# **CAPÍTULO I**

## **1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

### **1.1.1 Objetivo General**

Aplicar los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio de la carrera de finanzas y trasladarlos a la práctica, buscando asistir con responsabilidad en el progreso de las labores asignadas por el departamento de análisis financiero de la empresa GLV & Asociados.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar los procesos de análisis de los estados financieros, vaciados y proyecciones financieras.
- Analizar razones financieras para los informes de la situación actual de clientes.
- Crear propuestas de mejora para la estabilización financiera de las empresas, o bien para el mejoramiento interno del departamento.

## **1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.2.1 Reseña histórica GLV & Asociados**

GLV & Asociados, S.A. de C.V. es una firma constituida el 19 de febrero de 2001 en la ciudad de San Pedro Sula, es una empresa altamente profesional y capacitada, que cuenta con el conocimiento y experiencia que permite y facilita la evaluación, financiamiento y gestión de los negocios.

Es una firma que se caracteriza por ser efectiva como consultor empresarial y gerencial. Además, son gestores de inversiones y alternativas de financiamiento, salvataje, reestructuraciones y asesorías financieras. Cuenta con un equipo de consultores de negocios y profesionales especializados en banca, finanzas, inversiones y fusiones, en su gestión financiera ha apoyado con mucho éxito transacciones de financiamientos nuevos y reestructuraciones que han impactado en el mejoramiento del flujo y reducción de la carga financiera de muchas empresas importantes en el país.

### **1.2.2 Misión**

Somos una firma consultora dedicada al análisis y reingeniería financiera, financiamientos, reestructuración e incorporación de inversionistas en su empresa, planeamiento estratégico y todas aquellas tareas que permitan optimizar el manejo de los recursos en el mercado global y de la competencia.

### **1.2.3 Visión**

Convertirnos en una firma asesora líder en el mercado, alcanzando un reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la excelencia y calidad de los servicios que ofrecemos.

### **1.2.4 Valores**

La empresa cuenta con una serie de valores integrados a los objetivos que definen su operación.

- **Transparencia:** brindando a las empresas a detalle un servicio integral que permita evitar cualquier duda y se impulse al mejoramiento.
- **Ética:** trabajar bajo normas de dirección manteniendo los valores que la empresa y la sociedad dicta.
- **Secretividad:** el resguardo de la información de las empresas es fundamental para el funcionamiento de la operación.
- **Agilidad:** atender a las empresas con eficiencia, no disminuyendo la calidad por la rapidez en la entrega.
- **Honestidad profesional:** ante todo mantener la imagen de la empresa desde la base de los empleados hacia el trato correcto hacia los clientes.

### **1.2.5 Estructura organizacional**

La empresa tiene una estructura organizacional<sup>1</sup> basada en la funcionalidad, mediante la comunicación vertical las decisiones de la junta directiva se comunican al sector operativo de la empresa, siendo la gerencia general un condensador de la información.

La estructura permite la comunicación horizontal logrando que la información llegue en el momento oportuno, para que los diferentes departamentos funcionen de manera adecuada y la operación sea sostenible.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1: "Organigrama GLV & Asociados"

# **CAPÍTULO II**

## **2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS**

Durante el periodo de práctica se presentaron oportunidades para el mejoramiento de dos empresas del sector industrial, las que buscaban el mejoramiento de las condiciones financieras y crediticias, tomando en consideración el análisis de situación actual financiera, se toma en consideración temas como préstamos, inversiones y solicitudes de crédito, todo para el mejoramiento de sus indicadores financieros principalmente la rentabilidad.

La empresa mantiene una lista de posibles recomendaciones más comunes según se muestran los resultados del análisis financiero, siendo el caso se mencionarán a continuación:

### **2.1.1 Ventas de activos improductivos**

Las empresas realizan actividades cotidianas, mismas que se realizan a través de la utilización de activos con los que las empresas cuentan. Desde los terrenos, la maquinaria y equipo, los softwares y los empleados sirven para crecer y prosperar un negocio de manera sostenible.

Como parte de las actividades al analizar la situación financiera salen a relucir temas de capacidad de producción, es bastante común que un activo no corriente como una prensadora, no se utilice al 100% de su capacidad, sin embargo, eso no la hace improductiva.

Para analizar si un activo es improductivo, se requiere tomar en cuenta la vida útil del activo, la capacidad de uso actual, el costo por el mantenimiento necesario y sus tiempos, dicho esto, si una prensadora trabaja por debajo del 80% de su capacidad pese a una serie de autorizaciones para su mantenimiento, es necesaria la venta de dicho activo ya que se ha vuelto improductivo, aunque no en su totalidad, más no permite el aprovechamiento completo de la capacidad de la planta.

Es en el punto donde la vida útil y la falta de uso de la producción donde se recomienda la venta de los activos o bien el reemplazo de activos improductivos. En cualquier caso, un indicador que mide la valoración de un activo en balance en función de sus ventas constituye un cálculo inicial para descomponer un activo en función de su productividad o improductividad.

### **2.1.2 Venta de participación accionaria de la empresa**

Recurriendo siempre al análisis de la situación financiera de las empresas, en ocasiones los fondos para inversión hacia la operación se ven reducidos a tal punto que podrían generar un efecto retractor en la empresa.

Es por ello, que hay empresas que califican para introducirse al mercado de valores, y mediante la venta de acciones permiten a inversores comprar títulos y ser propietarios de negocios, la empresa puede recaudar fondos para la reinversión en la empresa.



Si la empresa logra aplicar la recomendación correctamente, cuidando el dinero disponible, orientando los fondos a la expansión y la mejora, se incrementaría el precio de las acciones, de esa manera la empresa y los inversores depende entre sí. Si bien una desventaja es que rinden cuenta ante accionistas, es una forma de obtener beneficios.

### **2.1.3 Fusión y liquidación de empresas relacionadas**

Existen diversos motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión y liquidación, generalmente al realizar una fusión es porque la empresa con la que se fusionará cuenta con recursos o servicios que complementan a la empresa origen, también se encuentran los casos donde ambas empresas realizan ventas del mismo tipo de bien o servicio, sin embargo, requieren realizar una fusión con el propósito de participar en un mayor mercado o ser partícipe de economías de escala.

Al analizar la situación de una empresa, es necesario fijar los diferentes motivos que se podrían encontrar para promover una fusión, adquisición o venta de empresas.

Los principales motivos encontrados para iniciar un proceso de fusión y adquisición son:

- Creación de valor para los accionistas
- Mejora de la gestión de la empresa adquirida
- Aumento de participación de mercado
- Aumento de la rentabilidad

- Búsqueda de producto y servicios complementarios
- Concentración en actividad principal
- Alineación de estrategias
- Optimización de recursos
- Abandono de actividades maduras
- Demanda de liquidez por parte de los accionistas
- Necesidad de recursos para financiar pérdidas. (Spiñeira, Sheldon y Asociados, 2008)

#### **2.1.4 Elaboración de estados financieros**

El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la situación financiera de una empresa que sea útil a una amplia gama de usuarios con el objeto de tomar decisiones económicas. Los estados financieros deben ser comprensibles, relevantes, fiables y comparables.

Se desarrollan conceptos y aplicaciones en los estados financieros que conllevan a utilizar herramientas y formatos durante el proceso de la práctica. Se analiza el comportamiento de las empresas que son clientes de la firma GLV & Asociados. Se realiza un análisis de los estados de resultados, flujos de efectivo y balance general. Conforme a datos presentes y de periodos anteriores de las empresas se trabaja en la comparación del comportamiento de las cuentas año por año, en base a sus estados financieros auditados e internos, observando así la tendencia de la

situación financiera de la empresa y su desempeño operacional. Una vez realizados los vaciados de información en los formatos con el propósito de ver la tendencia año por año alcanzada por la empresa, se hicieron las proyecciones con los supuestos establecidos, los cuales se determinan en base a los datos que muestran los archivos con la información obtenida, de esta forma se establecen las condiciones que se usaron en las proyecciones de los ingresos, costos y gastos.

Como resultado final se consultaba con el gerente general para que diera su visto bueno en base a las expectativas de los clientes, una vez que fueron calculadas las proyecciones estas fueron enviadas al cliente para su aprobación y posteriormente fueron enviadas al banco con todo el soporte legal, cualitativo y financiero que fue elegido para la inversión.

### **2.1.5 Elaboración de razones financieras**

Utilizando los estados financieros se realizan cálculos de razones financieras, con la finalidad de interpretar cada una de las razones basándonos en los resultados finales y analizando cada método que se utilizó para supervisar el desempeño de cada empresa. Se utilizan indicadores financieros para medir la gestión administrativa de las empresas con las que se trabaja.

La base de datos para nuestro análisis son estados de resultado y balance general auditados e internos de los años 2014, 2015, 2016 y 2017 para calcular las razones financieras considerando todas las categorías de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado.

Se interpreta la administración de dicha empresa, conducta, y el riesgo a la misma vez. Como objetivo se busca obtener el mayor beneficio en una empresa con la mayor rentabilidad posible para que tenga un buen desempeño.

### **2.1.6 Análisis de situación actual**

La firma cuenta con la capacidad para la realización de análisis a profundidad de la situación de empresas nacionales e internacionales, la constancia en la actualización de nuevas tendencias en el sector financiero, permite el desarrollo y potenciación de los servicios que se ofrecen.

En el análisis de casos particulares se trabajó con dos empresas, ZUMACO y CARGO, ambas resultan en recomendaciones similares, sin embargo, la posibilidad de obtener un mayor impulso operativo es distinta por el alcance y la condición actual que presentan.

#### **2.1.6.1 Empresa ZUMACO**

Se analizó la tendencia año por año de la empresa ZUMACO aplicando los requisitos necesarios con los estados financieros, indicadores financieros y con un plan de estabilización. Se realizó un análisis del balance y los archivos obtenidos de la empresa, observando el alto endeudamiento de la empresa con una carga financiera muy alta.

Medimos todos los indicadores financieros y nos enfocamos en el índice de endeudamiento que son las deudas totales entre pasivos totales, se considera con esta razón que abajo del setenta por ciento es considerablemente bueno para una empresa ya que le sobra para cubrir sus obligaciones.

Esta empresa actualmente tiene un índice de endeudamiento muy alto, alta concentración con obligaciones en empresas relacionadas que reflejan pérdidas, un porcentaje importante de cuenta por cobrar irrecuperable y un alto índice en número de veces de deuda/capital. Otras de las razones que se interpretó con el gerente fue la rentabilidad, el margen bruto de la empresa está muy bajo con un diez por ciento, dentro del veinte al treinta y cinco por ciento se considera que una empresa está dentro del parámetro que va por buen camino.

Se trabajo en las razones con el propósito de medir el desempeño de la empresa ZUMACO y tener una imagen más amplia de los pros y contras de la empresa ya sea la administración, producción y comportamiento de la empresa.

Se tuvo una reunión con el gerente para buscar la mejor salida a la empresa, obteniendo como resultado del análisis de situación actual, que esta empresa cuenta con muchos activos fijos improductivos y en las recomendaciones que se brindaron al cliente, se especifica la venta de activos como terrenos inactivos para ir pagando los préstamos con los que cuenta la empresa actualmente, con el propósito de reducir deuda y carga financiera.

De acuerdo a los parámetros que se van a establecer, la gerencia presenta una reestructuración con la que se iba a trabajar este caso, los supuestos establecidos y condiciones con el propósito de reducir gastos operativos de la empresa ZUMACO, incrementar las utilidades, reducir las tasas a una más atractiva con mejores condiciones para reducir el costo e incrementar las ventas.

Se trabajó en las proyecciones del flujo anual, mensual, estado de resultado y balance general según los supuestos que se establecieron a la empresa para la mejora de las condiciones de plazo y tasa, incrementando ventas, reduciendo costos y gastos.

Al seguir las indicaciones brindadas, se observó que la empresa va por buen camino aumentando el flujo y obteniendo mayor rentabilidad. En base a las recomendaciones anteriores, se formalizó la solicitud de crédito con el banco nacional, la cual, fue apropiada basada en la generación de confianza al aplicar la administración de la empresa y recomendaciones que los asesores financieros le hicieron oportunamente.

#### **2.1.6.2 Empresa CARGO**

La empresa Cargo cuenta con una administración sana y un buen desempeño de sus operaciones. Se hizo el análisis de la tendencia año por año para ver el comportamiento de la empresa, se trabajó en los vaciados de información en los formatos de la empresa interpretando los estados financieros.

El gerente otorgó los supuestos con los que se trabajó para hacer las proyecciones de los flujos mensual, anual, estado resultado y balance general. La empresa CARGO contaba con un escenario accesible para obtener resultados rápidos y aprobación del banco con todo el soporte legal, cualitativo y financiero. Se hizo una reestructuración de línea de crédito y préstamos a largo plazo a la empresa para mejorar las condiciones de plazo y tasas con los bancos a una más atractiva, con el fin de incrementar las ventas y reducir la carga financiera de la empresa.

# **CAPÍTULO III**



### **3.1 ACTIVIDADES DE MEJORA**

GLV & Asociados cuenta con las herramientas y el conocimiento necesario para brindar la solución ante los posibles problemas financieros o estancamiento de la operación que se les pueda presentar a las empresas. Siendo una empresa de asesoría financiera se trabaja en el mejoramiento continuo de los servicios entregados.

#### **3.1.1 Reestructuración de plan de estabilización**

Durante la práctica profesional se participó en el desarrollo de un plan de estabilización para una empresa muy importante del sector industrial del país, se realizaron recomendaciones para la reducción de gastos operativos, mejoramiento del flujo, reestructuración de obligaciones a largo plazo, reducción de carga financiera mediante negociaciones con la banca, mejora de tasa de interés y promoción de ventas de activos improductivos orientados al pago de obligaciones.

La empresa GLV & Asociados busca la optimización de sus servicios, y cuenta con la experiencia para poner en práctica un plan de estabilización que permita seguir un proceso adecuado para el mejoramiento de las condiciones financieras de las empresas.

En el proceso de estabilización se inicia la reestructuración de corto y mediano plazo, en su primera fase, se establece una reestructuración financiera con la cual se logró la reducción del gasto financiero por concepto de intereses que tenía la

empresa, formalizando una solicitud de crédito de reestructuración de préstamos de acuerdo a mejores condiciones que las mantenidas previamente con bancos e instituciones financieras con las que tiene relación la empresa.

El propósito de una mejora es buscar la mejor salida para una empresa obteniendo el mayor beneficio de su situación financiera mejorando el flujo de la empresa y reducción de carga financiera. Estas medidas permitirán la estabilización de la empresa en el cumplimiento de su operación normal, conservación de empleos y liberación de flujo propio que le servirán como capital de trabajo a la empresa.

El plan de estabilización se desarrolló en diferentes etapas, las cuales se reestructuran varios aspectos financieros de una empresa, como la reestructuración de pasivos, cuentas por cobrar, inventario, proveedores con el objetivo que una empresa obtenga una mayor rentabilidad y se garantice la continuidad de la operación.

El plan de estabilización cuenta con puntos de reestructuración, que se podrán recomendar, si la empresa brinda la información completa, en casos particulares donde no lo hagan sólo se podrá trabajar con la selección de alguno de ellos.

**a) Reestructuración de pasivos:** Con la reestructuración de pasivos a corto y mediano plazo se mejora las condiciones del flujo de efectivo de las empresas ya que se logra mejores tasas de interés y en muchas ocasiones se amplía el plazo de pago. Esto genera mayor rentabilidad para las empresas contratantes.

Con la reestructuración de sus pasivos la empresa, podrá identificar generadores de valor que le permitan hacer frente a sus compromisos financieros y acompañándolas durante las negociaciones con sus acreedores.

**b) Reestructuración de cuentas por cobrar:** Con la reestructuración de cuentas por cobrar se determina que cuentas son factibles de recuperación y cuales definitivamente se declaran como pérdida, ya que el monto de las cuentas por cobrar impacta negativamente en el flujo de la empresa. Se evalúan las cuentas por cobrar a compañías relacionadas para determinar cuáles empresas deben fusionarse, liquidarse y financieramente son sujetas de crédito, para que a nivel propio obtengan financiamiento en el sistema bancario nacional.

Si la empresa contratante brinda sus estados financieros completos, se podrá trabajar en una aplicación de nuevas políticas de cuentas por cobrar, lo que generará mayor liquidez para dicha empresa, utilizando medidas de cobros de porcentaje a contado para autorizar el crédito, el cliente al crédito de la empresa contratante deberá ajustarse a las nuevas políticas de cuentas por cobrar la cuál será de mínimo 60 días hasta 180 días máximo para mejorar su razón de liquidez, según vea recomendable el asesor financiero y la decisión final para aplicar las recomendaciones por parte del cliente contratante.

**c) Reestructuración de inventario:** Reestructurando los inventarios se recomienda realizar una auditoria para determinar los inventarios que son obsoletos y que se deben absorber como pérdida.

Si la empresa contratante brinda el proceso de compras, así como los estados financieros se podrá determinar la recomendación de inventarios, en el caso de la empresa actual, sólo se cuenta con el conocimiento del costo de ventas relacionados el cuál se recomienda a la empresa disminuir su costo de ventas a 70% según el análisis de su estado de resultados proyectado a 2018.

- d) Reestructuración con proveedores:** Negociar convenios de pagos a mediano plazo para lograr acercamiento con los proveedores manteniendo apertura para la operación de la empresa.

Si la empresa contratante brinda su balance general, se podrá determinar la necesidad de pago a proveedores, al aplicarlo se deberá instruir al cliente para realizar negociaciones con los proveedores de tal manera que puedan seguir la relación comercial a medida que se va realizando la gestión de pago en base a una nueva política de pagos a proveedores alineando el proceso con el ingreso de efectivo obtenido de una reestructuración de cuentas por cobrar.

- e) Reestructuración administrativa:** Para tener una administración sana en una empresa se recomienda tener buena estructura en cada departamento para tener una mejor eficiencia en cada área de la empresa con un gerente en recursos humanos, gerente administrativo, en ventas, auditor interno, contador general, contador de costos, con el propósito de fortalecer la columna vertebral de una empresa obteniendo en tiempo y forma todos los informes financieros y

conexos que le permitan a la alta administración la toma preventiva de decisiones en forma inmediata.

El cliente contratante debe brindar su estado de resultados y el asesor financiero de GLV & Asociados podrá recomendar esta reestructuración, en el caso del cliente que se trabajó de ejemplo, la firma sugiere la reducción del gasto administrativo, ya que presentaba un incremento del 8% anual el cuál es elevado y se espera que al trabajar en la recomendación este se disminuya al 6%.

El alcance del plan se ve limitado por las pretensiones del cliente contratante, pudiendo dar paso a GLV & Asociados para la inmersión en la información total de la empresa o sólo un departamento específico. Se definieron un conjunto de estrategias para el mejoramiento continuo, basado en función de las actividades de un administrador financiero, sin embargo, la firma sólo presenta el informe completo y detallado de la situación actual de la empresa, brinda recomendaciones de pasos a seguir especificando las áreas a tratar y finaliza con la decisión del tomador o tomadores de decisiones de la empresa contratante.

La tabla 1 del estado de resultado que se muestra a continuación, las proyecciones para los años 2018 y 2019 de la empresa contratante que se mantiene confidencial, en caso de mantener la situación actual, se puede observar que mantienen utilidades con un leve crecimiento, la falta de aprovechamiento de sus recursos es parte del problema del estancamiento que presentan.

Es por ello, que se sugiere una reestructuración administrativa, buscando elevar de 5% a 8% las ventas, disminuir costos de ventas de 75% a 70% por lo que evaluar proveedores y buscar el aprovechamiento del 100% de la materia prima debe ser parte de la meta a cumplir y pese a que existe la posibilidad de contratar personal disminuir de 8% a 6% los gastos administrativos y ventas.

Tabla 1: Estado de resultado antes de reestructuración

<b>Antes de la reestructuración</b>		
<b>Estado de resultado (LPS)</b>		
<b>Proyección con situación actual 2018-2019</b>		
<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas netas	145,446,951.00	149,519,465.63
Ingresos no gravables		
<b>Ventas totales</b>	<b>145,446,951.00</b>	<b>149,519,465.63</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>109,085,213.25</b>	<b>112,139,599.22</b>
<b>Gastos operativos</b>		
Gastos de administración y ventas	11,635,756.08	11,961,557.25
Egresos no deducibles	603,092.00	603,092.00
<b>Total costos y gastos</b>	<b>121,324,061.33</b>	<b>124,704,248.47</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>24,122,889.67</b>	<b>24,815,217.16</b>
<b>Ingresos financieros</b>	-	-
<b>Gastos financieros</b>		
Intereses	3,862,590.00	3,655,801.00
Diversos (comisiones bancarias)	184,000.00	221,500.00
<b>Gastos financieros</b>	<b>4,046,590.00</b>	<b>3,877,301.00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>20,076,299.67</b>	<b>20,937,916.16</b>
Impuesto sobre la renta	5,019,074.92	5,234,479.04
Aportación solidaria		
Reserva legal		
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>15,057,224.75</b>	<b>15,703,437.12</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>15,057,224.75</b>	<b>15,703,437.12</b>

Fuente: Datos confidenciales de cliente.

Con la situación que presenta actualmente la empresa contratante, es necesario unificar los esfuerzos en las recomendaciones antes mencionadas, para lograr salir del estancamiento en las utilidades y comenzar un crecimiento estable. Adicionalmente, la empresa necesita realizar acuerdos de pago efectivos con los proveedores ya que con su situación actual el cubrir dichas deudas generaría problemas de liquidez, que en su efecto disminuirán la posibilidad de continuar con una operación eficiente.

Se puede definir que la empresa que se analiza, antes de la reestructuración del plan de estabilización, contaba con proyecciones de utilidades con bajo nivel de crecimiento, los préstamos obtenidos no permiten el aprovechamiento y afinación de la operación. Si la empresa contratante define la necesidad de contratación de personal administrativo, podría optar en base a los siguientes costos según la posición y el salario promedio de mercado que se ofrece por una plaza.

La empresa contratante en un lapso de un mes asume costos relacionados en conjunto con el empleado de IHSS y RAP como parte de los beneficios de ley, y el INFOP como beneficio obligatorio de las empresas para la capacitación constante.

En la tabla 2 se muestran los salarios promedio de mercado y la estimación de costo anual para el conocimiento de la cantidad de dinero que debe la empresa tener libres para las gestiones de pago de nómina, dependerá de la recomendación brindada por el asesor financiero la posible elección de contratación de alguno de

los puestos bajo el esquema salarial que se presenta. Este esquema salarial puede cambiar anualmente de acuerdo a los porcentajes de inflación que se toman para definir los salarios mínimos anualmente.

Durante el año se realizan reservas mensuales relacionadas a los derechos adquiridos (aguinaldo, décimo cuarto y vacaciones), preaviso y cesantía, tomando como base las indicaciones del código de trabajo de Honduras. Para las empresas realizar las reservas de cargas prestaciones en una cuenta, permite mantener un proceso sano para asumir costos por liquidaciones posteriores, también se puede invertir el dinero para generar intereses a favor.

Los costos anuales implicados por puesto son los siguientes:



Tabla 2: Costo anual por cargo según salario del mercado

Información reserva por cargo	%	Gerente RRHH	Gerente administrativo	Gerente de ventas
Salario base mensual		<b>L23,500.00</b>	<b>L20,000.00</b>	<b>L22,000.00</b>
Salario anual		<b>L282,000.00</b>	<b>L240,000.00</b>	<b>L264,000.00</b>
Beneficios de Ley				
INFOP	1.000%	L2,820.00	L2,400.00	L2,640.00
RAP	3.000%	L8,460.00	L7,200.00	L7,920.00
IHSS	6.500%	L18,330.00	L15,600.00	L17,160.00
Total de Beneficio de Ley	10.500%	<b>L29,610.00</b>	<b>L25,200.00</b>	<b>L27,720.00</b>
Cargas Prestacionales				
Cesantía	9.722%	L27,416.67	L23,333.34	L25,666.67
Preaviso	9.748%	L27,489.78	L23,395.56	L25,735.12
Decimo Tercer Mes	8.333%	L23,499.06	L19,999.20	L21,999.12
Decimo Cuarto Mes	8.333%	L23,499.06	L19,999.20	L21,999.12
Vacaciones	3.250%	L9,166.32	L7,801.12	L8,581.23
Total de Cargas Prestacionales	39.387%	<b>L111,070.89</b>	<b>L94,528.42</b>	<b>L103,981.26</b>
<b>Total a Pagar por Empresa</b>		<b>L363,460.89</b>	<b>L309,328.42</b>	<b>L340,261.26</b>

Información reserva por cargo	%	Auditor interno	Contador general
Salario base mensual		<b>L14,500.00</b>	<b>L18,500.00</b>
Salario anual		<b>L174,000.00</b>	<b>L222,000.00</b>
Beneficios de Ley			
INFOP	1.000%	L1,740.00	L2,220.00
RAP	3.000%	L5,220.00	L6,660.00
IHSS	6.500%	L11,310.00	L14,430.00
Total de Beneficio de Ley	10.500%	<b>L18,270.00</b>	<b>L23,310.00</b>
Cargas Prestacionales			
Cesantía	9.722%	L16,916.67	L21,583.34
Preaviso	9.748%	L16,961.78	L21,640.89
Decimo Tercer Mes	8.333%	L14,499.42	L18,499.26
Decimo Cuarto Mes	8.333%	L14,499.42	L18,499.26
Vacaciones	3.250%	L5,655.81	L7,216.04
Total de Cargas Prestacionales	39.387%	<b>L68,533.10</b>	<b>L87,438.79</b>
<b>Total a Pagar por Empresa</b>		<b>L224,263.10</b>	<b>L286,128.79</b>

Fuente: Porcentajes y salarios obtenidos del código de trabajo de Honduras y departamento financiero, GLV & Asociados.

Estos costos se deberán incluir en la revisión anual para la decisión de contratación y evaluar cada puesto de ser requerido en base a los objetivos logrados.

### 3.1.2 Impacto de reestructuración de plan de estabilización

El impacto analiza las formas de medir el resultado de la implementación, para establecer si la propuesta tendrá éxito o no, o evaluar si lo que se implementó requiere ajustes para una óptima implementación. La firma al comercializar el

servicio de plan de estabilización brindará un beneficio a todos sus clientes actuales y potenciales, ya que es atractivo para las empresas recibir asesoría financiera a un porcentaje bajo y mejorar así el desempeño y la situación que poseen.

Según las reestructuraciones posibles a recomendar se determinan precios basados en porcentajes de servicio que se cobrarán en base al proyecto a trabajar.

Tabla 3: Porcentajes de servicio del Plan de estabilización

<b>Tipo de reestructuración</b>	<b>Porcentaje de Servicio</b>
Reestructuración de pasivos	2%
Reestructuración de cuentas por cobrar	3%
Reestructuración de inventario	1%
Reestructuración con proveedores	1%
Reestructuración administrativa	5%
Plan de estabilización completo	3.00%

Fuente: GLV & Asociados

Si a una empresa contratante al analizar la información brindada, se le recomienda un plan de estabilización completo, se cobrará el 3% de servicio en base al costo total del proyecto.

Los asesores financieros podrán vender el servicio de plan de estabilización tomando en cuenta las posibles recomendaciones que el plan ofrecerá siendo:

**a) Reducción en deuda:** como producto de activos improductivos destinando a pago de deuda bancaria.

Las empresas contratantes que mantengan préstamos bancarios relacionados a la compra de activos, y se recomiende la reducción de deuda basados en la improductividad de alguno de esos activos, deberán gestionar la venta de dicho de activo y destinar el dinero al pago de deuda bancaria. Se sugiere a los asesores financieros mantener a disposición un porcentaje de 90% del activo improductivo vendido hacia el pago de deuda bancaria y el 10% restante para el mantenimiento de los activos que permanecen en la operación, sin embargo, quedará a discreción del cliente para abonar capital que requiera.

- b) Mejoramiento del flujo de efectivo:** como parte de reestructurar las obligaciones de corto y mediano plazo a largo plazo.

Al realizar gestiones para la reducción de cuotas de pago, y comenzar el pago de las obligaciones o buen cuentas por pagar a corto y mediano plazo, se busca tener suficiente efectivo para ser destinado a la inversión y otros deberes relacionados a la operación de las empresas contratantes.

- c) Reducción de carga financiera:** se logra con mejoras en las negociaciones con la banca, reduciendo la tasa de interés identificando el efecto en el flujo y en el estado de resultado.

La mejora de la carga financiera se verá afectada al realizar consolidaciones de deuda a bancos con menores tasas de interés, es necesario que el asesor

financiero conozca de la información de los bancos del país, las tasas de interés que manejan según el monto del préstamo y el tiempo de pago.

- d) Mejoramiento del gasto operativo:** revisando la descripción de puesto del personal en cada área de trabajo de trabajo invirtiendo en tecnología para simplificar los procesos logrando mejor eficiencia.

Los asesores financieros deberán conocer la industria o rubro de la empresa contratante, estudiar a la empresa, identificar los riesgos del negocio, analizar la situación financiera y las posibles recomendaciones resultantes. Una vez hecho lo antes mencionado, el asesor podrá evaluar la necesidad y la carga de un puesto de trabajo, localizando puntos de mejora sea en el requerir mayor carga para un puesto o la contratación de personal de apoyo según sea la situación del puesto a evaluar.

- e) Ordenamiento organizacional de la empresa:** estructurando con la incorporación de un jefe de recursos humanos un auditor interno, jefe administrativo y capacitando al personal contable con esto se obtendrá el mejoramiento de los controles y capacidad de entrega a tiempo de la información.

Como se mostró en la tabla 2 de costos anuales de los diferentes puestos según el salario de mercado vigente en Honduras, los tomadores de decisión de la empresa contratante deberán decidir qué perfil es necesario según las

debilidades encontradas por el asesor financiero en los diferentes departamentos, y tomando en consideración los resultados obtenidos en el informe del análisis de estados financieros y sus proyecciones.

Retomando a la empresa que se estaba analizando mediante el estado de resultados proporcionado, se identificaron los siguientes supuestos para el mejoramiento de la situación.

Tabla 4: Supuestos identificados para empresa contratante

<b>Supuestos</b>
Ventas: 8% anual (aumento)
Gastos: 6% sobre ventas (disminución)
Costo de ventas: 70% (disminución)

Fuente: GLV & Asociados

A la empresa contratante, se le indica que deberá realizar cambios en su política de ventas buscando el incremento de la misma, y la reducción de gastos administración y costos de ventas.

En este caso en particular, la empresa contratante no proporciona más que el estado de resultados, sin embargo, es un punto de partida importante en el señalamiento de oportunidades de mejora de sus políticas internas. El área de producción deberá buscar la eficiencia de sus procesos, logrando disminuir el costo de ventas, evitando el inventario residual o reutilizando dicho inventario, al utilizar el

material proporcionado por compras, y este deberá buscar proveedores que sin sacrificar la calidad del producto puedan brindar un mejor precio.

El porcentaje de servicio en el caso de la reestructuración recomendada es de 5% ya que el proyecto contaba con el asesoramiento en base al estado de resultados.

Tabla 5: Cálculo de ganancia por proyecto administrativo

Costo de proyecto	L650,000.00
Porcentaje de servicio	5%
<b>Ganancia de la empresa</b>	<b>L32,500.00</b>

Fuente: GLV & Asociados

El proyecto trabajado según el asesor financiero tuvo un costo de L.650,000.00, y las recomendaciones brindadas fueron en base a reestructuración administrativa, lo que conlleva un porcentaje de servicio del 5% haciendo una ganancia para la empresa de L.32,500.00

Si la empresa contratante cumple con los supuestos comenzarán a salir del estancamiento en las utilidades percibidas, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Estado de resultado reestructuración esperada

<b>Después de la reestructuración</b>		
<b>Estado de resultado (LPS)</b>		
<b>Proyección con cambios recomendados 2018-2019</b>		
<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas netas	145,446,951.00	157,082,707.08
Ingresos no gravables		
<b>Ventas totales</b>	<b>145,446,951.00</b>	<b>157,082,707.08</b>
<b>Costo de ventas</b>	101,812,865.70	109,957,894.96
<b>Gastos operativos</b>		
Gastos de administración y ventas	8,726,817.06	9,424,962.42
Egresos no deducibles	603,092.00	603,092.00
<b>Total costos y gastos</b>	<b>111,142,774.76</b>	<b>119,985,949.38</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>34,304,176.24</b>	<b>37,096,757.70</b>
<b>Ingresos financieros</b>	-	-
<b>Gastos financieros</b>		
Intereses	3,862,590.00	3,655,801.00
Diversos (comisiones bancarias)	184,000.00	221,500.00
<b>Gastos financieros</b>	4,046,590.00	3,877,301.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	30,257,586.24	33,219,456.70
Impuesto sobre la renta	7,564,396.56	8,304,864.17
Aportación solidaria		
Reserva legal		
<b>Utilidad después de impuestos</b>	22,693,189.68	24,914,592.52
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22,693,189.68</b>	<b>24,914,592.52</b>

Fuente: Datos confidenciales de cliente.

Para obtener resultados satisfactorios en la implementación del plan de estabilización, se requiere la afinación de supuestos para aplicar en las empresas, los supuestos son necesarios para mantener un rumbo claro en el mejoramiento de la rentabilidad de las empresas.

## **3.2 PROPUESTA DE MEJORA**

La firma GLV & Asociados se mantiene en constante capacitación sobre los posibles cambios en el mercado financiero, las diferentes situaciones de los países, políticas de regulación monetaria que pudiesen afectar a sus clientes, sin embargo, no cuenta con una base de capacitación para el mejoramiento de sus asesores financieros, que son la fuerza de ventas de los servicios que ofrecen.

### **3.2.1 Capacitación de mejora continua de asesores financieros**

La empresa cuenta con la capacidad necesaria para trabajar en las diferentes situaciones que presentan sus clientes, aunque para lograr obtener a estos clientes deben pasar un proceso de visitas, entregas de hojas de servicios, entre muchas otras cosas que caracterizan a un vendedor de un bien o servicio.

En el caso de GLV & Asociados, su personal de ventas es el mismo personal que brinda el servicio origen de su productividad, los asesores financieros. Durante el tiempo de práctica, se observó que muchos asesores financieros no cuentan con las habilidades de ventas necesarias para la captación de nuevos clientes, los que tiene experiencia en el sector, cuentan ya con una cartera lo suficientemente amplia, sin embargo, para el asesor que inicia no existe una pauta de como incrementar las ventas de forma eficiente.

Con esta propuesta se pretende, que el asesor financiero sea la imagen de la empresa en el campo, desde su vestimenta personal, la forma de interacción, el



manejo de los servicios y el conocimiento de los temas financieros son la base fundamental para el incremento de las ventas de la empresa GLV & Asociados.

La empresa deberá invertir en la capacitación de empleados actuales e inducción de nuevos empleados, los temas más importantes a tratar en la capacitación, son imagen personal, técnicas de ventas e interacción efectiva, así como un reforzamiento de los servicios actuales de la empresa y la reciente incorporación del plan de estabilización como servicio.

Un asesor financiero puede caer en malas prácticas, es necesario que evalúe si cuenta con los detalles siguientes:

- Programación: un asesor financiero que no se presente a una reunión programada con un posible cliente y no envíe la información que un cliente requirió, es un mal asesor y está dañando la imagen de la firma.
- Imagen personal: un asesor financiero debe mostrar confianza, la forma de vestirse e incluso las condiciones del vehículo en que se movilice podrán llamar la atención de los clientes, ya que a una mejor imagen el cliente llega a pensar que el control de sus finanzas es correcto.
- Términos financieros: un asesor financiero debe saber expresarse sin necesidad de utilizar muchos términos financieros que el cliente puede no llegar a comprender con facilidad.
- Atención dirigida: los clientes muestran interés en un asesor financiero que no brinde referencias de todos sus clientes, es esencial que se tome en

consideración que al cliente la fijación en él y no en un cliente anterior, por lo que, es necesario enfocar sólo las buenas prácticas de clientes anteriores que se puedan relacionar al cliente con el que se reúna.

- Preparación: la competencia también existe, y el saber qué diferencia los servicios ofrecidos es determinante en muchas ocasiones para cerrar con éxito una negociación, por lo que se debe brindar una respuesta clara y contundente.

Tabla 7: Costo de capacitación de mejora continua de asesores financieros

Detalle	Montos
Costo Alquiler - Salón	L11,960.00
Costo Capacitador Invitado	L12,000.00
Salarios de asesores financieros	L8,466.67
Costo Alimentación	L5,000.00
<b>Total Costo de Capacitación</b>	<b>L37,426.67</b>

Fuente: Cooperativa Elga

El costo del alquiler es de L.11,960.00 utilizando las instalaciones de auditorio de Cooperativa Elga, esto incluye las mesas, pantalla, pizarra, internet y data show. El costo promedio de un capacitador para dos días de capacitación es de L. 12,000.00, tomando el precio proporcionado por el Licenciado Fabricio Hernández que es un capacitador profesional y recurrente expositor en charlas a nivel nacional.

Tabla 8: Inversión salarial en capacitación

<b>Información general</b>	<b>Asesor financiero</b>	<b>Gerente financiero</b>
Cantidad de empleados a capacitar	7	1
Salario base mensual	L15,000.00	L22,000.00
Salario diario	L500.00	L733.33
Días de capacitación	2	2
Costo salarial por jornada de capacitación	L7,000.00	L1,466.67
<b>Total de inversión salarial en capacitación</b>	<b>L8,466.67</b>	

Fuente: Código del trabajo

Se deben tomar en cuenta el salario de dos días de los asesores financieros implicados, siendo 7 asesores financieros actualmente en la ciudad de San Pedro Sula, el monto de los salarios asciende a L.7,000.00, más los L.1,466.67 correspondientes al salario del gerente financiero que debe estar presente como jefe inmediato de los asesores.

Finalmente, el costo de la alimentación tomando en consideración almuerzos y recesos de los 7 asesores, el jefe directo de los asesores y el capacitador, el monto asciende a L.5,000.00. Por tanto, el costo total por la jornada de capacitación es de L.37,426.67.

### **3.3. IMPACTO DE MEJORA**

Al implementar una mejora de los servicios se deben presentar cambios importantes que puedan aplicarse de forma estándar a las empresas, también es necesario presentar una propuesta de mejora para incrementar el nivel de los asesores

financieros actuales y futuros de la empresa ya que son el primer contacto de los clientes.

### 3.3.1 Impacto de capacitación para la mejora continua de asesores financieros

La firma debe buscar incrementar el alcance de las empresas a las que les ofrece sus servicios, pronto la necesidad de incrementar el personal de asesoría financiera será un tema a tratar, sin embargo, las necesidades actuales es la mejora en la capacidad de dicho personal para darle frente a clientes con experiencia en el manejo de negociaciones.

Con la implementación de la propuesta se espera un crecimiento en el cierre de negociaciones con éxito una vez los asesores asimilen y comiencen a poner en práctica los temas de la capacitación.

Tabla 9: Indicador de Productividad

Variable	Fórmula	Aplicación/Tiempo	Depto.	Alcance	Estándar Sugerido
Periodo de Recuperación de la Inversión	$PR= \frac{\text{Inversión inicial} / (\text{ganancia después de capacitación por asesor-ganancia antes de capacitación por asesor}) * 30 \text{ días}}{\text{Inversión}}$	Al realizar capacitaciones	Finanzas	Porcentajes de mejora posterior a la capacitación y el tiempo de recuperación de lo invertido en la capacitación.	Se esperan valores positivos y porcentajes dependientes de otras variables.

Al hacer una medición de la cantidad de clientes antes y después de la capacitación, considerando la inversión realizada, se podrá destacar si el efecto de la misma fue positivo, y en base al resultado acoplar este tipo de capacitaciones a la empresa.

Un asesor financiero capta un promedio mensual de 7 clientes antes de la capacitación, se proponen un escenario ideal posterior a la capacitación donde capturen un promedio mensual de 15 clientes.

Tabla 10: Beneficio esperado al implementar la propuesta por escenarios

Inversión en capacitación	L37,426.67		
Ganancia mínima por asesoría brindada	L25,000.00		
Escenarios	Peor	Conservador	Ideal
Posibles clientes captados por asesor financiero mensual	2	7	15
Ganancia esperada por escenario	L50,000.00	L175,000.00	L375,000.00
<b>Beneficios esperados de la propuesta mensual</b>	<b>L12,573.33</b>	<b>L137,573.33</b>	<b>L337,573.33</b>

Fuente: Escenarios propuestos en base a información del departamento financiero.

Tomando como base la ganancia mínima por asesoría brindada proporcionada por GLV & Asociados, se calcula la ganancia esperada por escenario multiplicando la cantidad de clientes posibles captados por asesor financiero por la ganancia mínima por asesoría brindada dando como resultado en el peor escenario L.50,000.00 menos la inversión en capacitación que generará un beneficio reducido de **L.12,573.33**, el escenario que mantiene actualmente la empresa es de 7 clientes generando una ganancia de L.175,000.00 y un beneficio de **L.137,573.33**, finalmente en un escenario ideal la cantidad de clientes que se esperan captar es de 15, generando una ganancia de L.375,000.00 y un beneficio ideal de **L.337,573.33** aproximadamente.

# **CAPÍTULO IV**

## 4.1 CONCLUSIONES

1. Los conocimientos adquiridos durante mi etapa como estudiante permitieron un buen desenvolvimiento para la generación de competencias laborales en el sector financiero. La firma GLV & Asociados como asesores financieros es el primer filtro para los bancos brindando servicio con mucha credibilidad y prestigio a sus clientes.
2. En cuanto al desarrollo e interpretación que se trabajó en los estados financieros se hicieron los vaciados de información a los formatos de la empresa con el propósito de ver la tendencia año por año de cómo iba operando la empresa y así poder analizar la situación financiera de la empresa.
3. En el análisis de razones financieras se elaboran estados financieros para mejorar los flujos de efectivo de las empresas y analizar la situación actual con la que se presentan y concluir con supuestos que podrán mejorar dicha situación, logrando mejorar la rentabilidad con un escenario positivo obteniendo un mejor desempeño para sus operaciones operativas.
4. Se consideró de gran aporte la implementación de los planes de estabilización ya que es una diversificación para la firma GLV & Asociados. Brindando a las empresas las mejores condiciones para sus operaciones administrativas, de producción y financieras.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

### **4.2.1 A GLV & Asociados**

Se recomienda un compromiso total con cada colaborador en la firma para cumplir con las tareas que se le asigne en cada área. Seguir todos los parámetros para cumplir con los requisitos y objetivos establecidos por el gerente general. A la misma vez, se podría incentivar al colaborador con capacitaciones para que se instruya y tenga un mayor conocimiento en el ámbito financiero, que tendrá como resultado positivo aportando el mejor desempeño y cumpliendo con los objetivos siendo más eficientes.

### **4.2.2 A la Universidad Tecnológica Centroamericana**

Aplicar casos con fuentes reales en los sílabos de clases para estar preparados en un futuro en el ámbito laboral. En la carrera de finanzas se puede implementar proyectos de cómo ejecutar proyecciones en base a los estados financieros, ya que es sumamente importante la administración de una empresa que esté operando con resultados positivos.

### **4.2.3 A los Estudiantes**

Para los estudiantes que sean perseverantes y tengan actitud positiva para que puedan cumplir con sus metas y tener un futuro con éxito. Todo esfuerzo tiene su recompensa al final y da fruto a lo que se cosecha, contribuyendo al mundo todo el conocimiento adquirido como universitario que le da un agregado a la vida con el propósito de aportar cosas buenas en el ámbito laboral.



## BIBLIOGRAFÍA

- Conceptos Financieros. (05 de 05 de 2014). *Glosario de Conceptos*. Obtenido de Definición de Proyecciones:  
<http://conceptosfinancierosalDia.blogspot.com/p/proyecciones-financieras.html>
- Crecenegocios. (07 de 11 de 2012). *Crecenegocios*. Obtenido de Definición de Rentabilidad: <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- Cuevas, D. J. (25 de 06 de 2012). *Listin Diario*. Obtenido de Definición de Salvataje: <https://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2012/6/24/237415/El-salvataje-bancario>
- Debitoor. (2017). *Glosario de contabilidad*. Obtenido de Definición de Fusión: <https://debitoor.es/glosario/definicion-fusion-empresas>
- Economía48. (2009). *Gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de Definición de Plan de Estabilización: <http://www.economia48.com/spa/d/plan-de-estabilizacion/plan-de-estabilizacion.htm>
- Enciclopedia Financiera. (2017). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Definición de Economía de Escala: <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-economias-de-escala.html>
- Gerencie.com. (05 de 11 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Definición de razones financieras: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Multibank. (2017). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Definición de Liquidez: <https://www.multibank.com.co/aprender/laliquidez.html>

Siboif. (2018). *Superintendencia de bancos y otras instituciones financieras*.

Obtenido de Definición de Improductivo: <http://www.siboif.gob.ni/temas-interes/glosario-de-indicadores-financieros>

Spiñeira, Sheldon y Asociados. (2008). *PricewaterhouseCoopers*. Obtenido de

Boletín de Finanzas Corporativas: <https://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>

Ucha, F. (09 de 03 de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de Productividad:

<https://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>

## GLOSARIO

**Economías de escala:** son las ventajas de costes que una empresa obtiene debido al aumento de su tamaño (expansión). Son los factores que hacen caer el coste medio de por unidad según se incrementa la producción. (Enciclopedia Financiera, 2017)

**Fusión:** es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad con la que desarrollar su actividad. (Debitoor, 2017)

**Improductivo:** aquellos activos cuya renta financiera es nula o igual a cero netos de provisión. Entre estos están todas las inmovilizaciones del activo: cartera de crédito en mora y en cobro judicial; el encaje legal no remunerado, activos fijos, otros activos y todas aquellas cuentas incobrables o de dudosa cobrabilidad que pueden implicar pérdidas. (Siboif, 2018)

**Liquidez:** capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras. (Multibank, 2017)

**Plan de estabilización:** el término es utilizado para referirse al conjunto de medidas de política económica, fundamentalmente monetarias, fiscales y cambiarias, generalmente de carácter contractivo que se adoptan con el fin de combatir una alta inflación o un déficit en la balanza de pagos. (Economía48, 2009)

**Productividad:** es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. (Ucha, 2010)

**Proyecciones:** son instrumentos para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultado, balance general y flujo. (Conceptos Financieros, 2014)

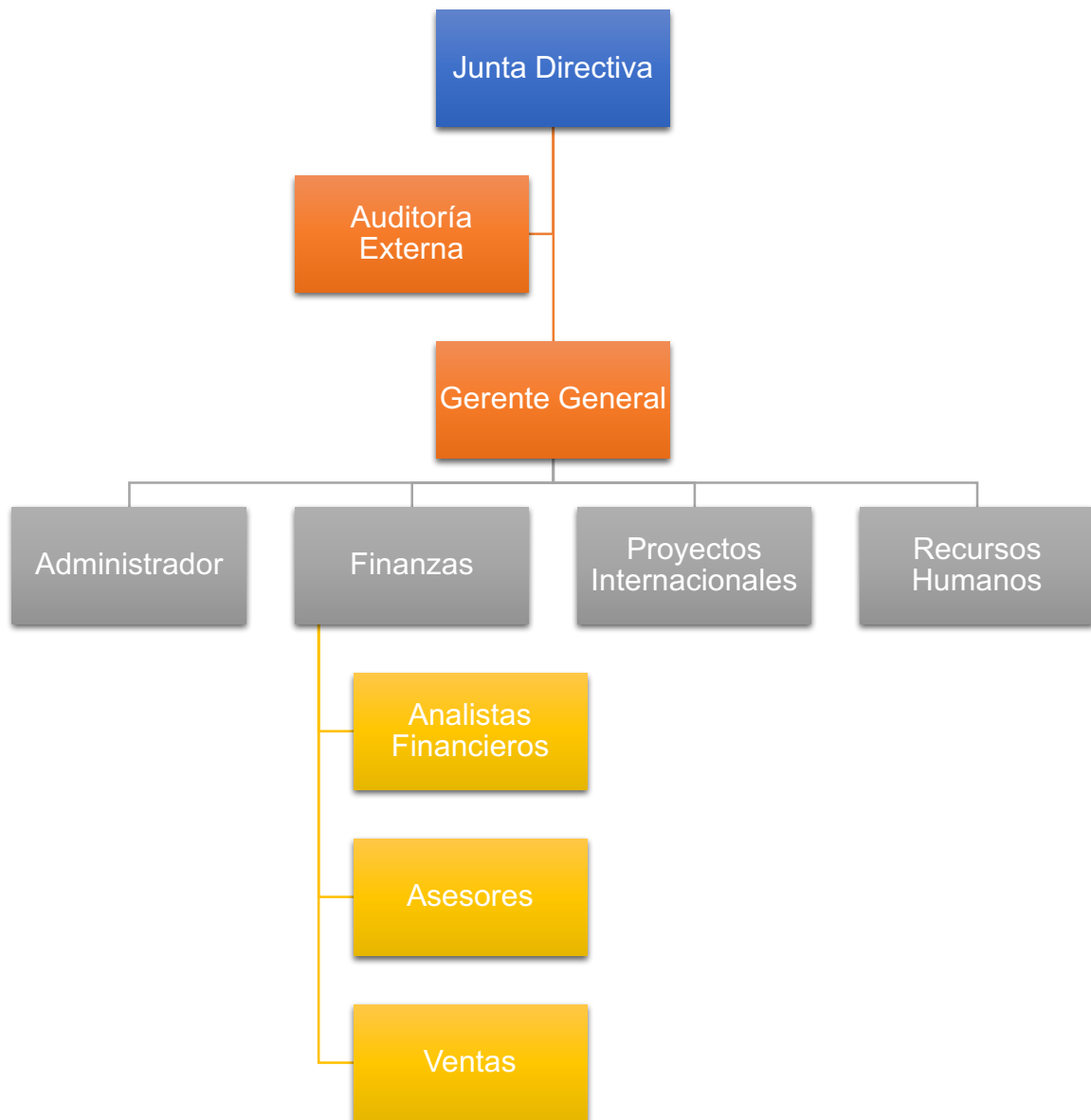
**Razones financieras:** son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (Gerencie.com, 2017)

**Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero se suele expresar en porcentajes. (Crecenegocios, 2012)

**Salvataje:** entran en juego los depósitos del público y el respeto a las normas prudenciales que rigen la dinámica funcional de las Entidades de Intermediación Financiera, el Estado a través de sus órganos especializados ejerce un rol activo cuyo objetivo es preservar la estabilidad financiera y económica. (Cuevas, 2012)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Organigrama de GLV & Asociados



Fuente: Elaboración propia