



UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Administración Financiera

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE
MEJORAMIENTO PARA LA GESTION FINANCIERA EN LA FIRMA H&G
CONSULTORES**

Por:

Maria Cristina Amaya Amaya

Nelcy Alexandra Roa Prada

Bogotá D.C., Julio de 2012

NOTA DE APROBACION

TUTOR: Jairo Gutierrez Carmona

Fecha: Julio 26 de 2012

*A Dios por darme todo lo que se necesita
para emprender cada proyecto en mi vida.*

*A mis padres por enseñarme que cada día es una
nueva oportunidad para seguir creciendo en forma integral.*

A mis hermanas por apoyarme en cada nuevo proyecto

A Isaac por su apoyo incondicional

María Cristina Amaya Amaya

*A mi esposo Guillermo y mi hijo Sebastián quienes son el motor
de mi vida; por la colaboración, apoyo, compromiso y paciencia
durante todo este tiempo de mucho sacrificio. Fue un año difícil
pero de mucha satisfacción que con el tiempo se verán los frutos.*

*A mis Padres quienes me ha apoyado incondicionalmente
en todas las decisiones de mi vida.*

*Y a Dios nuestro Señor, por guardarme y darme la
oportunidad de crecer personal y profesionalmente.*

Nelcy Alexandra Roa Prada.

*Agradecemos a la Universidad EAN, la facultad de postgrados
y al equipo de profesores de la Especialización en Administración Financiera,
por transmitirnos todo su conocimiento, sus los altos estándares
de calidad en educación, su apoyo en nuestro crecimiento profesional
y por sembrar en nosotras la semilla del emprendimiento.*

CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCION

- 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 2 JUSTIFICACION
- 3 OBJETIVOS
 - 3.1. OBJETIVO GENERAL
 - 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 4 MARCO TEORICO
- 5 DISENO METODOLOGICO
- 6 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA
 - 6.1. MISIÓN
 - 6.2. VISIÓN
 - 6.3. OBJETIVOS
 - 6.4. VALORES CORPORATIVOS
 - 6.5. ESTRUCTURA ORGANICA
 - 6.6. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO
 - 6.7. ANALISIS DEL MESO ENTORNO

- 7 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA, DE NEGOCIOS Y COMPETITIVA
- 8 ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA
 - 8.1. ANALISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS
 - 8.2. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 9 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA FIRMA
- 10 ESTRATEGIAS A DESARROLLAR
- 11 PROBLEMAS ESTRATEGICOS DETECTADOS Y ANALISIS DE RIESGO
- 12 MAPA ESTRATEGICO
- 13 PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA FIRMA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La propuesta de este plan de mejoramiento para la gestión financiera en la firma H&G Consultores pretende definir unas acciones a seguir a partir del diagnóstico de la situación actual y el análisis del manejo financiero que la firma tiene en este momento.

Se busca establecer un plan estratégico que incluya el análisis completo de los aspectos más relevantes de la organización, haciendo un especial énfasis en el área financiera y contable.

A través de este trabajo se busca realizar un análisis del entorno interno y externo que permita establecer fortalezas y debilidades de la organización con miras a definir planes de acción y estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Buscamos lograr implementar en esta firma unas finanzas estratégicas que permitirán definir los mecanismos para maximizar el valor de ésta en pro del mejoramiento y crecimiento constante y permanente.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

H&G Consultores es una firma de asesoría legal fundada en 2004, cuyos socios y asociados son asesores experimentados, prestigiosos y altamente calificados en las áreas de derecho tributario, derecho aduanero, comercio exterior inversión extranjera, cambios internacionales y derecho comercial.

La firma ha venido presentando un crecimiento considerable en los últimos años y actualmente requiere desarrollar un plan de mejoramiento en el área financiera acorde con sus necesidades y exigencias actuales, que le permitan maximizar sus utilidades, minimizar costos y lograr un crecimiento sostenido a largo plazo.

El mercado actual y la competencia, exigen cada vez más una eficiente gestión financiera al interior de las organizaciones y este es uno de los requerimientos actuales de la firma H&G Consultores, pues ha venido respondiendo a las exigencias del mercado, sin contar con una adecuada estructura financiera, que le permita tomar decisiones con base en indicadores, proyecciones y estudios reales de su situación actual y diseñar un plan de mejoramiento a seguir para garantizar su permanencia en el mercado de las firmas de abogados en Colombia.

2. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento sostenido de una empresa requiere de una gestión financiera que este orientada a la generación de valor y la respuesta adecuada y oportuna a las necesidades cambiantes del mercado.

La gestión financiera permite analizar la situación real de la empresa, programar el desarrollo financiero, reconocer la capacidad de la empresa para el manejo de los recursos y realizar proyecciones financieras a corto mediano y largo plazo.

La competitividad de los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa, por eso actualmente se plantea la necesidad de realizar ajustes en el manejo o gestión financiera para lograr creación de valor maximización de utilidades y crecimiento en la rentabilidad.

La planeación financiera permite la proyección de ingresos, partiendo de la base de que se deben formular estrategias de producción y mercadeo adecuadas, que permitan lograr estas proyecciones.

La firma H&G Consultores, cuenta en este momento con una amplia ventaja competitiva con respecto a otras firmas de abogados que están orientadas a tender el mismo mercado objetivo. Por lo anterior es primordial para la firma, desarrollar un plan de mejoramiento en el área financiera que permita potencializar esta ventaja

competitiva y lograr el adecuado uso los recursos y la generación de valor en cada una de sus áreas.

3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1. Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan de mejoramiento de la gestión financiera al interior de la firma H&G Consultores a partir del análisis del sector económico al que pertenece, su situación financiera actual y las proyecciones a futuro.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Analizar la situación financiera actual del mercado y específicamente, las firmas de abogados que manejan mercados similares al de H&G Consultores.

3.2.2. Precisar la situación financiera actual de la empresa a través del análisis de los estados financieros.

3.2.3. Establecer las falencias y aspectos a mejorar en la gestión financiera actual de la firma.

3.2.4. Realizar proyecciones financieras de la firma a corto, mediano y largo plazo.

3.2.5. Definir un plan de gestión y planeación estratégica financiera adecuado para la firma, que permita el crecimiento permanente su sostenido de la firma.

4. MARCO TEÓRICO

Los registros contables de una empresa, proporcionan información referente a la evolución de la misma, sus problemas y perspectivas. La gestión financiera conlleva el análisis, la interpretación y el uso adecuado de dicha información con el fin de planificar acciones futuras que permitan la creación de valor de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo.

La administración de los recursos de las empresas para atender su operación, constituyen aspectos que contribuyen significativamente al alcance de los objetivos relacionados con la creación de valor y la recuperación de los fondos aportados por los inversionistas. Así mismo, los administradores financieros deben conocer los instrumentos de ingeniería financiera desarrollados para tomar decisiones de financiamiento e inversión para la adecuada gestión del capital de trabajo.

La función financiera actual presta especial atención al costo de capital correspondiente al proyecto de inversión. Otro eje fundamental es el de la estructura financiera óptima de la empresa, es decir el nivel de endeudamiento que mas le conviene a una empresa. Se ocupa también de la gestión de liquidez, la tesorería, la planificación financiera a corto mediano y largo plazo y el control financieros

El instrumento más usado para realizar análisis financiero de las empresas, son las razones financieras ya que estas permiten medir en un alto grado la eficiencia y

rentabilidad de la empresa. Además permiten precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y todo lo relacionado con su actividad.

“Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo y las razones de rentabilidad miden el retorno” (Gitman, 2007, p. 26).

Razones de liquidez

Miden la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Proporciona señales tempranas de problemas de flujo de efectivo.

Razón Corriente: “Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo”. (Ortiz, 2003, p.178). Se expresa de la siguiente manera

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Prueba Acida: “Busca verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus inventarios”. (Ortiz, 2003, p.181).

ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIO

$$PRUEBA ACIDA = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Capital neto de trabajo: “Es el resultado de restar del activo corriente los pasivos a corto plazo de la empresa. Este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación, en número de veces”. (Ortiz, 2003, p.186).

$$CAPITAL NETO DE TRABAJO = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Razones de actividad

Permiten apreciar si la empresa es eficiente en el uso de sus recursos. Se trata de trabajar con un mínimo de inversión para lograr el máximo rendimiento de cada uno de los recursos disponibles.

Rotación de inventario: Mide la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa.

$$ROTACION DE INVENTARIOS = \frac{\text{COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

Rotación de cuentas por cobrar: Permite medir el tiempo promedio de recuperación de cartera.

$$\text{ROT. CTAS POR COBRAR} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times 365 \text{ DIAS}}{\text{VENTAS}}$$

Rotación de cuentas por pagar: Establece el tiempo promedio utilizado por la empresa para realizar sus pagos.

$$\text{ROT. CTAS POR PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS ANUALES}}{\text{PROM. CTAS POR PAGAR}}$$

Rotación de activos totales: Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$\text{ROT. ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

Razones de endeudamiento

Se utilizan para analizar si la política de financiamiento de una empresa es adecuada según las circunstancias, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio teniendo en cuenta los gastos financieros

Nivel de endeudamiento: Mide la proporción de los activos totales que son financiados por los acreedores de la empresa.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

Concentración de pasivos a corto plazo: Establece el porcentaje que tiene vencimiento a corto plazo, del total de los pasivos

$$\text{CONCENTRACION DE PASIVOS EN CP} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

Endeudamiento financiero: Establece el porcentaje del total de pasivos que ha sido financiado por bancos o entidades financieras, ya sea a corto o largo plazo.

$$\text{ENDEUDAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{OBLIGACIONES FINANCIERAS}}{\text{VENTAS}}$$

Impacto de la carga financiera: Establece el porcentaje de utilidad operacional que es consumido por los gastos financieros relacionados con la deuda financiera.

$$\text{IMPACTO CARGA FINANCIERA} = \frac{\text{GASTOS FINANCIEROS}}{\text{VENTAS}}$$

Razones de rentabilidad:

Permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos y la consecuente habilidad para producir utilidades.

Margen bruto: Mide el porcentaje que se obtiene sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus acreencias.

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

Margen operativo: Representa las utilidades netas que obtiene la empresa en el valor de cada venta. No tiene en cuenta cargos financieros.

$$\text{MARGEN OPERATIVO} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

Margen neto: Determina el porcentaje que queda en cada ventas después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDADES DISPONIBLES PARA ACCIONISTAS}}{\text{VENTAS}}$$

Rendimiento del patrimonio (Roe): Es el porcentaje de utilidad que os accionistas obtienen sobre su inversión a la luz de las cifras plasmadas en los estados financieros

$$\text{RENDIMIENTO DE PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Ebitda

Es la utilidad que después de atender los pagos se convertirá en el efectivo generado por la empresa.

EBITDA= UTIL NETA + IMPTOS + INTER(GTO FINANC) + DEPREC + AMORTIZ.

Margen del ebitda

Es el porcentaje de las ventas que se convertirán en caja.

$$\text{MARGEN DEL EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{VENTAS}}$$

Capital de trabajo comprometido

Es el porcentaje de ventas que se debe congelar en capital de trabajo.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO COMPROMETIDO} = \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{VENTAS}}$$

Flujo de caja operacional (FCLO)

Es el efectivo generado por la operación destinado para pagar a quienes financiaron el negocio.

UTILIDAD DEL EJERCICIO
(+) Impuestos CAUSADOS
(+) Gastos financiero
=Utilidad operacional ajustada (EBIT)
(-) Impuestos AJUSTADOS
= UODI (NOPAT ó NOPLAT)
(+) Depreciación
(+) Amortización
= Flujo operativo (1)
(-) Variación del capital de trabajo
(-) Compra de activos fijos
(-) Desembolso de diferidos
= Financiación de inversiones (2)
1 + 2 = FCLO

Punto de equilibrio

Es el nivel de actividad en el cual los ingresos se igualan a los costos y gastos totales por lo tanto la empresa comienza a tener utilidades.

$$Y = G \text{ (INGRESOS = GASTOS)}$$

$$Y = P \cdot q$$

$$G = CF + Q \cdot CVU \text{ (Costo Variable Unitario)}$$

$$P \cdot q = CFT + q \cdot CVU$$

$$CFT$$

$$Q = \frac{\quad}{\quad}$$

$$p - CVU$$

$$\text{VENTAS DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{INDICE DE CONTRIBUCION}}$$

Margen de seguridad

Es el porcentaje de disminución de ventas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas.

$$\text{MS} = \frac{\text{VTAS ESTIMADAS} - \text{VTAS DE EQUILIBRIO}}{\text{VENTAS}}$$

Grado de apalancamiento operativo

Permite aprovechar los cargos fijos de operación mejorando las ventas y la utilidad operacional (EBIT) Se mide como la relación de cambio de EBIT ante un determinado cambio en las ventas.

$$\text{GAO} = \frac{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}{\text{EBIT}}$$

Grado de apalancamiento financiero

Permite aprovechar los cargos fijos para mejorar el EBIT y la utilidad neta. Se mide como la relación de cambio de la utilidad neta ante un determinado cambio del EBIT.

$$GAF = \frac{EBIT}{UAI \text{ (Utilidad Antes de Impuestos)}}$$

Margen de seguridad

Es el porcentaje de disminución de ventas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas.

$$MS = \frac{VTAS \text{ ESTIMADAS} - VTAS \text{ DE EQUILIBRIO}}{VENTAS}$$

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño e implementación del plan de mejoramiento para la gestión financiera implica, el realizar análisis financiero de la firma que incluye la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y todos los datos operacionales de la firma.

Se requiere realizar cálculos e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, que permiten evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.

Así mismo es indispensable, realizar Análisis interno y externo de la firma. El análisis externo incluye la evaluación de la situación económica mundial, que necesariamente afecta de manera directa o indirecta al país y sus empresas, la situación económica nacional y sus cambios permanentes y la situación del sector específico de las firmas de abogados en Colombia.

La situación financiera y el desarrollo de las operaciones de la firma son el resultado del trabajo conjunto de toda las áreas de la firma, por lo anterior, es necesario involucrar en el análisis financiero todas y cada una de las diferentes áreas, con el fin de establecer su grado de influencia sobre los resultados de la gestión financiera.

La administración de los recursos de las empresas para atender su operación, constituyen aspectos que contribuyen significativamente al alcance de los objetivos relacionados con la creación de valor y la recuperación de los fondos aportados por los inversionistas. Así mismo se deben reconocer los instrumentos de ingeniería financiera desarrollados para tomar decisiones de financiamiento e inversión para la adecuada gestión del capital de trabajo.

El análisis financiero se basa en el examen e interpretación de los estados financieros, mediante la aplicación de todas las técnicas posibles, elaboración de flujos de fondos, proyecciones financieras y presupuestos.

La metodología utilizada es de tipo descriptiva y explicativa, ya que se recolectó toda la información para ser plasmada en forma escrita. El enfoque será cualitativo, pues permite analizar comportamiento al interior de la empresa y cuantitativo porque se deben recopilar y analizar datos estadísticos y numéricos de la empresa para establecer su situación actual y los aspectos a mejorar.

Resultados esperados

Obtener una visión clara de la situación en la cual se encuentra la empresa en cuanto al sector económico al cual pertenece, las necesidades actuales del mercado y las condiciones que el país impone en el desarrollo de su actividad.

Obtener una visión clara de la situación financiera actual de la empresa, a través del conocimiento de los indicadores financieros y en comparación con las firmas pertenecientes al mismo sector.

Establecer estrategias de crecimiento y gestión del capital de trabajo que permitan desarrollar mayores ventajas competitivas.

Definición de un plan de mejoramiento en el área financiera que haga de la firma una empresa más competitiva y con mayor rentabilidad.

Implementación del plan de mejoramiento del área financiera que se constituya en el plan a desarrollar en el mediano y largo plazo y que permita el crecimiento sostenido de las operaciones de la firma.

6. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

H&G Consultores es una firma de asesoría legal fundada en 2004, cuyos miembros son consultores experimentados, prestigiosos y altamente calificados en las áreas de derecho tributario, corporativo, comercio exterior, inversión extranjera, cambios internacionales y recursos naturales.

Esta experiencia es el resultado de años de trabajo con firmas nacionales e internacionales de asesoría legal y firmas del sector productivo. La Firma está comprometida con una asesoría personalizada, cercana y sensible frente a las prioridades y necesidades de negocios de sus clientes, enmarcada por el propósito de agregar valor a sus empresas y organizaciones.

6.1. Misión

“Prestar servicios legales de altísima calidad en diferentes áreas del derecho, orientados a la generación de valor para nuestros clientes, por medio de una gestión organizada, visionaria, personalizada y basada en el conocimiento y la investigación”.

(Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2010).

6.2. Visión 2011 - 2015

“Mantener el liderazgo en asesoría tributaria, comercio exterior y manejo de litigios tributarios y consolidar nuestras prácticas en derecho de minas y petróleos y derecho de los negocios en Colombia.

Obtener reconocimiento internacional por los altos estándares de calidad del trabajo de la Firma y sus miembros” (Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2010).

6.3. Objetivos

1. Prestar servicios de asesoría legal en asuntos tributarios, corporativos, aduaneros, cambiarios y de comercio exterior.
2. Atender consultas tributarias y aduaneras específicas y generales para la operación cotidiana de las empresas.
3. Liderar procesos de planeación al interior de las empresas, con el objetivo de que las mismas puedan racionalizar su carga tributaria y arancelaria.
4. Realizar procesos de auditoría legal (Due Diligence) de firmas y sucursales.
5. Liderar el área de litigios relacionados con asuntos tributarios.
6. Asesorar a las firmas para la implantación y seguimiento a la creación de zonas francas, así como la estructuración y planeación, en general, de las operaciones de comercio exterior.
7. Asesorar a empresas nacionales y multinacionales en temas de derecho civil e inmobiliario.

8. Prestar asesoría en la reorganización y planeación corporativa de sociedades mediante de diferentes vehículos como la constitución de sociedades, de sucursales de sociedad extranjera, la creación de carteras colectivas, contratos de fiducia mercantil, o a través de la adopción de diferentes formas contractuales.
9. Brindar amplio conocimiento legal y de negocios para la debida estructuración de operaciones y toma de decisiones en el sector de hidrocarburos.

6.4. Valores Corporativos

“Nuestra cultura organizacional estará siempre orientada por valores corporativos que enmarquen el direccionamiento del negocio:

Ética en los negocios

Valores tales como la honestidad, la confidencialidad, la confiabilidad y el compromiso con el cliente y con nosotros mismos, están implícitos en nuestro día a día.

Calidad

Buscamos Satisfacer las necesidades del cliente en un 100%. Para lograr la calidad en nuestro servicio, la eficiencia, la eficacia, la oportunidad, la excelencia y el profesionalismo deben estar presentes.

Respeto

Promovemos el respeto al interior y al exterior de nuestra firma, somos cumplidos, educados, atentos y escuchamos a nuestros clientes.

Creatividad e innovación

Esto nos permite crecer y lograr diferenciarnos en el mercado. La innovación es indispensable para la búsqueda permanente de políticas públicas que determinen la definición de un mejor sistema legal.

Trabajo en equipo

Promovemos el Compañerismo, el buen ambiente laboral, la colaboración, la cooperación y la calidez

Pasión por triunfar

Tenemos grandes ambiciones, motivaciones, ganas de triunfar y buscamos lograr todos nuestros objetivos a nivel individual y colectivo”.

(Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2011).

Análisis de Misión y Visión H & G Abogados

En la Misión propuesta se puede inferir muy claramente el servicio que presta, el cual está acorde con los objetivos y coherente con sus valores corporativos y con la visión que pretenden como empresa; se define muy bien como proponen realizarlo, lo cual está muy alineado con la estructura organizacional que tienen; sin embargo la segmentación del mercado no está muy clara, es muy abierta y como lo vemos con los clientes que manejan si tienen sectores especializados de asesoría. No se cierra la misión a un área del derecho específica, pues es probable que en la medida en la que la firma crezca se incorporen nuevas áreas del derecho.

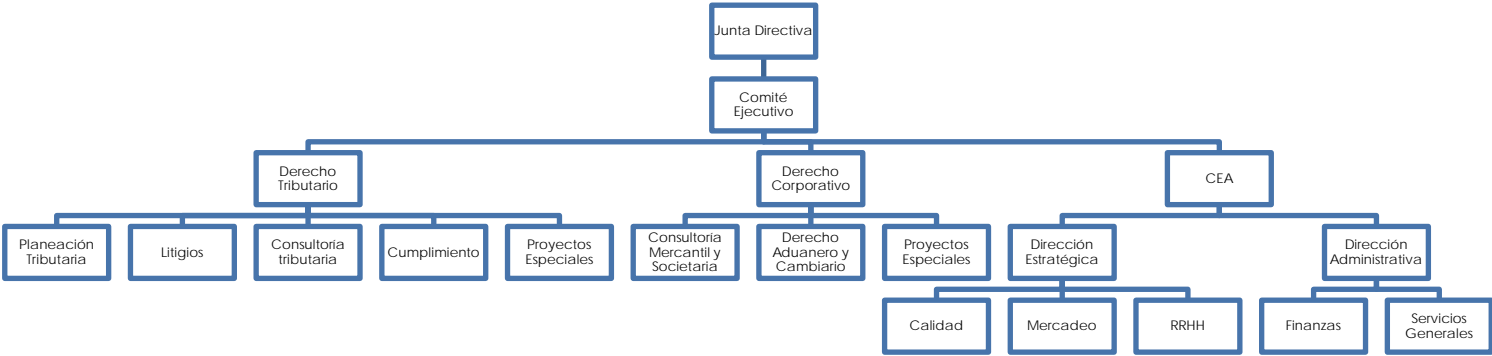
La base para lograr esta misión la centran en la investigación y el conocimiento, sería muy importante que esta estructura, se viera también reflejada dentro de su estructura organizacional, es decir, un área encargada o más definida, que este enfocada al tema de investigación, pues es la misión de la firma.

En cuanto a la VISION, está muy enfocada y alineada con los objetivos y los planes a conseguir, dentro de su estructura organizacional se ve muy claramente las áreas de proyectos, que marcan la tendencia a conseguir este objetivo. Esta visión está limitada en el tiempo, va solo al 2015; esto también genera el afán de conseguir los fines propuestos a mediano plazo, de hecho ya lo están consiguiendo, pues sus clientes actuales y sus reconocimientos internacionales ya lo demuestran.

Es muy claro el deseo inminente de reconocimiento internacional, de ahí que se abarque la mayoría de las áreas de la economía nacional, así como la definición clara de que esto lo quieren conseguir con sus miembros, con un equipo de trabajo comprometido con los propósitos de la organización y con un trabajo impecable y ético.

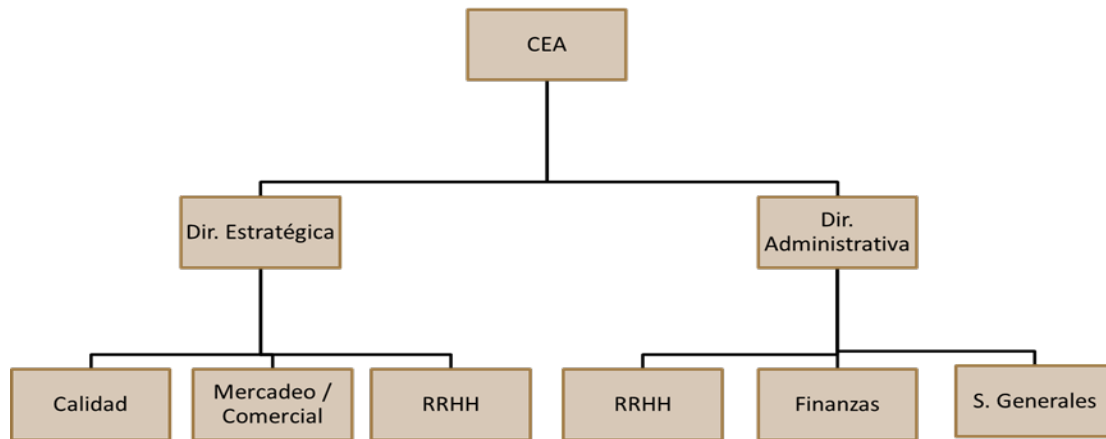
El área de calidad está definida en la estructura organizacional, lo cual conlleva a pensar que la visión está enfocada y alineada con lo que quieren conseguir y con sus valores corporativos.

Estructura orgánica (organigrama)



Fuente: Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2010.

Centro estratégico administrativo



Fuente: Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2010.

Análisis de la estructura organizacional

La firma está estructurada como principal eje de control a la junta directiva y de toma de decisión, de ella depende el comité ejecutivo, quien tiene a su cargo las áreas de Derecho tributario y corporativo, así como el centro estratégico administrativo.

Esta estructura como lo mencionábamos anteriormente, tiene un enfoque muy visionario sobre todo por el tema de las áreas calidad y de proyectos especiales, pues el objetivo de estas, es implementar estándares que permitan solucionar los conflictos de cualquier tipo o las inquietudes, con toda la ética y profesionalismo de su abogados, teniendo en cuenta toda la normatividad legal vigente y las normas también que generen beneficios para los clientes, en los mejores tiempos de

respuesta. Es así también como el área de proyectos especiales, busca incursionar en los modelos de negocios, de las grandes firmas que manejan temas complejos y de alto impacto inclusive para el país.

Dentro de la estructura, si se ve un poco la falencia de un área específica de investigación, esto para abarcar más claramente las pautas que son base para conseguir su misión y propósito corporativo.

El centro estratégico administrativo (CEA), cumple un papel fundamental en la definición de estrategias de la firma para lograr mantenerse vigente en el mercado, anticiparse a las necesidades de los clientes, lograr de incorporar a la firma talento humano de perfiles muy elevados e innovar constantemente.

Adicionalmente el Centro Estratégico Administrativo es el encargado de todo el manejo administrativo, financiero y de mercadeo de la firma, se encarga de la consecución y fidelización de clientes, de la preparación de informes financieros, cumplimiento de presupuestos y selección, entrenamiento, capacitación y retención del talento humano al interior de la firma.

6.5. Análisis macro entorno

En la actualidad y con el ingreso de compañías de diversos países al nuestro, se hace muy evidente la necesidad de contar con una asesoría en las áreas tributaria,

de comercio exterior y corporativo, que permitan que los inversionistas constituir sus empresas acorde con la legislación de nuestro país.

Nuestro país y nuestra cultura contienen diversidad de ingredientes estructurales, normativos, legislativos y judiciales que afectan e interviene positiva o negativamente a una organización, proyectando o mitigando su crecimiento.

Por ser un país con bastantes cargas impositivas, con una legislación muy dinámica y son muchos los litigios que a diario se presentan, muchas las demandas y muchos los casos que enfilan los largos procesos en juzgados que tardan innumerables meses para ser resueltos.

En Colombia particularmente las reformas tributarlas, las decisiones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y el Ministerio de Hacienda, repercuten enormemente en las decisiones financieras de las empresas para las cuales es indispensable tener conocimiento y manejo de las mismas a través de sus asesores tributarios.

Bajo esta óptica, contar con una firma especializada que enfoque sus esfuerzos más en prevenir que en resolver, se presenta un escenario bastante propicio para el desarrollo de la empresa y de sus objetivos.

Cumplir con la meta de ser líderes en las asesorías tributarias, corporativas y de comercio exterior, generan un alto impacto en la actualidad nacional, pues, no

escatima esfuerzos en generar fuentes de ingresos transnacionales al país, apoyando la dinámica de las firmas que están en crecimiento y empuje internacional. Este mercado bastante exigente, pero muy gratificante económicamente, hace que estas firmas, se asesoren antes de explorar y buscar mayores proyecciones; el mundo está cada vez más cerca.

6.6. Análisis meso entorno

El sector de firmas de abogados o de empresas dedicadas a las actividades jurídicas cuenta actualmente con muchas firmas que se disputan el mercado y finalmente se impone el conocimiento, la experiencia y el prestigio para estas se sigan manteniendo vigentes en el mercado.

En el mercado actual encontramos firmas muy reconocidas como Brigard & Urrutia, Prieto Carrizosa Abogados y Sanclemente Fernández Abogados entre otros, como competencia directa de los servicios que H&G Consultores presta actualmente, sin embargo, la firma por su calidad, ética, conocimiento e investigación ha sido reconocida como una de las mejores del sector. No es una firma que compita con precios, es una firma que lidera el mercado con sus grandes aciertos en los litigios que ha manejado y los resultados que ha obtenido, coordinando adecuadamente a sus equipos de trabajo y su experiencia.

En cuanto a los clientes cuenta con una gran variedad de compañías no solo nacionales sino también multinacionales que han encontrado en la firma, una

oportunidad de asegurar sus movimientos dentro de nuestro país y acorde con los lineamientos establecidos por la legislación interna.

El manejo de las regulaciones tanto internas de cada compañía como a nivel gubernamental, han permitido que estos clientes se mantengan y prefieran a la firma por su constante acompañamiento en los diversos casos que se originan en una relación comercial. La diversidad de estas firmas hacen ver el amplio perfil que maneja la estructura de la organización y los diversos frentes que es capaz de orientar con toda la confiabilidad y ética que se requiere para cada sector.

7. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA, DE NEGOCIOS Y COMPETITIVA

7.1. Estrategia Corporativa:

La firma se encuentra desarrollando su objeto social dentro del sector jurídico y legislativo, su visión formula un posicionamiento dentro de este sector y un reconocimiento a nivel internacional, esto conlleva a que la firma toma su tiempo para todos los detalles que pueden conllevar desde la exhaustiva selección de su personal hasta la entrega oportuna de los casos desarrollados conforme a los valores corporativos.

Dentro de la firma claramente se aprecia su visión de crecimiento continuo, es decir, su necesidad de robustecer sus ingresos y por ende su capacidad instalada. Muy seguramente dentro de proyectos de expansión se contempla la necesidad de abrir sucursales que permitan hacer presencia, donde los potenciales clientes lo requieran y de esta manera poder abarcar de una manera más sólida el mercado.

De esta misma manera, existirá expansión a nivel interno en las áreas que requieran especializarse en temas muy puntuales y sobre todo en temas de investigación y desarrollo. La firma se encuentra en un crecimiento vertical, es decir, ella misma se

abastece de lo que el mercado le exige y de esta manera provee personal altamente calificado, con todas las características éticas y legales.

Este crecimiento vertical es muy adecuado para este tipo de firmas, pues presenta una posición muy competitiva, en donde el sector está en crecimiento, pues dentro de su proceso de cadena valor, no está requiriendo más intermediarios que Ellos.

Esta visión de crecimiento y de reconocimiento, genera varios puntos a favor; por ejemplo puede tener mucho más poder de negociación que una firma pequeña y mucha más facilidad de obtener apoyo en momentos de dificultad, sea por temas económicos o por temas propios de las negociaciones, al encontrarse en esta etapa, la firma se convierte en una entidad muy agradable para laborar, por sus varias opciones de crecimiento y desarrollo para el personal, acompañado de un proceso de compensación en aumento y una posibilidad de permanencia en el tiempo.

La estrategia de diversificación va desde la asesoría en temas de litigios, propios de la misión de la firma, hasta la estructura y planeación de operaciones de comercio exterior.

El análisis del crecimiento y la participación se hace efectivo mediante la MATRIZ DE BCG "Boston Consulting Group" (Administración estratégica y política de negocios, Thomas Wheelen y Davod Hunger):

SIGNOS DE INTERROGACION: Dentro de este concepto se encuentran las asesorías de firmas a nivel Multinacional, en esta parte son muy importantes los recursos económicos que se requieren para este tipo de casos.

LAS ESTRELLAS: Es a este nivel al que la corporación debe llegar, en su tema de asesorías en litigios, para convertirse en un líder de talla mundial

LAS VACAS LECHERAS: El sector de Hidrocarburos y de asesorías en materia de Zonas Francas y Comercio Exterior.

LOS PERROS: En este campo si sitúan las asesorías a personas naturales, son muy poco frecuentes dentro del negocio, sin embargo cuando se presentan se atienden, aunque no generen un ingreso muy llamativo.

Aunque es muy claro el alcance y la visión, es muy importante definir un nicho de mercados más estructurado que permita enfocar o rediseñar, según sea el caso ,las políticas de crecimiento y expansión.

7.2. Estrategia de negocios y competitiva:

Dentro de esta estrategia, la firma tiene muy claro que sus esfuerzos no son precisamente por entregar al mercado un servicios a bajo costo, lo importante se centra en la calidad no solo de las personas que componen el proyecto sino de los resultados obtenidos, esto es precisamente lo que le ha brindado a la firma un posicionamiento y un merecido reconocimiento inclusive ya a nivel internacional; no

en vano, han sido todos los esfuerzos por generar desarrollo y capacitación entre sus abogados.

Definitivamente la estrategia de diferenciación es la que marca el concepto de competencia frente a las demás firmas, la empresa lo está trabajando actualmente y busca obtener un modelo que le proporcione reconocimiento no solo a nivel nacional sino también internacional; de hecho al cerrar negocios con firmas multinacionales, le permite darse a conocer y generar credibilidad, en un ámbito bastante competido por el nivel de precios.

El enfoque de la estrategia de diferenciación está buscando también el liderazgo en asesorías que otras firmas no mantengan y que generen buenas utilidades, de ahí que el sector de los hidrocarburos está siendo visto , como un gran nicho.

La puesta en escena del TLC, está abriendo un mundo de posibilidades hacia el exterior, pero también un mundo de posibilidades hacia el interior, la firma ya lleva trabajando en su proceso de internacionalización varios años, de manera que su nivel no solo de conocimiento sino también lingüístico se hace cada vez más exigente, de igual forma, el nivel tecnológico utilizado como herramienta para llevar los procesos y las asesorías, es muy importante seleccionar las tácticas a desarrollar o implementar, dentro de esta “batalla”, por un lado el objetivo principal es no morir en el intento sino lograr continuidad y posicionamiento; y por otro lado, enfocarse.

Debido a lo anterior, es muy importante que la firma innove constantemente sus estrategias, genere mejoras constantes atractivas a sus clientes potenciales; de esta

manera evitara el estancamiento ; no debe descartarse una posible integración o fusión con posibles firmas internacionales, que hagan robustecerla y permitirle con mas inyección de capital una oportunidad, de que su objeto social prevalezca en el tiempo, de aprender de experiencias y de ser sostenible en el tiempo, esto exige destreza, pues muy seguramente la competencia también mejorar la calidad de sus servicios y los precios aunque ahora no son el factor diferenciador, no pueden dejarse de lado, dentro de estas perspectivas de crecimiento y competitividad.

8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

8.1. Análisis de los principales indicadores financieros

Razón corriente años 2010 vs 2011

$$\text{RAZON CORRIENTE (2010)} = \frac{\text{ACT. CTE}}{\text{PAS. CTE}} = \frac{1.058}{774} = 1,366 \text{ Veces}$$

$$\text{RAZON CORRIENTE (2011)} = \frac{\text{ACT. CTE}}{\text{PAS. CTE}} = \frac{1.172}{1.091} = 1,074 \text{ Veces}$$

La firma presenta una disminución en su razón corriente entre los años 2010 y 2011, pues pasa de 1,366 veces a 1,074 veces, lo cual indica que por cada peso que la firma debe en el corto plazo, cuenta con 1,074 para respaldar la obligación en el año 2011.

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO (2010)} = 1.058 - 774 = 284$$

$$\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO (2011)} = 1.172 - 1.091 = 81$$

La firma presenta una disminución en su capital de trabajo entre los años 2010 y 2011, para el año 2011 de los 1.172 que la firma tiene invertidos en el activo corriente, 81 han sido financiados con recursos no corriente, que pueden ser pasivo a largo plazo o patrimonio.

Rotación de cuentas por pagar:

$$\text{ROT. CTAS POR COBRAR} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times 365 \text{ DIAS}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{ROT. CTAS POR COBRAR (2010)} = \frac{421 \times 365 \text{ DIAS}}{3.092} = 49,69 \text{ días}$$

$$\text{ROT. CTAS POR COBRAR (2011)} = \frac{486 \times 365 \text{ DIAS}}{3.838} = 46,21 \text{ días}$$

Para la firma, hay una reducción en la rotación de cuentas por cobrar, pasando de 49,69 días a 46,21 días. La totalidad de la cartera se convierte en efectivo, en promedio cada 46,21 días.

Rotación de activos totales

$$\text{ROT. ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

$$\text{ROT. ACTIVOS TOTALES (2010)} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} = \frac{3.092}{2.912} = 1,061$$

$$\text{ROT. ACTIVOS TOTALES (2011)} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} = \frac{3.838}{3.021} = 1,270$$

Para la firma, los activos totales rotaron 1,061 en el año 2010 y 1,270 en el año 2011. Lo anterior indica que para el año 2011, por cada peso invertido en activos totales, la firma genera ventas por 1,270 pesos.

Lo anterior se explica por la alta inversión que tiene en este momento la firma en activos fijos productivos (instalaciones).

Margen operacional de la utilidad

$$\text{MARGEN OPERAC. DE UTIL (2010)} = \frac{\text{UTIL. OPERAC.}}{\text{VTAS NETAS}} = \frac{927}{3.092} = 0,299 = 29,98\%$$

$$\text{MARGEN OPERAC. DE UTIL (2011)} = \frac{\text{UTIL. OPERAC.}}{\text{VTAS NETAS}} = \frac{1.052}{3.838} = 0,274 = 27,41\%$$

Para la firma hay una disminución del margen operacional de la utilidad entre los años 2010 y 2011. Para el año 2011, la utilidad operacional correspondió al 27,41 de las ventas netas.

Rendimiento del patrimonio

$$\text{RENDIMIENTO DE PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{REND. DE PATRIMONIO (2010)} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{626}{823} = 0,76$$

$$\text{REND. DE PATRIMONIO (2011)} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{558}{754} = 0,74$$

Para la firma hay una reducción del rendimiento del patrimonio entre los años 2010 y 2011 y para el año 2011 la utilidad neta corresponde al 74% sobre el patrimonio.

Nivel de endeudamiento:

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (2010)} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} = \frac{2.089}{2.912} = 71,73\%$$

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (2011)} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} = \frac{2.264}{3.021} = 74,94\%$$

Para la firma el endeudamiento aumentó entre los años 2010 y 2011 del 71,73% al 74,94%, esto en razón a la inversión en activos fijos reales productivos que se están pagando a los bancos. Se entiende que por cada peso que la firma tiene invertidos en activos, 74,94 centavos han sido financiados por los acreedores.

8.2. Análisis de los estados financieros

BALANCE GENERAL HISTORICO

Año ==>	2009	2010	2011
ACTIVO			
Disponible	169	208	234
Cuentas por cobrar	468	421	581
Cuentas por cobrar a socios	333	208	0
Anticipos avances y contribuciones	212	213	324
Gastos pagados por anticipado	20	8	33
ACTIVO CORRIENTE	1.202	1.058	1.172
<i>Activo fijo bruto</i>	1.360	2.150	2.269
<i>Depreciación acumulada</i>	(220)	(296)	(420)
Activo fijo neto	1.140	1.854	1.849
Intangibles	9	0	0
ACTIVO NO CORRIENTE	1.149	1.854	1.849
TOTAL ACTIVO	2.351	2.912	3.021
PASIVO Y PATRIMONIO			
Obligaciones financieras CP	10	0	0
Cuentas por pagar	58	275	408
Impuestos por pagar	152	24	88
Obligaciones laborales	420	421	486
Otros pasivos (anticipos)	354	54	109
PASIVO CORRIENTE	994	774	1.091
Obligaciones financieras LP	811	1.315	1.173
TOTAL PASIVO	1.805	2.089	2.264
Capital	173	173	173
Utilidades del ejercicio	350	627	558
Utilidades retenidas	23	23	23
TOTAL PATRIMONIO	546	823	754
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.351	2.912	3.018

Fuente: las autoras.

En los estados financieros de la firma para los años 2009 al 2011, el activo corriente esta concentrado en las cuentas por cobrar, que es uno de los rubros mas importantes para las empresas del sector de servicios.

Para el 2011 las cuentas por cobrar ascendían los 581 millones, incremento acorde con el nivel de ventas logrado en el 2011.

Con respecto a las cuentas por cobrar a socios, éstas disminuyen entre los años 2009 al 2010 y desaparecen en el 2011, a raíz de los cambios aplicados en la firma con respecto al manejo de las cuentas de los socios.

Los activos fijos de la firma tienen un importante incremento en el año 2010, pasando de 1.360 millones a 2.150 a raíz de la compra de una nueva oficina para adecuar el área administrativa de la firma.

En el pasivo corriente el rubro que mayor participación tiene es el de obligaciones laborales, teniendo en cuenta el aumento de personal que se presenta y es acorde con el crecimiento de la firma.

En lo referente al pasivo de la firma, el rubro que tiene una variación importan es el de Pasivos a Largo plazo, teniendo en cuenta que el incremento obedece a las inversiones en activos fijos reales productivos que se han adquirido para el crecimiento de la firma.

El patrimonio de la firma se ve incrementado considerablemente por el aumento de las utilidades en los años 2010 y 2011, particularmente el incremento entre los años 2009 y 2010 es del 79,14% pero entre los años 2010 y 2011 disminuyó en un 20%, esto en razón principalmente del aumento de los gastos de administración.

ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO

AÑO ==>	2009	2010	2011
Ventas	2.676	3.092	3.838
Total costo de ventas	0	0	0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2.676	3.092	3.838
Gastos de administración	1.982	2.165	2.786
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS	1.982	2.165	2.786
UTILIDAD OPERACIONAL	694	927	1.052
Gasto financiero	154	103	162
Gastos Extraordinarios	17	12	5
Ingresos no operacionales	12	40	
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(159)	(75)	(167)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	535	852	885
Impuestos CAUSADOS	185	226	327
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	350	626	558

Fuente: las autoras.

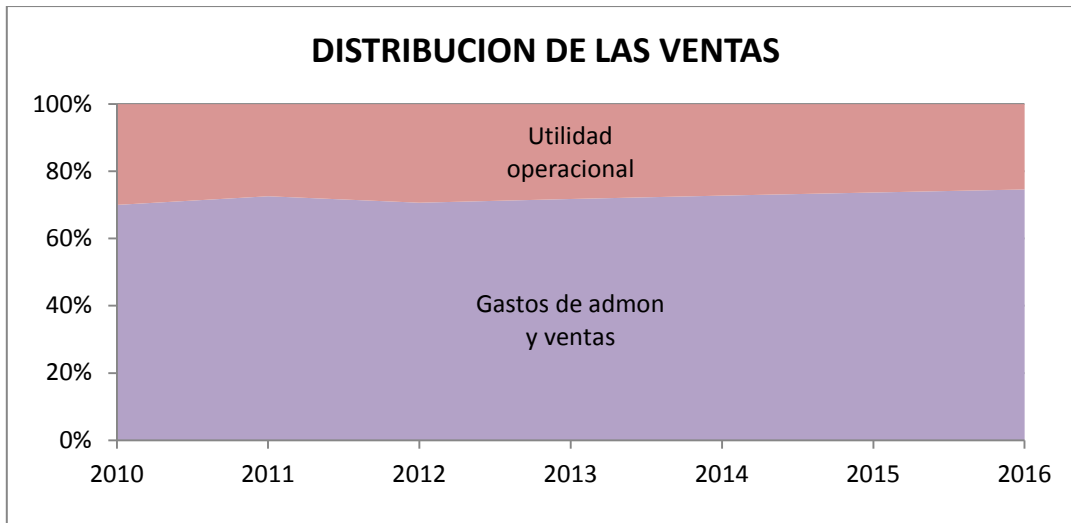
En el estado de resultados se observa un incremento significativo en las ventas entre los años 2009, 2010 y 2011, los aumentos fueron de 15,54% y 24,12% respectivamente.

Los gastos de administración presentan también un incremento entre los mismos años equivalentes a 9,23% entre el 2009 y el 2010 y 28,68% entre el 2010 y el 2011 y en todos los años se observa una utilidad operacional en aumento.

Otros ingresos están representados en los gastos financieros acordes con las obligaciones contraídas con el sector financiero.

Estados financieros proyectados

ESTADO DE RESULTADOS		Valores en millones de pesos					
AÑO ==>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	3.092	3.838	4.755	5.478	6.256	7.226	8.388
Menos costo de ventas	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.092	3.838	4.755	5.478	6.256	7.226	8.388
Gastos de administración	2.165	2.786	3.329	3.890	4.504	5.275	6.207
Comisión en ventas	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos de venta	0	0	0	0	0	0	0
Amortización diferidos	0	0	5	10	10	5	0
Depreciación admón. y ventas	0	0	27	33	39	46	51
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS	2.165	2.786	3.360	3.932	4.554	5.326	6.258
UTILIDAD OPERACIONAL	927	1.052	1.395	1.546	1.703	1.900	2.130
Gasto financiero	103	162	130	113	95	75	53
Gastos Extraordinarios	12	5	5	5	5	5	5
Ingresos no operacionales	40	0	0	0	0	0	0
Costo crédito de tesorería	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	8	12	14	14
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(75)	(167)	(135)	(110)	(88)	(66)	(43)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	852	885	1.260	1.436	1.614	1.834	2.086
Impuestos CAUSADOS	226	327	416	474	533	550	626
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	626	558	844	962	1.082	1.284	1.460



Fuente: las autoras.

La firma registra un crecimiento en sus ingresos y en los estados financieros proyectados se observa crecimiento moderado, los costos de administración y ventas aumentan y son acordes a las variaciones de ventas, y dado a que se trata de una empresa prestadora de servicios en asesoría legal, este rubro es uno de los más significativos en el estado de resultados y que incide en la utilidad operacional la cual se ve incrementada de año a año acorde con el crecimiento de las ventas

Los gastos financieros son altos dado al endeudamiento que posee la Empresa con sector bancario, pero en los balances proyectados este gasto va siendo moderado a medida de que se va realizando el pago de los créditos adecuadamente.

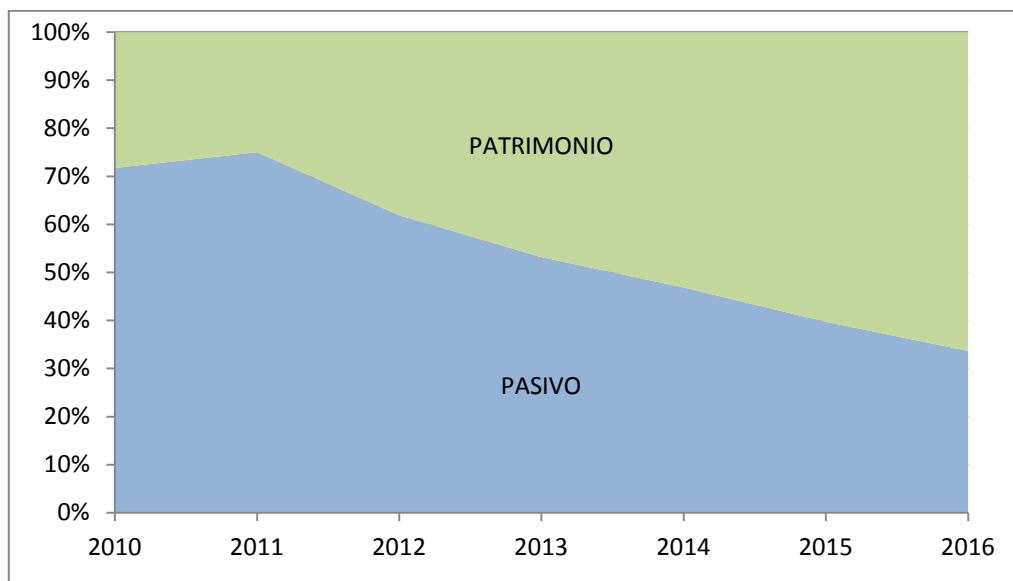
Vemos como las utilidades generadas por la Empresa están cubriendo los gastos de administración y ventas generando utilidad operacional que esta cubriendo la carga financiera y otros gastos y costos generados en la operación.

Balance general

Valores en millones de pesos

ACTIVO							
Año ==>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Disponibles	208	234	229	261	306	355	412
Inversiones temporales	0	0	570	682	712	719	723
Cuentas por cobrar	629	581	277	315	363	420	488
Anticipos avances y contribuciones	213	324	324	324	324	324	324
Gastos pagados por anticipado	8	33	33	33	33	33	33
ACTIVO CORRIENTE	1.058	1.172	1.433	1.615	1.738	1.851	1.980
<i>Activo fijo bruto</i>	2.150	2.269	2.421	2.486	2.576	2.662	2.762
<i>Depreciación acumulada</i>	(296)	(420)	(447)	(479)	(518)	(564)	(616)
Activo fijo neto	1.854	1.849	1.974	2.006	2.057	2.097	2.147
Intangibles	0	0	25	15	5	0	0
ACTIVO NO CORRIENTE	1.854	1.849	1.999	2.021	2.062	2.097	2.147
TOTAL ACTIVO	2.912	3.021	3.432	3.637	3.800	3.948	4.127

PASIVO Y PATRIMONIO							
Año ==>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Crédito de tesorería	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras CP	0	0	166	184	204	226	251
Cuentas por pagar	275	408	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	24	88	416	474	533	550	626
Obligaciones laborales	421	486	486	486	486	486	486
Otros pasivos (anticipos)	54	109	191	108	80	54	26
PASIVO CORRIENTE	774	1.091	1.258	1.252	1.303	1.317	1.389
Obligaciones financieras LP	1.315	1.173	866	682	478	251	0
TOTAL PASIVO	2.089	2.264	2.124	1.934	1.781	1.568	1.389
Capital	173	173	173	173	173	173	173
Utilidades del ejercicio	627	558	844	962	1.082	1.284	1.460
Utilidades retenidas	23	23	291	567	765	923	1.103
TOTAL PATRIMONIO	823	754	1.308	1.702	2.019	2.380	2.737
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.912	3.018	3.432	3.636	3.800	3.948	4.126



Fuente: las autoras.

La estructura financiera de la firma es sólida, su activo corriente representado en cuentas por cobrar que participan en el 66% de este activo, y el activo fijo participa en el 58%, El pasivo representado en obligaciones bancarias rubro que más pesa con el 45%

Patrimonialmente la empresa se ve fortalecida con las utilidades de los ejercicios y las retenidas.

Con las estrategias que se proyectan realizar en pro del crecimiento del negocio esta la de ampliar la planta personal el equipo de abogados y en adquisición de equipos de cómputo y tecnología.

Flujo de tesorería

Valores en millones de pesos

Año ==>	2012	2013	2014	2015	2016
SALDO INICIAL	234	229	261	306	355
TOTAL INGRESOS	5.141	5.366	6.191	7.157	8.306
DISPONIBLE BRUTO	5.375	5.595	6.452	7.463	8.661
EGRESOS					
TOTAL EGRESOS	4.576	5.221	6.117	7.101	8.245
FLUJO DEL PERIODO	565	145	75	56	61

Fuente: las autoras

En el flujo de tesorería observamos que los ingresos van en crecimiento acorde con el recaudo de cartera el cual es base fundamental para la firma. De acuerdo con esta proyección, uno de los propósitos fundamentales de una empresa de servicios como esta debe ser buscar que la rotación de cartera sea más ágil, eficiente y se recaude

con prontitud, evitando que la cartera se pierda y garantizando el flujo de caja requerido.

En este flujo vemos que la firma si contará con el efectivo mínimo requerido para cumplir con sus compromisos (pagos en los gastos de administración, pago de intereses, pago de impuestos), aunque para el año 2013 y 2014 se evidencia que aunque el efectivo mínimo aumenta se puede presentar un faltante por la vinculación de nuevo personal y compra de equipo de computo, pero los saldos finales resultan ser positivos.

Calculo del ebitda

Valores en millones de pesos

Año ==>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad neta	558	844	962	1.082	1.284	1.460
(+) Impuestos	327	416	474	533	550	626
(+) Intereses (gasto financiero)	162	130	113	95	75	53
EBIT	1.047	1.390	1.549	1.709	1.909	2.139
(+) Depreciaciones	0	27	33	39	46	51
(+) Amortizaciones	0	5	10	10	5	0
EBITDA	1.047	1.422	1.592	1.759	1.960	2.190
Margen EBITDA	27,3%	29,9%	29,1%	28,1%	27,1%	26,1%

Fuente: las autoras

En este indicador de rentabilidad podemos observar que está cubriendo la caja para pagar impuestos, cubrir los gastos financieros servicios de la deuda, repartir utilidades y continuar con el crecimiento de la empresa .

El margen EBITDA oscila entre el 26.5% y el 29.9 entre los años comprados lo cual corresponde a los porcentajes que se convertirán en caja.

Podemos concluir que el margen EBITDA es superior al Capital de trabajo comprometido, siendo el crecimiento de las ventas atractivo para la empresa lo que quiere decir que no s están manteniendo fondos ociosos.

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cuentas por cobrar (clientes)	581	277	315	363	420	488
Inventarios	357	357	357	357	357	357
Cuentas por pagar (proveedores)	(408)	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO NETO	530	634	672	720	777	845
CAPITAL DE TRABAJO COMPROMETIDO	13,8%	13,3%	12,3%	11,5%	10,8%	10,1%
ATRACTIVIDAD DEL CRECIMIENTO	1,98	2,24	2,37	2,44	2,52	2,59

Fuente: las autoras

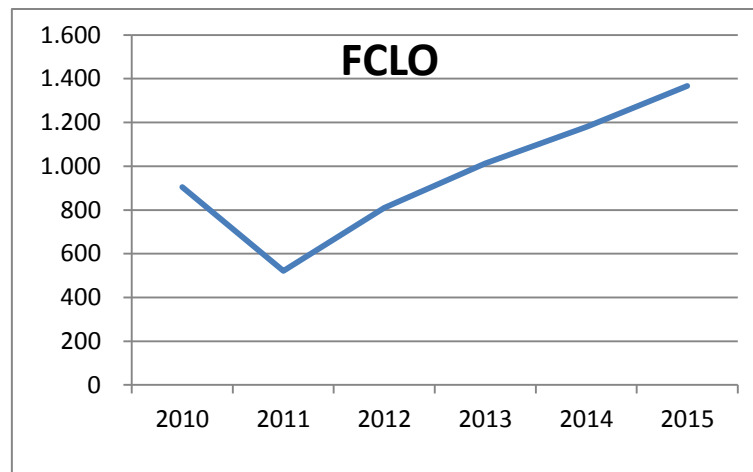
El capital de trabajo comprometido analizamos que para el 2011 la empresa debe mantener el 13,8% de las ventas como capital de trabajo, y para los demás años el 13,3% 12,3%,11,5%, \$10,8 y 10,1% respectivamente hasta el 2016.

En el indicador de la atraktividad del crecimiento (MARGEN EBITDA/CT COMPROMETIDO) el cual indica la capacidad de la empresa para generar el efectivo que requiere la operación, nos esta mostrando que para el 2011 1,98 veces el EBITDA supera los recursos requeridos para el crecimiento y cada año va en aumento así 2, 24, 2.37, 2,44 3.06, 2,52 y 2,59 hasta el 2016.

Flujo de caja libre operacional : Representa el efectivo generado por la operación destinado para pagar a quienes financiaron el negocio.

Año ==>	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD DEL EJERCICIO	844	962	1.082	1.284	1.460
(+) Impuestos CAUSADOS	416	474	533	550	626
(+) Gastos financiero	130	113	95	75	53
Utilidad operacional ajustada (EBIT)	1.390	1.549	1.709	1.909	2.139
(-) Impuestos AJUSTADOS	(459)	(511)	(564)	(573)	(642)
UODI (NOPAT ó NOPLAT)	931	1.038	1.145	1.336	1.497
(+) Depreciación	27	33	39	46	51
(+) Amortización	5	10	10	5	0
Flujo operativo	963	1.081	1.194	1.387	1.548
(-) Variación del capital de trabajo	(259)	(207)	(92)	(121)	(81)
(-) Compra de activos fijos	(152)	(65)	(90)	(86)	(100)
(-) Desembolso de diferidos	(30)	0	0	0	0
Financiación de inversiones	(441)	(272)	(182)	(208)	(182)
FCLO	522	809	1.012	1.180	1.367

Fuente: las autoras



Fuente: las autoras

En nuestro análisis encontramos que la Empresa se esta generando suficiente efectivo su operación y ha alcanzado para cubrir todo lo que se tiene que pagar. Así para el año 2011 genero \$522 mm para el 2012, \$809mm para el 2013 \$1.012mm, \$1.180 para el 2014 y \$1,367mm para el 2016.

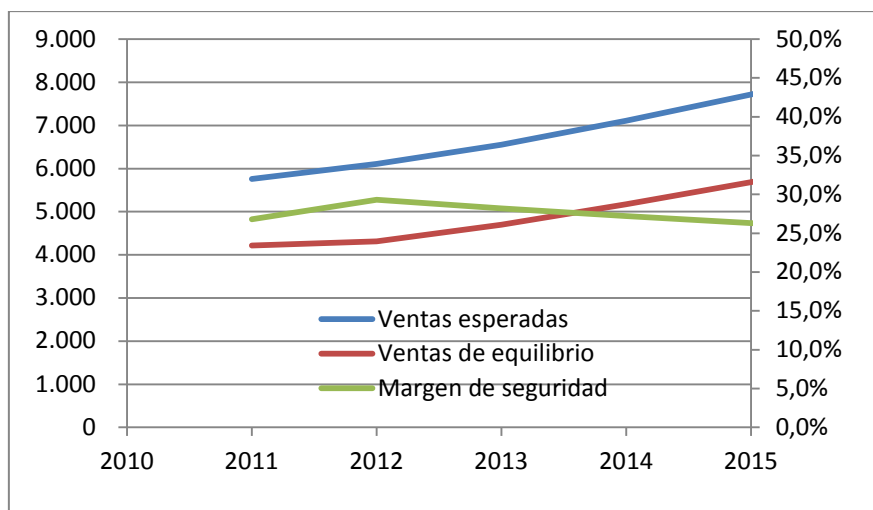
PUNTO DE EQUILIBRIO

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL SERVICIO DE ABOGADOS

Valores en millones de pesos

ESTADO DE RESULTADOS PRODUCTO A	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	1.843	2.081	2.391	2.807	3.328	3.982
Costo y gastos variables						
Mano de obra producto A	0	0	0	0	0	0
Materia prima producto A	0	0	0	0	0	0
Costos indirectos de fabricación producto A	0	0	0	0	0	0
Comisiones sobre ventas producto A	0	0	0	0	0	0
Total costos y gastos variables	0	0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCION	1.843	2.081	2.391	2.807	3.328	3.982
Costos y gastos fijos asignados	1.349	1.470	1.716	2.043	2.453	2.971
UTILIDAD OPERACIONAL	494	610	675	764	875	1.011
Precio - PESOS	320.000	340.806	365.080	394.871	431.209	475.408
Costo variable unitario (CVu) - PESOS	0	0	0	0	0	0
Margen de contribución unitario - PESOS	320.000	340.806	365.080	394.871	431.209	475.408
VENTAS ESPERADAS	5.760	6.106	6.550	7.110	7.717	8.377
PUNTO DE EQUILIBRIO	4.215	4.315	4.701	5.175	5.688	6.250
MARGEN DE SEGURIDAD	26,8%	29,3%	28,2%	27,2%	26,3%	25,4%

Fuente: las autoras



Fuente: las autoras

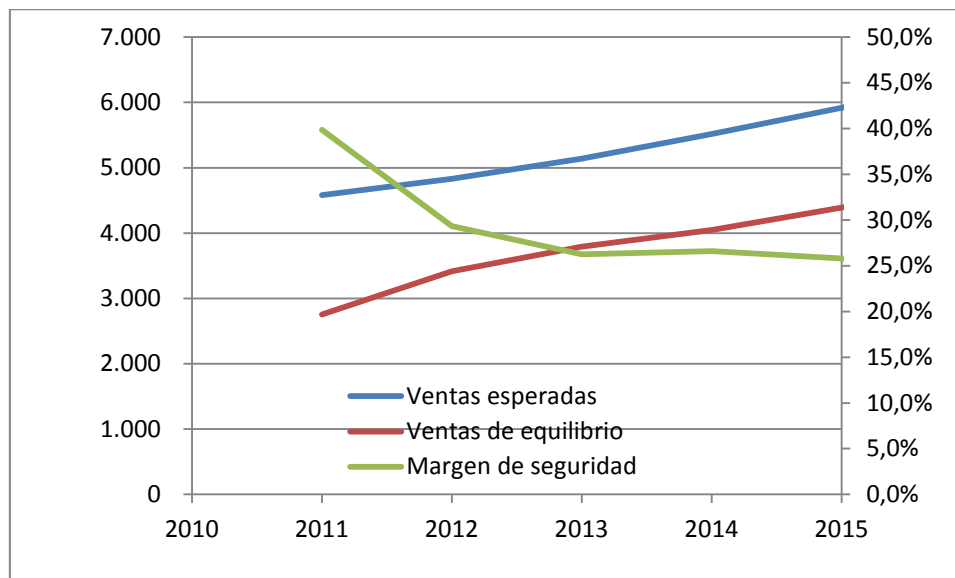
El punto de equilibrio para el servicio los abogados de la firma es diferente al punto de equilibrio de para el servicio de los socios, debido a que las tarifas cobradas a los clientes difieren en ambos casos.

En el caso del punto de equilibrio establecido para el servicio que prestan los abogados, éste va en aumento en cada uno de los años comenzando por \$4.215 MM en el año 2011 y llegando a \$6.250 MM en el 2016

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTO SERVICIO SOCIOS

ESTADO DE RESULTADOS PRODUCTO B	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	2.427	2.674	3.004	3.421	3.872	4.377
Costo y gastos variables						
Mano de obra producto B	0	0	0	0	0	0
Materia prima producto B	0	0	0	0	0	0
Costos indirectos de fabricación producto B	0	0	0	0	0	0
Comisiones sobre ventas producto B	0	0	0	0	0	0
Total costos y gastos variables	0	0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCION	2.427	2.674	3.004	3.421	3.872	4.377
Costos y gastos fijos asignados	1.460	1.890	2.216	2.510	2.873	3.287
UTILIDAD OPERACIONAL	968	784	788	911	999	1.090
Precio – PESOS	530.000	553.500	584.330	619.857	654.229	690.375
Costo variable unitario (CVu) - PESOS	0	0	0	0	0	0
Margen de contribución unitario - PESOS	530.000	553.500	584.330	619.857	654.229	690.375
VENTAS ESPERADAS - UNIDADES	4.580	4.832	5.141	5.519	5.918	6.340
PUNTO DE EQUILIBRIO	2.754	3.415	3.792	4.050	4.391	4.761
MARGEN DE SEGURIDAD	39,9%	29,3%	26,2%	26,6%	25,8%	24,9%

Fuente: las autoras



Fuente: las autoras

El punto de equilibrio para el servicio los socios de la firma es diferente al punto de equilibrio de para el servicio de los asociados, debido a que las tarifas cobradas a los clientes difieren también es este caso.

En el caso del punto de equilibrio establecido para el servicio que prestan los socios, éste va en aumento en cada uno de los años comenzando por \$2.754 MM en el año 2011 y llegando a \$4.761 MM en el 2016.

VENTAS DE EQUILIBRIO

Valores en millones de pesos

VENTAS DE EQUILIBRIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INDICE DE CONTRIBUCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VENTAS DE ESTIMADAS EMPRESA	3.838	4.755	5.478	6.256	7.226	8.388
VENTAS DE EQUILIBRIO EMPRESA	2.809	3.360	3.932	4.554	5.326	6.258
MARGEN DE SEGURIDAD	26,8%	29,3%	28,2%	27,2%	26,3%	25,4%

Fuente: las autoras

Las ventas de equilibrio representan el nivel en que los ingresos se igualan a los costos y es el punto de partida para lograr obtener utilidades. De acuerdo con las proyecciones realizadas, observamos que durante los años 2011 al 2016, la empresa encontrara su punto de equilibrio y el margen de seguridad oscilará entre el 26,3% y el 29,3% durante estos años.

9. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA FIRMA

Para realizar el diagnóstico estratégico de la firma, hemos elegido la matriz DOFA, que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que cuenta en la actualidad la firma.

Fortalezas

1. Generación Crecimiento e Innovación
2. Investigación permanente
3. Reconocimiento a nivel nacional e internacional
4. Equipo multidisciplinario ALTO NIVEL
5. Plan de carrera para Profesionales
6. Atención personalizada a los clientes.

Debilidades

1. Deficiencias manejo Herramienta SIAC LEGAL
2. Falta de comunicación entre Socios-Empleados
3. Falta Directrices-inducción a empleados, entrega de puestos de trabajo
4. Demora en respuesta a clientes
5. Falta de Control Facturación- iliquidez

Amenazas

1. Precios más bajos de la competencia.
2. Manejo disperso de la información y muchas veces duplicado.
3. Creciente oferta de firmas de asesorías, queriendo imitar el servicio
4. Cambios economía del país

Oportunidades

1. Creación nueva área dado vinculación nuevos socios
2. Crecimiento del mercado
3. Incursionar otras áreas del derecho ofrecer portafolio de servicios completo
4. Aprobación leyes, cambios en la legislación reformas tributarias.
5. Firma joven, ofrece diferentes posibilidades acorde con el desarrollo de la economía.
6. Ingreso capitales del exterior clientes (Venezuela)

10. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Estrategias fo (fortalezas- oportunidades)

1. F1O2, Estrategia comercial aprovechando capital exterior y Crecimiento del mercado
2. F5 O5 Promover plan de carrera para profesionales de otras áreas.
3. F1 O3,2 Estrategia de Diversificación - portafolio servicios estructurado

Estrategias do (debilidades- oportunidades)

1. D 1 O2 Mejorar la administración del sistema SIAC LEGAL -capacitando empleados
2. D2 O 5 Establecer reuniones de grupos primarios generando espacios de comunicación entre socios-empleados
3. D3 O2, 5, 1 Implementar manuales de descripción de cargos políticas y procedimientos evitando así traumatismo cuando se retiran empleados

Estrategias df (debilidades- fortalezas)

1. D4 F 1, 5 6 Contratación personal atender los clientes que llegan a la empresa por ingreso de capitales.

Estrategias fa (fortalezas- amenazas)

1. F 5 A 3 Promover los planes de carrera e incentivos para fidelización del cliente interno evitando la pérdida de capital humano idóneo
2. F1 A 2, 3 Demostrar conocimiento Obteniendo buenos resultados y ofreciendo precios competitivos

Estrategias DA (debilidades- amenazas)

1. D2 A1 Definir plan estratégico de precios competitivos que permitan fidelización de clientes externos.
2. D4 A3 Atender oportunamente al cliente para que no opte por asesorarse en otra firma
3. D1 A3, 4 Lograr que la herramienta SIAC funcione óptimamente evitando así pérdida de información y del tiempo optimizando los recursos

11. PROBLEMAS ESTRATEGICOS DETECTADOS Y ANALISIS DE RIESGO

De acuerdo con el análisis de las **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas** de la firma podemos identificar las siguientes problemas estratégicos que se traducen en riesgos latentes para el funcionamiento de la firma:

1. No existe un conocimiento y adecuado manejo de la herramienta SIAC Legal (Software), que es la herramienta de debe permitir el control de proceso, información, gestión de conocimiento y facturación. La herramienta actualmente esta subutilizada lo cual conlleva a que firmas de abogados que tengan un adecuado manejo de sus herramientas (software), tengan una ventaja competitiva en el mercado y puedan responder en mejor forma a los requerimiento de sus clientes.
2. Actualmente hay muchas demoras en atender los requerimientos de los clientes porque se está generando un cuello de botella en la revisión final que debe hacer el socio encargado de cada área, previo al envío al cliente. Esto trae consigo un alto riesgo de pérdida de clientes que no estén dispuestos a esperar mucho tiempo para obtener una opinión legal de un tema específico.

3. Es indispensable definir claramente un plan de carrera que indique con todos los detalles cómo será el crecimiento de los profesionales a interior de la firma con el fin de que se proyecten dentro de ella y con esto se pueda mantener por largos periodos los talentos que han ido creciendo al interior de ella y evitar que sean contratados por otras firmas.

4. No existen en la actualidad un manejo estratégico del área financiera que permita optimizar los recursos, disminuir gastos y cumplir con los presupuestos proyectado. Lo anterior implica un alto riesgo financiero de que en el futuro se lleguen a presentar problemas de flujos de caja que y efectivo que impidan el normas funcionamiento de la firma.(Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Alberto Ortiz, 2005)

12. MAPA ESTRATEGICO



Fuente: las autoras.

Para realizar el mapa estratégico ubicamos a la firma en la fase de crecimiento con la premisa que para obtener unos excelentes estados financieros se requiere unos clientes fieles y rentables, derivados de un correcto funcionamiento de los procesos y

optimización de los recursos de la firma teniendo como base estructural un equipo de trabajo idóneo y motivado.

Perspectiva financiera

La estrategia financiera está basada en el crecimiento de los ingresos a través de la obtención de nuevos clientes y fidelización de los clientes mediante el ofrecimiento de asesorías especializadas, lo anterior se establece en la optimización y mejoramiento de la estructura de costos.

Una vez expuesto lo anterior se han propuesto los siguientes objetivos:

1. Incremento de los Ingresos Operacionales (Manejo de precios)
2. Mejoramiento de la Eficiencia de los gastos.

Estos objetivos le permitirán a la firma obtener una mayor rentabilidad financiera de la inversión de los accionistas mediante el rediseño de la estrategia de precios a través de establecer y optimizar los costos por cada una de los tipos de asesorías que se le brindan al cliente, lo cual nos puede brindar un esquema claro de los márgenes de contribución por cada uno de los servicios prestados.

Incremento de los Ingresos operacionales

Se ha planteado un crecimiento del 15% de los ingresos operacionales el cual se podrá medir mediante el siguiente indicador:

$$(IO_{2011} - IO_{2010}) / IO_{2010}$$

IO 2011: Corresponde a los Ingresos Operaciones del año del año en curso de un periodo determinado (Ejm: Enero a Junio de 2011)

IO 2010: Corresponde a los Ingresos Operaciones del año inmediatamente anterior del mismo periodo tomado para el año actual (Ejm: Enero a Junio de 2010)

Este se debe efectuar mensualmente con el fin de dar seguimiento al objetivo propuesto, con el fin de conocer el grado de logro de este.

Mejoramiento de la Eficiencia de los Gastos

Este objetivo se ve reflejado en el porcentaje de los costos frente a los ingresos operacionales obtenidos, el objetivo propuesto corresponde a un promedio del 65%.

Indicador:

Costos Asesoría X / Ingresos Operacionales Asesoría X

Este se debe efectuar mensualmente con el fin de dar seguimiento y poder verificar los márgenes de contribución por tipo de asesoría de modo que manera global se cumpla el objetivo propuesto.

A través de estos indicadores se puede monitorear cada uno de los productos y poder efectuar los ajustes y medidas correctivas para el logro de los objetivos.

Perspectiva del cliente

La estrategia enfocada al cliente está basada en el conocimiento del cliente mediante el continuo monitoreo y seguimiento de los servicios prestados para lo cual se han propuesto los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficacia y oportunidad en las asesorías
- Desarrollar Mecanismos de relaciones y fidelización de los Clientes

Estos objetivos nos ayudaran a fortalecer la generación de valor para nuestros clientes, logrando así la satisfacción y lealtad de los clientes

Mejorar la eficacia y oportunidad en las asesorías

Este objetivo se ve reflejado en los tiempos y oportunidad de las asesorías y la satisfacción del cliente el cual será medido por la encuesta de servicio al cliente que se efectúa a la culminación de la asesoría solicitada.

Para la medición de este objetivo dado los puntajes de esta encuesta se ha propuesto obtener como mínimo un puntaje de 95 puntos sobre 100 posibles.

Dado que esta encuesta mide características del servicio, nos permite tomar medidas correctivas y preventivas para mejorar la prestación y relación con el cliente.

Desarrollar Mecanismos de relaciones y fidelización de los Clientes

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se mide mediante:

Indicador:

Número de contratos renovados/Totalidad de los contratos vencidos

Dada el mejoramiento continuo que se efectúa a cada uno de los productos ofrecidos se busca que todos los contratos de asesoría sean renovados de manera automática y que estos clientes nos sirvan como publicidad para ampliar la red de clientes corporativos.

Perspectiva de los procesos y recursos

Mediante esta perspectiva se busca analizar continuamente los procesos internos de la firma (Directivos, misionales, operativos y de apoyo), que son necesarios para

brindar a los clientes las asesorías requeridas, identificando las oportunidades para el desarrollo de nuevos servicios.

Para llevar a cabo esta perspectiva estratégica se han planteado los siguientes objetivos:

1. Orientar los procesos hacia la optimización de recursos internos (gestión del conocimiento)
2. Fortalecer los procesos mediante el mejoramiento continuo

Teniendo en cuenta que mediante la implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001, el cual se enfoca en los procesos los cuales:

1. Tiene unos límites definidos (Especifica entradas, actividades y salidas)
2. Poseen un responsable del proceso
3. Los procesos están basados en los objetivos establecidos por la firma
4. Poseen controles de seguimiento, medición, evaluación y desempeño
5. Están documentados
6. Está basado en la mejora continua.
7. Buscan el aumento de la satisfacción del cliente con el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos del cliente.

Dado lo anterior y apoyados en los resultados de los indicadores de los procesos y las auditorías internas y externas de calidad, nos brindan la información necesaria para realizar los ajustes a los procesos y evaluar la necesidad o capacidad ociosas de los recursos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se busca que la empresa asegure que cuenta con el capital de información, humano y organizacional, para lo cual se han planteado los siguientes objetivos:

1. Reconocer y afianzar los valores de la firma
2. Desarrollo de plan de carrera

La meta de estos objetivos es crear una cultura de ejecución de actividades basadas en los valores de la firma y un clima laboral que brinde seguridad y confianza a los empleados.

Reconocer y afianzar los valores de la firma

Para el cumplimiento de este objetivo se establece la comunicación de la alta dirección de los valores de la firma, los cuales hacen parte integral de la alineación estratégica de la firma, de modo tal que sean adoptados por cada uno de los funcionarios e inmersos en cada unas de sus actividades diarias.

Dado lo anterior se ha establecido realizar actividades de divulgación y recordación de los valores de la firma las cuales se deben efectuar trimestralmente, con la totalidad de los funcionarios.

Indicador

No de funcionarios que participan en las actividades/total de funcionarios de la firma.

Desarrollo de Plan de Carrera

Busca mostrar a la firma como un lugar aspiracional para los profesionales, un lugar donde podrán tener crecimiento y desarrollo permanente.

Para el cumplimiento de este objetivo se establece para todos los profesionales pertenecientes a la firma y los interesados en ingresar, el plan de carrera que podrán desarrollar al interior de la firma, los requisitos y pasos a seguir para el crecimiento constante y lograr en un momento dado ser socios de la firma

En la búsqueda de un personal idóneo e identificado plenamente con la firma y cumplir con la premisa de “Atraer, desarrollar y retener el talento”. se han desarrollado planes de:

1. Desarrollo y evaluación de competencias
2. Capacitación especializada

Indicadores:

1. Evaluaciones de desempeño cuyos resultados se traduzcan en ascensos y ajustes salariales.
2. Rotación de personal = $\text{No de personas retirados} / \text{Total No empleados}$

13. PROPUESTA. DE ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA FIRMA

Una vez realizado el análisis estratégico de la firma y su situación actual, estamos en capacidad de proponer un alineamiento estratégico de la firma enmarcado en los siguientes pilares:

Estrategia de Diferenciación del Servicio

En esta estrategia se ponen de presente aquellos valores que representan ventajas competitivas y que le proporcionan una posición estratégica a la firma en el mercado tales como:

1. Calidad homogénea en todos los servicios prestados: Que deberán estar enmarcados en el conocimiento y actualización permanente.
2. Oportunidad: Implica prestar los servicios en el momento oportuno para el cliente.
3. Especialidad e integralidad: Implica que los conocimientos sean específicos y completos.
4. Orientación al cliente: El cliente es el eje central de la actividad que se realiza y debe haber una dedicación completa a satisfacer sus requerimientos.

5. Relación costo beneficio percibido: Se debe lograr que el cliente perciba el beneficio recibido y que éste sea inferior al costo que percibe por el servicio.

6. Personalización de los Servicios: Los servicios son prestados por profesionales capacitados, que están dispuestos a atender las solicitudes constantes del cliente.

Estrategias de Mercadeo / Comercial

Se refiere a estrategias que permitan un crecimiento sostenido en ventas dentro del mercado objetivo definido.

1. Capacitación: La firma puede adelantar programas de capacitación en legislación para compañías de diversos sectores.
2. Plan de Comunicaciones, reconocimientos y premios: La firma puede seguir Aumentando el reconocimiento a nivel local e internacional a través de un completo plan de comunicaciones que dé a conocer a clientes actuales y potenciales los reconocimientos y premios obtenidos.
3. Posicionamiento de Marca y Globalización: La firma debe seguir posicionando la marca en diferentes sectores y continuar en un expansión a nivel internacional.
4. Página Web (posicionamiento en motores de búsqueda) y redes sociales

Estrategia de Recursos Humanos

1. Plan de carrera: El desarrollo de plan de carrera es indispensable para conseguir los mejores y retener dentro de la firma a los mejores.
2. La firma como lugar aspiracional: Se debe buscar que los profesionales del derecho vean en H&G Consultores el lugar donde quisieran llegar a trabajar.

Estrategia de Rentabilización

Son aquellas estrategias que le permitirán a la firma percibir una mayor rentabilidad

1. Optimización de Costos y Gastos
2. Rediseño de Estrategia de Precios
3. Rentabilización de clientes a través de evaluación de acuerdos comerciales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través del análisis realizado a la firma H&G Consultores hemos podido conocer que se trata de una firma reconocida en el mercado, que ha obtenido premios incluso a nivel internacional por su calidad y excelente manejo de algunas de la especialidades del derecho.

Al igual que cualquier compañía, en el análisis pudimos reconocer sus debilidades y amenazas, a las cuales como todas las firmas del sector están expuestas y por lo anterior hemos presentado algunas estrategias que consideramos, se deben implementar para optimizar la gestión y los resultados de la firma.

Mediante el mapa estratégico nos puede plasmar la manera en la cual se alinean y se materializan los pilares fundamentales de la empresa como son la misión, visión y valores de la firma.

El mapa de procesos y su seguimiento apoyado en la mejora continua y el constante monitoreo de los aspectos del macroentorno y el mesoentorno permite detectar las necesidades de ajustes o creación a las estrategias establecidas.

El mapa estratégico permite concebir el engranaje que debe existir en todos los procesos y los recursos necesarios para obtener la satisfacción y fidelización de los clientes lo cual se ve reflejado en los estados financieros.

La comunicación del Mapa estratégico permite a la entidad involucrar a todos los miembros de la entidad de manera tal que cada individuo debe alinear sus actuaciones y actividades en pro del logro de los objetivos propuestos.

A través del análisis realizado desde su misión, visión, principios, macro y meso entorno hasta sus fortalezas y oportunidades hemos podido definir un alineamiento estratégico que puede convertirse en el eje central de las actividades que la firma desarrolla, brindando unas directrices a seguir para que la firma se mantenga vigente en el mercado y continúe su crecimiento como lo ha venido haciendo en los últimos años.

Con el análisis financiero realizado a la firma pudimos analizar y ver la situación real visualizando los estados financieros de la firma, con lo cual obtuvimos unas conclusiones claras de la situación financiera actual de la firma.

Se recomienda a la firma tener un especial cuidado con la cuenta Gastos de Administración rubro que va en aumento y que afecta la utilidad operacional, debiendo mirar la carga prestacional, revisando sueldos, evaluando nuevas vinculaciones de personal y aprobando únicamente los que se ameriten y teniendo en cuenta el flujo de cada disponible para estos rubros.

Aunque el nivel de ventas en los dos últimos años presentaron un crecimiento considerable, los socios deben tener especial cuidado con la proyección de estas ventas, dado que esta puede estar afectado por la situación económica del país, cambios de gobierno, nuevas leyes o tratados internacionales que influyan directamente en las negociaciones con los clientes.

Analizando el balance general vemos que la firma decide invertir en inversiones temporales un monto de \$570mm en la adquisición de una oficina para ampliar su área administrativa, pero que tiene que tener mucho cuidado con las partidas de las cuentas por cobrar, ya que aunque la rotación de cartera es ágil actualmente, para los años proyectados puede estar incrementándose lo cual podría empezar a generar faltantes en caja, para responder por la operación.

El activo no corriente de la firma es bastante alto con lo cual su estructura patrimonial es solida, con lo cual podría aprovechar en formular nuevas estrategias de mercado-atrayendo nuevos clientes y pudiendo incursionar en nuevos negocios aprovechando así políticas gubernamentales como el caso de los diferentes TLC que se han venido suscribiendo con otros países.

Se debe revisar el rubro de obligaciones laborales ya que esta tendiendo a subir junto con las obligaciones financieras, donde en los dos últimos años se han incrementado notablemente

Se recomienda que en la proyección de utilidades retenidas para los cinco (5) próximos años sean reinvertidas, aprovechando la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse, sin necesidad de buscar financiación a los Bancos.

Se debe aprovechar al máximo el hecho de que la firma presenta un crecimiento bien atractivo ya que el Margen del EDITDA es superior al capital de trabajo comprometido. Lo que quiere decir que la firma es rentable.

En el flujo de tesorería se observa que los ingresos van en crecimiento y esto dado al recaudo de la cartera lo cual es base para la firma por lo cual se debe concentrar un mayor esfuerzo a trabajarle a la recuperación de la cartera, por lo cual se recomienda definir unas estrategias claras de recuperación, y control evitando que la cartera no se cobre ó existan rubros que se deban llegar a deudas de difícil cobro o incobrables.

Los accionistas deben reconocer la capacidad que tiene la empresa para el manejo de sus recursos e involucrarse más con su operación y contribuyendo con la reinversión de las utilidades.

BIBLIOGRAFIA

Finanzas Corporativas. Stephen Ross, Randolph Westerfield, Jeffrey Jaffe. Octava Edición. Mc Graw Hill. 2009.

Manual de Gerencia Financiera. Edgar Osorio Valencia. Ediciones USTA. 1994.

Principios de Finanzas Corporativas. Richard Brealey. Séptima Edición. Mc Graw Hill. 2003.

Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Héctor Ortiz Anaya. 13ª Edición. Universidad Externado de Colombia. 2006.

Análisis para la Dirección Financiera. Robert Higgins. Séptima Edición. Mc Graw Hill. 2004.

Finanzas Estratégicas y creación de valor. Iván Álvarez Piedrahita. Editorial Kipres. 2002.

Análisis integral de Empresas. Oriol Amat. Alfaomega. 2010.

Gerencia Financiera Empresarial. Marcial Córdoba Padilla. Editorial Kimpres. 2007.

Direccionamiento Estratégico, H&G Consultores, 2010

Administración Estratégica y Política de Negocios, Thomas Whelen y David Hunger, 2007.

Finanzas Básicas, Héctor Ortiz Anaya. 2003.

Normas ISO 9001; <http://www.normas9000.com/>

Material de estudio: Evaluación de la estrategia (Presentación Power Point)

Proceso de Elaboración de un mapa estratégico; <http://www.grupokaizen.com>

Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Alberto Ortiz Gómez, 2005.

REVISTAS CONSULTADAS

Revista Dinero.

Diario Portafolio.

SITIOS WEB:

www.supersociedades.gov.co

www.superfinanciera.gov.co

www.ccb.org.co