

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL
DE TRABAJO EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA, DE LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO, PERIODO 2009 – 2011**

ALEXY AMANDA PAZ MENESES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL
DE TRABAJO EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA, DE LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO, PERIODO 2009 – 2011**

ALEXY AMANDA PAZ MENESES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Dr. JOSE LUIS BENAVIDES PASSOS
Mg. Administración de las Organizaciones**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º de acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Presidente de tesis

Jurado 1

Jurado 2.

San Juan de Pasto, Agosto de 2012

Agradecimientos

A Dios, a mis padres por su apoyo incondicional

A mi equipo de trabajo, por su constancia y persistencia

A quienes Asesoraron cada etapa del proceso

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Postgrados FACEA por su compromiso en la formación de sus estudiantes

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme todos los días y por brindarme toda la fortaleza necesaria para culminar con éxito este proyecto

A mis padres por su apoyo incondicional, por su paciencia, optimismo y comprensión

A mi equipo de trabajo, por su constancia, persistencia, apoyo y enseñanzas

A quien brindo asesoría a cada etapa del proceso, Mg. José Luis Benavides Pasos y al equipo de docentes de los Postgrados FACEA

A la empresa Seguridad del Sur Ltda., y todo su equipo de funcionarios, por su colaboración en cada fase de la investigación

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Postgrados FACEA, por ser el soporte institucional para la realización de este trabajo, por su compromiso, apoyo y dedicación en la formación de sus estudiantes.

Igualmente un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia y amigos.

RESUMEN

La presente investigación se justifica teniendo en cuenta, que la creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan la economía de hoy. La sociedad enfrenta nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de herramientas que permitan fortalecer los recursos financieros, la participación del mercado y las utilidades. Las empresas colombianas, al ingresar a los mercados (locales e internacionales) carecen de herramientas adecuadas para la medición y evaluación de su desempeño en las diferentes perspectivas que lo conforman. Ello les hace perder competitividad frente a quienes ingresan a los mercados con instrumentos modernos de información para la toma de decisiones. Estas nuevas tendencias están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia financiera.

ABSTRACT

The present investigation is justified considering that the increasing globalization and integration of markets and technological change characterize today's economy. The company faces new challenges every day, global competition, complex social forces, technological innovations and changes, so that enterprises require tools to strengthen the financial, market share and profits. The Colombian companies to enter markets (local and international) lack of adequate tools for the measurement and evaluation of their performance in the different perspectives that comprise it. This causes them to lose competitiveness against market entrants with modern tools of information for decision making. These new trends are demanding new standards take into account when developing a financial strategy.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. MARCO REFERENCIAL.....	21
1.1 MARCO CONTEXTUAL.....	21
1.1.1 Reseña Histórica.....	21
1.1.2 Direccionamiento estratégico:	21
1.2 MARCO LEGAL	23
1.3 MARCO TEÓRICO	26
1.3.1 Capital de Trabajo.....	28
1.3.2 Administración de efectivo.	33
1.3.3 Administración de las cuentas por cobrar.	42
1.3.4 Inventarios.....	50
1.3.5 Cuentas por pagar.	52
2. CAPITULO I: PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	54
2.2. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.....	55
2.2. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN SEGURIDAD DEL SUR LTDA.....	58
2.3. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.	61
2.4. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.	64
3. CAPITULO II	65
3.1 VARIABLES CRITICAS Y ESTRUCTURA OPERATIVA	65
2009-2010.....	70
3.2 ANALISIS HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	78
3.3 ANALISIS DEL EFECTIVO	89

4.	CAPITULO No. III.....	94
4.1.	PROYECCIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO 2012-2013	94
4.2	ESTRATEGIAS APLICADAS.....	106
4.2.1	Estrategia encaminada a la disminución de las cuentas por cobrar.....	107
4.2.2	Estrategia encaminada a la disminución de errores de facturación..	109
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES.....	117
	BIBLIOGRAFIA.....	119
	NETGRAFIA	121

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla comparativa.....	41
Tabla. 2 Estado de Pérdidas y Ganancias Seguridad Del Sur Ltda 2009-2011..	69
Tabla 3. Productividad del Capital de Trabajo Operativo KTO. 2009-2010	71
Tabla. 4 Productividad del Capital Fijo Operativo. 2009-2010	72
Tabla. 5 Productividad Capital de Trabajo Operativo KTO, 2010-2011	74
Tabla. 6 Productividad Capital Fijo Operativo	74
Tabla. 7 Capital de Trabajo Operativo (KTO). 2009-2011	78
Tabla 8. Análisis Capital de Trabajo 2009-2011	81
Tabla 9. Productividad del Capital de Trabajo 2009-2011	84
Tabla. 10 EBITDA, Margen EBITDA y KTNO. 2009-2011	84
Tabla 11. Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos (EFAF). 2010-2011.....	87
Tabla 12. Estructura de Caja 2010-2011	89
Tabla 13. Ciclo de Caja y Rotación de Efectivo	90
Tabla 14. Efectivo Mínimo de la Operación según Porcentaje de Ventas, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011	91
Tabla. 15 Efectivo Mínimo de la Operación según Desembolsos de Costos y Gastos Efectivos, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011.....	91
Tabla 16. Calculo de Efectivo Meta a Mantener. 2009-2011	93
Tabla 17 Parámetros Macroeconómicos	94
Tabla 18. Parámetros Operacionales	95
Tabla 19. Proyección de Ventas 2012-2016	96
Tabla 20. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2012-2016.....	98
Tabla 21. Rotaciones (días) 2012-2016.....	99
Tabla 22. Estado de flujo de efectivo 2012-2016.....	99
Tabla 23. Balance General Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016.....	101
Tabla 24. Capital de Trabajo Proyectado Seguridad del Sur Ltda 2012-2016	103
Tabla 25. Margen EBITDA Proyectado 2012-2016.....	105
Tabla 26. Inductores Operativos de valor 2012-2016	105

Tabla 27. Proyección Estructura de Caja Seguridad del Sur 2012-2016	106
Tabla 28. Proyección Comportamiento del Capital de Trabajo. Aplicación Estrategia 1. 2012-2016.....	108
Tabla 29. Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias. Estrategia 2	109
Tabla 30. Proyección del EBITDA y Margen EBITDA. Aplicación de Estrategia 2.....	110
Tabla 31. Inductores Operativos de valor. Estrategia 2	110

LISTADO DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Saldo de caja	38
Gráfica 2. Rotación de cartera.....	44
Gráfica. 3 Ingresos Operacionales Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011	67
Gráfica 4. Participación de las líneas de servicio en los Ingresos Operacionales Seguridad del Sur Ltda	67
Grafica 5. Árbol de Rentabilidad del Activo Operativo Neto – Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010.....	70
Grafica 6 . Árbol de Rentabilidad del Activo Operativo Neto – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011	73
Grafica 7. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011	76
Grafica 8. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011	77
Grafica 9. Participación del capital de trabajo operativo (KTO), Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010.....	79
Grafica 10. Crecimiento de Ventas Vs Crecimiento de KTO, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011	79
Grafica 11. Cuentas por pagar a proveedores de Bienes y Servicios Vs. Capital de Trabajo Operativo	82
Grafica 12. Capital de Trabajo Neto Operativo, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011	83
Grafica 13. Margen EBITDA y PKTN. 2009-2011	86
Grafica 14. Distribución de Fuentes y Aplicaciones	88
Gráfica 15. Efectivo Mínimo de Operación según Porcentaje de Ventas Vrs. Desembolsos Totales	92
Grafica 16. Margen EBITDA Vs. Productividad del Capital de Trabajo de Seguridad del Sur 2012-2016	104

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA	123
ANEXOS B. Análisis vertical y horizontal Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011 ...	125
ANEXOS C. Análisis vertical y horizontal Estado de Perdidas y Ganancias, Seguridad del Sur Ltda 2009-2011	127
ANEXO D. Indicadores 2009-2011	129
ANEXO E. Modelo de Depreciación 2012-2016	131
ANEXO F. Amortización de Diferidos, 2012-2016	133
ANEXO G. Modelo de Deuda, 2011-2016	134

INTRODUCCIÓN

La presente investigación partió del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo, los cuales fueron confrontados con la realidad. Lo anterior permitió identificar en la empresa Seguridad del Sur Ltda., dificultades que se presentan en el manejo de las finanzas de corto plazo; a través de los objetivos propuestos se encontró explicación válida al manejo deficiente del capital de trabajo, para ello se diagnosticó a la empresa en función de sus prácticas financieras, lo que permitió identificar el estado actual de las categorías que conforman el capital de trabajo, inmersas en un entorno organizacional; el análisis de la evolución histórica y comparativa permitió conocer el comportamiento de los indicadores financieros y establecer tendencias; además, se realizó la proyección de los Estados Financieros a cinco años determinando estrategias en el manejo de las categorías del capital de trabajo, que permitieron mejorar la productividad del mismo.

De acuerdo con la investigación de la empresa consultora de negocios The Hackett Group, las 2000 compañías más grandes de Estados Unidos y Europa tiene más de un billón en efectivo innecesariamente comprometidos en capital de trabajo en la forma de facturas que los clientes pagan tarde, proveedores a quienes se les paga demasiado pronto e inventario que se desplaza con lentitud por la cadena de suministros.

Al implantar las mejores prácticas y lograr los niveles de capital de trabajo que marcan los líderes en este estudio, las compañías también reducirían los costos de operación anuales en \$ 42 mil millones, reporta Hackett.

Juntas estas mejoras al capital de trabajo pueden habilitar a las compañías para impulsar ganancias netas de hasta el 11%.

“La investigación también revela una fuerte correlación entre las compañías que aumentan de forma sistemática el valor de las acciones y las que se destacan por su administración del capital de trabajo”¹.

“El sector empresarial colombiano, se caracteriza por estar conformado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas², de gran importancia

¹ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 10.

² Las MIPYMES en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento. Disponible en Internet: [http://sirem.supersociedades.gov.co.\(1999-2003\)](http://sirem.supersociedades.gov.co.(1999-2003)).

empresarial, ya que contribuyen de manera considerable en el PIB y se caracterizan por ser las principales generadoras de empleo en Colombia”.³

Sin embargo, pese a su gran importancia, las PYMES en Colombia presentan diversas problemáticas de carácter económico y estructural, por cuanto, carecen de una adecuada organización empresarial y financiera que les permita mantenerse en un mercado competitivo y en constante innovación,⁴ por tal razón sobreviven el día a día, a través de prácticas contables, las cuales se han convertido en un instrumento de segundo orden el cual se utiliza como mecanismo fiscal y regulador.⁵

Así mismo, la inadecuada planeación de las PYMES se convierte en un aspecto importante al momento de administrar los recursos financieros, pues la falta de un plan estructurado, hace que las empresas presenten problemas de liquidez y esto a su vez se refleje en una posible banca rota; como lo expresa Hugo Alfonso Vargas, de la Escuela de Administración de Negocios, “la constitución y operación de una PYME tradicional se fundamenta en una apuesta, más que en una decisión razonada. La actividad muchas veces se inicia de repente, orientada a cubrir exclusivamente las necesidades de su fundador, mas no existe un plan que muestre una posibilidad de abrir un espacio en el mercado.”⁶ “Por lo anterior las empresas fracasan por cuanto no tienen claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos y recursos, y es ahí donde empiezan a experimentar mayores frustraciones, sobre todo financieras al momento de buscar fuentes de financiación que les permita crecer, la dificultad para conseguir estas, se deriva regularmente de la poca claridad que se tiene con los objetivos, las metas y la ausencia de planes estratégicos (cómo estar y permanecer) y tácticos (cómo hacer), que generen un escenario positivo para ellas”⁷.

“En el contexto regional, se contempla una situación similar a la anteriormente citada, el sector empresarial se caracteriza por estar concentrado en micro, pequeñas y medianas empresas, que contribuyen de manera significativa al

³ VARGAS, Hugo Alfonso. Docente Investigador EAN. Consideraciones Prácticas para la gestión de capital de trabajo en las PYMES innovadoras. En: Revista Escuela de Administración de Negocios No 47, Bogotá. (2011); p.10.

⁴ MANTILLA, Samuel Alberto. Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva - Situación y tendencias de la Contabilidad de gestión en el ámbito Iberoamericano. Primera parte – capítulo 2: la contabilidad Gerencial en Colombia, Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva. Bogotá: s.n. s.f.

⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

desarrollo de la región”⁸. Pese a ello, presentan falencias en la administración financiera y organizacional, puesto que, en primer lugar la mayoría de las empresas no cuentan con un área financiera que guíe su accionar dentro de un plan estructurado (¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, y ¿con qué hacerlo?) que les permita estabilidad y crecimiento. Dependiendo del tamaño de la empresa la función financiera se desarrolla por el departamento de contabilidad o el propietario sin son pequeñas y a medida que estas crecen se crea el área administrativa a la cual se le asigna la función financiera, que no se desarrolla ya que en la mayoría de los casos ese profesional no cuenta con el perfil requerido, lo que implica que la empresa no cuente con una herramienta de planeación que le permita, medir y evaluar el impacto de sus decisiones administrativas y financieras, como las que involucran, el capital de trabajo, considerado como los recursos que una empresa requiere para cumplir sus operaciones cotidianas⁹ y que está conformado por las variables más importantes y significativas en el manejo empresarial cotidiano: cuentas por cobrar - clientes, inventarios, cuentas por pagar y caja.

“Por su parte, la empresa Seguridad del Sur Ltda., en la Ciudad de Pasto, no cuentan como tal, con un área dedicada a la administración financiera de la empresa, esta situación se refleja en la falta de una estrategia financiera que les permita alcanzar metas encaminadas a generar mayor rentabilidad, mejores flujos de caja y creación de valor; la generación de valor de la empresa se logra entre otras cosas, a partir de la gestión financiera del capital de trabajo”¹⁰. En vista de lo anterior, se considera que la empresa en mención no hace un manejo adecuado del dinero y la toma de decisiones que se hacen en el ámbito empresarial no tienen en cuenta el aspecto financiero como algo primordial. Es importante resaltar que casi todas las decisiones que se toman en el contexto empresarial tienen un efecto directo o indirecto, a corto y/o a largo plazo, sobre los recursos financieros.

Uno de los requisitos indispensables para el éxito de un negocio es la adecuada administración de los recursos, dentro de los cuales se encuentra el capital de trabajo - “La Administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la Sobrevivencia”. F. Weston y E. Brigham (1994) -; es labor del gerente y del asesor o administrador financiero decidir sobre la forma como se han de incorporar y administrar los recursos que se requieren para que la empresa realice su actividad, así como determinar las fuentes de financiamiento y el uso de los mismos.

⁸ TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin. Una política para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa en Pasto. En: Revista de Investigación. Quindío: Universidad del Quindío. 2010. p. 60.

⁹ GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 4ta ed. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A., s.f. p. 80.

¹⁰ VARGAS, Op. cit., p. 10.

Con el presente trabajo se pretende principalmente lograr que las empresas en estudio, además del establecimiento de una estrategia financiera que canalice las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención de un objetivo financiero común, establezcan unas políticas para la administración del capital de trabajo garantizando de esta manera el crecimiento y la permanencia de las mismas en el mercado.

Por lo anterior, se formuló el siguiente problema, ¿Cuáles son los factores por los cuales la empresa Seguridad del Sur Ltda., de la Ciudad de San Juan de Pasto presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo?, el cual se resolvió al dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles han sido las prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo, aplicadas por la empresa Seguridad del Sur Ltda. de la Ciudad de San Juan de Pasto?

¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa Seguridad del Sur Ltda., de la Ciudad de San Juan de Pasto?

¿Cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa Seguridad del Sur Ltda., de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo?

Una vez planteado el problema, el objetivo general alcanzado al desarrollar la presente investigación fue: Determinar los factores por los cuales la empresa Seguridad del Sur Ltda., de la Ciudad de San Juan de Pasto, presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo. Para dar respuesta a este objetivo, se diagnosticó la empresa en función de sus prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo; se realizó un análisis histórico y comparativo de los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa Seguridad del Sur Ltda., y se identificó cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa logrando una mejor productividad del mismo.

El sector empresarial regional no puede estar al margen de la situación anteriormente descrita, por tanto se efectuó un estudio con el fin de mejorar el manejo del capital de trabajo. La Gestión Financiera debe ser capaz de: realizar la adecuada administración del efectivo, establecer las políticas de crédito para los clientes las cuales constituyan un estímulo que se refleje en un incremento en las ventas, definir adecuadamente el financiamiento operativo y el manejo de los inventarios. De esta manera, se facilita la toma de decisiones para lograr, incrementar la rentabilidad y minimizar los niveles de riesgo asociados a la operación. La investigación se basó en los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del Capital de Trabajo como un proceso que contribuye garantizar

supervivencia, estabilidad y crecimiento en un ambiente de innovación y competencia.

El presente trabajo, al determinar los factores que inciden en el manejo deficiente del capital de trabajo, benefició a la empresa: Seguridad del Sur Ltda., ya que ésta puede contar con una herramienta que le permite realizar la medición previa del impacto de sus decisiones y que le facilita la verificación de los resultados esperados que generarán mayor valor a los inversionistas. Para la aplicación de esta herramienta es necesario conocer las implicaciones del entorno organizacional de las empresas en el manejo del capital de trabajo. Al configurar y aplicar políticas para el disponible, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, la empresa obtiene mayor productividad en el manejo de los recursos del día a día, que garantizan liquidez permanente para cumplir con los compromisos derivados de la operación.

Con los objetivos propuestos se encontró explicación válida al manejo deficiente del capital de trabajo, por cuanto se diagnosticó la empresa en función de sus prácticas financieras, lo que permitió identificar el estado actual de las categorías que conforman el capital de trabajo, inmersas en un entorno organizacional; el análisis de la evolución histórica y comparativa dejó conocer el comportamiento de los indicadores financieros y establecer tendencias; además, se configuraron estrategias de administración de los recursos de corto plazo.

De acuerdo a los objetivos logrados, el tipo de estudio que se realizó es de tipo descriptivo, puesto que permitió reconocer y determinar las características predominantes en la situación actual de las empresas: sus actividades, objetivos, procesos, procedimientos, políticas e identificar las relaciones existentes en el entorno organizacional. Además es necesario resaltar que el tipo de estudio descriptivo, evaluó la realidad de las empresas a través de entrevistas y revisión de la información disponible producto de la documentación sometida a un proceso de depuración, organización y análisis.

Para alcanzar los propósitos se utilizó el método deductivo, el cual surgió del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Pasto, de las teorías existentes y modelos teóricos aplicables para el manejo adecuado de capital de trabajo los cuales van a ser confrontados posteriormente con la realidad.

La investigación determinó los aspectos cualitativos de la dinámica organizacional de la empresa, aplicando técnicas interpretativas que llevaron a comprender los motivos para la toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, al trabajar bajo los parámetros de un enfoque histórico hermenéutico, el cual es de carácter comprensivo e interpretativo¹¹, se realizó un diagnóstico de la situación actual de

la empresa en función de sus prácticas financieras, un análisis de la evolución histórica de la administración del capital de trabajo, lo que a su vez permitió establecer tendencias e identificar las categorías de mayor incidencia en el manejo de las finanzas a corto plazo.

Para la ejecución y cumplimiento de los objetivos fue necesario la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de la empresa, así como también de la información suministrada mediante entrevista a los directivos encargados de la toma de decisiones, con el fin de establecer el estado actual. Para tal fin las fuentes de información fueron: primarias, entrevista con las personas directamente responsables de los procesos administrativos y financieros en las empresas, además de los estados financieros suministrados por las mismas; secundarias, referencias bibliográficas, publicaciones impresas, ediciones impresas de Periódicos y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio.

¹¹ MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. Diccionario de Filosofía Herder. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996. p. 150.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Reseña Histórica. “La Empresa Seguridad del Sur Ltda., con Nit. 800.085.349-1 ubicada en la carrera 31B No. 20-47, del barrio Las Cuadras; nace en el año de 1990; inició con la obtención de la licencia de funcionamiento, proceso que duro tres años y a través de la Resolución No. 01166 de 18 de febrero de 1993 el MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL le autorizó prestar los servicios de vigilancia privada y transporte de valores, y es así como en el mes de mayo de 1993 inició labores”¹².

Para el año de 1998, solicitó la autorización a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad que hoy vigila las empresas de este sector, la licencia para la prestación de los servicios de vigilancia por medios tecnológicos, iniciando ese año con dicho servicio, el cual contempla el estudio y montaje de circuitos cerrados de televisión CCTV, el montaje y monitoreo de alarmas y el montaje de controles de acceso. Hoy la empresa cuenta con nueve equipos de apoyo y verificación durante las 24 horas del día, los eventos que dichas alarmas se reportan a la Central, además este equipo permite realizar servicios de acompañamiento a las aperturas y cierres de los establecimientos comerciales, garantizando su seguridad.

En 1999 la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada autorizó el inicio de la prestación de servicios de escolta a personas y mercancías, servicio que debido a la situación de inseguridad en las carreteras, tuvo un buen crecimiento gracias a la exigencia por parte de las compañías de seguros del acompañamiento a los vehículos de carga.

En Diciembre de 2003 ICONTEC e IQNet certificó a Seguridad del Sur Ltda., bajo la norma ISO-9001: 2000, en los servicios de VIGILANCIA FIJA Y MÓVIL CON ARMA, TRANSPORTE DE VALORES, CENTRO DE EFECTIVO Y MONITOREO ELECTRÓNICO DE ALARMAS.

1.1.2 Direccionamiento estratégico:

Misión: Seguridad del Sur Ltda., es una empresa que ofrece servicio especializado de seguridad a personas y bienes bajo parámetros de calidad. Satisface las necesidades de los clientes, con personal calificado y la utilización de medio tecnológicos para generar confiabilidad económica y social.

Visión: Seguridad del Sur Ltda., será una empresa certificada, reconocida por su calidad en los lugares donde preste sus servicios, contará con una adecuada

¹² PORTAFOLIO SEGURIDAD DEL SUR LTDA. 2010

estructura organizacional, con personal calificado y con alto sentido de pertenencia. La tecnología utilizada generará confiabilidad en nuestros clientes, tendremos altos niveles de desempeño en gestión, rentabilidad y servicio.

Estructura organizacional:

Área Directiva: Está conformada por la Junta Directiva, que comprende los socios y sus representantes.

Área administrativa: Conformada por la:

- ✓ **Gerencia:** es donde se encuentra el direccionamiento de la Empresa. Está conformado por el Gerente, profesional de la Administración de Empresas con especialización en Finanzas, con amplia experiencia en la administración de grandes entidades.
- ✓ **Subgerencia:** está en cabeza de un oficial retirado de la Policía Nacional, abogado, con especialización en Resolución de Conflictos. Cuenta con todas las funciones propias del Gerente y en su ausencia parcial o total, procede a hacer sus veces.
- ✓ **Dirección Administrativa:** es el área encargada de implementar, coordinar, desarrollar, y dirigir todo el proceso administrativo de la empresa, está cargo de una Profesional de la contaduría Pública.
- ✓ **Dirección de Talento Humano:** conformada por la Directora y dos asistentes. La Directora es profesional en Administración de empresas, con experiencia en el manejo de personal.
- ✓ **Contabilidad:** es el soporte contable y de proyección de la Empresa. Está constituido por dos Contadores Públicos, uno como Jefe del Área y el otro como Auxiliar y dos Auxiliares Contables.
- ✓ **Sistemas:** es el soporte principal para el montaje y seguimiento del servicio de sistemas electrónicos de seguridad. Está constituido por el Jefe de Sistemas, persona con una experiencia suficiente en el manejo de los medios tecnológicos; operadores tecnológicos capacitados constantemente según estándares internacionales de calidad y seguridad.
- ✓ **Calidad y Seguridad:** vela porque el Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad se encuentre dinámico. Es el área encargada de velar porque los servicios que presta la Empresa cumplan con los más altos estándares de calidad y satisfacción para nuestros clientes.

- ✓ **Comercial:** Área conformada por una fuerza de ventas capacitada en todo lo relacionado con servicio al cliente, que tiene como objetivo brindar la asesoría y orientación específica sobre los servicios que se ofrecen. Para conseguir este objetivo se realiza una labor previa de análisis en colaboración con el cliente, para definir qué aspectos de su negocio pueden ser mejorados mediante la prestación de nuestros servicios.
- ✓ **Área operativa:** Esta área asocia los servicios de Vigilancia Privada, Escolta y monitoreo electrónico, como responsable de toda el Área Operativa en general, se encuentra un experto en seguridad, con 20 años de experiencia en el ramo y excelente manejo de las estrategias necesarias para prestar estos servicios con seguridad y calidad. Como soporte fundamental de los servicios de Vigilancia y Escolta se encuentra un Asesor en Seguridad, debidamente autorizado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

1.2 MARCO LEGAL

El ordenamiento legal colombiano define a los servicios de vigilancia y seguridad privada, como aquellas actividades que “en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros.”¹³ “Además estos servicios deben dirigirse a la prevención y disminución de los riesgos que amenacen, la vida, la integridad personal, o el tranquilo ejercicio de los derechos legítimos sobre los bienes, de las personas que han solicitado su protección”¹⁴.

Entre las normas que actualmente se encuentran vigentes y que regulan los servicios de vigilancia y seguridad privada están:

a. Ley 61 de Agosto 12 de 1993

El congreso de la República de Colombia mediante la expedición de la Ley 61 de Agosto 12 de 1993, otorgó facultades extraordinarias al Presidente de la República, para reglamentar todo lo concerniente al Servicio de Vigilancia y Seguridad Privada; en virtud de lo anterior el Presidente de la República expidió el Decreto 356 de 1994, conocido como el Estatuto de Vigilancia y Seguridad, el cual rige todas las actividades relacionadas con este servicio.

¹³ Decreto 356 de 1994. Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Artículo 2º. Disponible en Internet: <http://www.supervigilancia.gov.co>

¹⁴ Resolución No. 02852 de 2006. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

b. Decreto Ley 356 de 1994 - Estatuto Nacional de vigilancia y seguridad privada.

Este decreto tiene por objeto establecer el estatuto para la prestación por particulares de servicios de vigilancia y seguridad privada. En este Decreto se definen los campos de aplicación tales como: “Los servicios de vigilancia y seguridad privada con armas de fuego o con cualquier otro medio humano, animal, tecnológico o material, los servicios de transporte de valores, los servicios de vigilancia y seguridad de empresas u organizaciones empresariales, públicas o privadas, los servicios comunitarios de vigilancia y seguridad privada, los servicios de capacitación y entrenamiento en vigilancia y seguridad privada, los servicios de asesoría, consultoría e investigación en seguridad, la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, la utilización de blindajes para vigilancia y seguridad privada”¹⁵.

Mediante este decreto se determinan también aspectos relacionados con los trámites necesarios para adquirir las licencias de funcionamiento o su renovación, el capital con que estas empresas debe contar, puesto que las empresas de vigilancia y seguridad privada se¹⁶ deben constituir con un capital social suscrito y pagado no inferior a seiscientos (600) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de su constitución, se definen también los conceptos y requisitos para prestar servicios de asesoría, consultoría, investigación en seguridad o cualquier otro servicio similar relacionado con la vigilancia o la seguridad privada

c. El Decreto 071 de 2002

El Decreto 071 de 2002, surge en vista de la necesidad de determinar las cuantías mínimas de patrimonio, puesto que se requiere asegurar la confianza de los usuarios en el servicio y propender a un crecimiento económico de la actividad en condiciones normales de competitividad, por tal razón el Ministerio de Defensa Nacional expiden mediante este decreto las cuantías mínimas de patrimonio que deberán mantener y acreditar los servicios de vigilancia y seguridad privada ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, el mencionado Decreto establecen conceptos como la cobertura de la norma, la relación mínima de patrimonio, que equivale al 40% de sus activos, su composición, de tal manera que garantice el principio de proporcionalidad entre éste y el capital social suscrito y pagado para lo cual se establece un 20% como mínimo de capital del total del patrimonio, la presentación hasta más tardar el 30 de abril de cada año de los estados financieros consolidados a 31 de diciembre.

¹⁵ Decreto 356 de 199. Op. cit.

¹⁶ Ibíd.

d. El Decreto 073 de 2002

Señala las tarifas mínimas aplicadas para los servicios de vigilancia y seguridad privada aplicadas a los servicios prestados durante 24 horas 30 días al mes, señalando su valor en 8.5 salarios mínimos legales mensuales más el 10% de (Administración y supervisión) para el servicio de vigilancia y el 7% para el servicio de vigilancia sin armas. Este Decreto 073 pretende garantizar el pago de ley a los trabajadores del sector, con todas sus prestaciones sociales. “Las últimas medidas adoptadas por la entidad, a través del Decreto 4950 de 2007, buscan concordar la tarifa a las reformas de carácter laboral que se han aprobado en los últimos cinco años”¹⁷.

e. Circular 007 de 2003

La Superintendencia posteriormente expidió la Circular 007 de 2003, con el fin de clarificar y determinar algunos parámetros que permiten efectuar el cálculo de la proporcionalidad de acuerdo a los requerimientos en cada caso en particular, de acuerdo al turno solicitado. Es pertinente tener en cuenta, el Impuesto al valor Agregado IVA que corresponde al 1,6%.

Por otra parte con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones del personal de los servicios de vigilancia y seguridad privada, se expide el Decreto 4950 de 2007, con el fin de propender por la idoneidad en la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada.

f. El Decreto 4950 de diciembre de 2007

Mediante este decreto se establece como tarifas mínimas para el cobro de la vigilancia y seguridad privada de 24 horas, 30 días al mes, las siguientes:

- ✓ Empresas sin armas con medio humano: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 8% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión.
- ✓ Empresas armadas con medio humano: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 10% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión.
- ✓ Empresas sin armas con medio humano y canino: 8,8 SMLMV para cubrir los costos laborales, más un 11% sobre el monto calculado para cobijar gastos administrativos y de supervisión. Cuando se demanden otros servicios a los enunciados, éstos tendrán valores adicionales. La tarifa calculada está dada sobre la base de los costos directos que incluyen los factores salariales, de

¹⁷ Disponible en Internet: <http://www.guardianes.com.co/comunicado-super-vigilancia.html>

prestaciones, parafiscales, dotaciones e indirectos, que incluyen los gastos de administración y supervisión, impuestos y utilidades.

1.3 MARCO TEÓRICO

Casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. Tiempo atrás el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades. Actualmente, en la empresa moderna las decisiones se toman de forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible para lograr los objetivos generales de cualquier empresa: crecer y permanecer.

Como una rama de la Administración y las Finanzas, la administración financiera aporta una serie de técnicas tendientes al manejo eficiente de los recursos monetarios de las empresas. Es claro que la función del administrador además de manejar el aspecto financiero, es precisamente la de administrar todos los recursos (humano, material, tecnológico y financiero), ya que mediante la gestión eficiente la empresa podrá alcanzar los propósitos que persigue y que se definen en su razón de ser y hacia dónde quieren llegar, refiriéndonos específicamente a la misión y visión de la organización.

La interpretación de los datos financieros es importante en cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas.

Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los datos financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Al examinar la situación y el comportamiento histórico de una empresa, se logra establecer las causas y obtener conclusiones de la información financiera, también el análisis comparativo permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. Los dos análisis son distintos y a la vez complementarios por lo que necesariamente se debe recurrir a los dos métodos para hacer un análisis más completo. Los valores obtenidos en los análisis, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas tomadas. La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se deben proceder a mejorar los puntos o aspectos débiles, diseñar

estrategias para aprovechar aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas.

Las buenas prácticas financieras se constituyen en las herramientas con que cuenta el administrador financiero para optimizar los procesos y recursos que llevan a la empresa a un crecimiento sostenido y seguro “La administración de capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y liquidez necesaria para la sobrevivencia”¹⁸

Por medio de un diagnóstico financiero del capital de trabajo, la empresa puede replantear sus prácticas financieras, con el fin de mejorar su rentabilidad, para lo cual se hace necesario evaluar el capital de trabajo, a través del análisis propuesto por Oscar León García¹⁹, en el cual propone que para tener una idea del desempeño de una empresa debe observarse las siguientes variables: margen EBITDA, productividad del capital de trabajo, estructura de caja, palanca de crecimiento.

- ✓ **EBITDA:** es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización o utilidad operativa antes de depreciaciones y amortizaciones, o se le podría denominar utilidad operativa de caja.

$$\mathbf{EBITDA = UTILIDAD OPERACIONAL + DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES}$$

- ✓ **Margen EBITDA:** muestra en términos de porcentaje, la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas, lo ideal es lograr un alto margen ya que esto muestra como los ingresos superan los desembolsos de efectivo, por lo tanto, uno de los esfuerzos fundamentales de la administración es lograr el crecimiento de dicho margen, que se reflejara en una mejora operacional del negocio.

$$\mathbf{MARGEN\ EBITDA = \frac{EBITDA}{VENTAS}}$$

¹⁸ WESTON, F. y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto: Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

¹⁹ GARCIA, Op. cit., p. 80.

- ✓ **Productividad del capital de trabajo:** se refiere al aprovechamiento de la inversión realizada en capital de trabajo neto operativo con relación a las ventas alcanzadas. A mayores ventas, dada una inversión en capital de trabajo neto operativo, mejor es la productividad que proporciona este rubro.

Se puede decir que uno de los puntos álgidos en la empresa es la inversión en capital de trabajo. En muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por ineficiencias administrativas, deteriorando la rentabilidad de la empresa y poniendo en peligro su posición de liquidez.

$$\text{PKT} = \frac{\text{KTNO}}{\text{VENTAS}}$$

- ✓ **Estructura de caja:** mide el impacto que las decisiones de inversión, financiación y dividendos tuvieron sobre el flujo de caja y la estabilidad financiera de la empresa. Esto puede explicarse a través del estado de fuentes y aplicación de fondos, y el estado de flujos de efectivo.
- ✓ **Palanca de crecimiento:** La palanca de crecimiento se refiere al análisis combinado de margen EBITDA (ME) y productividad del capital de trabajo (PKT), razón financiera que permite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento desde el punto de vista del valor Agregado.

$$\text{PDC} = \frac{\text{ME}}{\text{PKT}}$$

1.3.1 Capital de Trabajo. Héctor Ortiz Anaya²⁰, y James C. Van Horne y John M Wachowicz²¹, definen el capital de trabajo, como Capital de trabajo bruto y capital

²⁰ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 13 ed. Colombia –Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2008. p. 80.

²¹ VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. 13 ed. México: Pearson, 2010. p. 66.

de trabajo neto, el primero se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado; y Capital de trabajo Neto o Capital neto de trabajo, representa la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, en la fecha de corte de balance. Si este resultado anterior diera igual a cero no quiere decir que la empresa no tenga recursos para operar sino que tiene la totalidad de sus activos corrientes financiados con activos de corto plazo.

Sin embargo, para Ortiz Anaya, desde el punto de vista administrativo, tiene poco sentido intentar administrar una diferencia neta entre activos corrientes y pasivos corrientes, por tanto, su enfoque se centrará en la administración del efectivo, las inversiones temporales, las cuentas por cobrar comerciales y los inventarios, que conforman el capital de trabajo bruto.²² Mientras que Van Horne, centrará su interés en la administración de: los activos y pasivos corrientes, que representa el capital de trabajo neto.²³

Por su parte Lawrence J. Gitman²⁴, define el capital de trabajo como los activos corrientes, que circulan diariamente en la operación del negocio. Esta idea abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo. Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa, incluyen a proveedores, empleados, gobierno y bancos, el autor considera que dentro del capital de trabajo neto se debe tener en cuenta las deudas financieras de corto plazo.

Para Oscar León García el concepto de capital de trabajo se define como, los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones. También se le denomina Capital Circulante. Dichos recursos están representados por los inventarios y las cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso denominado "rotación" que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponibles para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos y dividendos. Los inventarios y las cuentas por cobrar conforman lo que se denomina Capital de Trabajo Operativo (KTO) ya que en estricto sentido operativo, lo que una empresa requiere para operar está representado en lo que necesita mantener invertido en dichas cuentas. Cuando se observa la información histórica de la empresa se encuentra que

²² ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 81.

²³ VAN HORNE, Op. cit., p. 67.

²⁴ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 10.

por lo general hay un saldo mínimo de caja. Este debe sumarse para efectos de determinar el KTO.²⁵

El cálculo de capital de trabajo operativo corresponde a la suma de cuentas por cobras y los inventarios, pues, lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar estas cuentas. Igualmente en el cálculo del KTO deben excluirse las inversiones temporales, las cuentas por cobrar a socios y los gastos diferidos entre otras cuentas. Deben incluirse los anticipos de impuestos que muchas veces se originan en el hecho de que cuando una empresa factura bienes o servicios, el cliente debe retener una determinada cantidad a favor del Estado, que se denomina Retención en la Fuente.²⁶

Para Oscar León García²⁷ *“El capital de trabajo neto operativo corresponde a las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios. El capital de trabajo debe considerar lo siguiente”*:

- a) *El saldo de efectivo al final de periodo es un resultado casi siempre casual o accidental, que no tiene una relación directa de causalidad con las operaciones de la empresa, si la empresa maneja un monto mínimo de caja, este se suma al capital de trabajo. Y si las ventas son de contado, la caja debe incluirse en el cálculo.*
- b) *Si el volumen de operación de la empresa se incrementa, también lo hacen las cuentas por cobrar y los inventarios. Es decir, que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de estas dos cuentas y el de los ingresos operativos. De lo anterior se concluye que desde el punto de vista eminentemente operativo, el capital de trabajo de una empresa debería ser la suma de las cuentas por cobrar y los inventarios.*
- c) *En el contexto de las cuentas por pagar, estas automáticamente se incrementan dependiendo del volumen de venta, lo que no ocurre necesariamente con la deuda financiera de corto plazo. Es decir que existe una relación directa de causalidad de las cuentas por pagar de bienes y servicios y las operaciones de la empresa. Por tanto, la deuda financiera de corto plazo no se incluye en el cálculo del capital de trabajo neto operativo, como también los dividendos por pagar, intereses por pagar, cuentas por pagar a socios y cualquier otra que no tenga relación causa – efecto con las ventas.*

²⁵ GARCIA, Op. cit., p. 88.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

Para efectos del cálculo y análisis del capital de trabajo, se tomara el enfoque de Oscar León García, porque al considerar el capital de trabajo como la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente seria afirmar que los únicos recursos que la empresa combina para generar utilidades y flujo de caja son los mencionados por la diferencia, cuando la realidad es que todo el KTO es el que se combina con dicho propósito. Si una empresa tiene activos corrientes en igual cantidad que sus pasivos corrientes, dicha diferencia es igual a cero, lo que sucede es que por tener financiados sus activos corrientes totalmente con pasivos corrientes, la empresa podría estar corriendo el riesgo de quedarse ilíquida, debido a que si en determinado momento hay problema con las cuentas por cobrar o los inventarios, no se produciría el efectivo suficiente para atender los compromisos.

Teniendo en cuenta el enfoque del autor en mención, para la presente investigación tiene sentido examinar la relación de causalidad que existe entre el volumen de operación y el nivel de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, porque es ahí donde se mide la gestión de la empresa.

Además es necesario mencionar que todas las empresas requieren capital de trabajo, unas más que otras. Sin embargo ese mayor o menor capital de trabajo requerido no debe entenderse como una magnitud (resultante de restar al activo corriente, el pasivo corriente); debe entenderse como una proporción. Como una proporción de las ventas. Así, puede afirmarse que hay empresas que requieren más centavos de capital de trabajo que otras, para poder vender una unidad monetaria, lo cual significa que el fenómeno capital de trabajo debe analizarse más en función de la cantidad de este recurso que la empresa mantiene para alcanzar un determinado nivel de ventas, que la magnitud en sí misma.²⁸

a. Clasificación del capital de trabajo: El capital de trabajo se clasifica en:

“Capital de trabajo permanente, que es la cantidad de activos corrientes requeridos para satisfacer las necesidades mínimas a largo plazo, el cual se puede llamar capital de trabajo básico”²⁹. En otras palabras los activos que integran el capital de trabajo, tales como la cartera o los inventarios, nunca bajan a cero, en una empresa en marcha, sino que mantienen un nivel mínimo que crece a medida que crece la empresa. Por tanto, los proveedores de capital para la empresa necesitan darse cuenta de que las necesidades de obtención de fondos para los activos corrientes permanentes son necesidades de largo plazo a pesar de la aparente contradicción de que los activos que se financian son llamado corrientes.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

Capital de trabajo temporal, es la inversión en activos corrientes, que varían con requerimientos de la temporada, por ejemplo en la época de navidad en muchas empresas se requiere un inventario mayor que en el resto del año, igualmente al inicio del año siguiente habrá en cartera un valor superior al habitual.³⁰

b. Financiación del capital de trabajo

A través de una *estrategia agresiva* de financiamiento las necesidades temporales, dada su naturaleza de corto plazo, deben financiarse con pasivos igualmente corrientes, los cuales por lo general constituyen una financiación espontánea y sin costo, suministrada por los proveedores de mercancías, por los anticipos recibidos o por gastos acumulados. Y las necesidades permanentes con deuda de largo plazo. Mientras que la *estrategia conservadora*, es aquella por medio de la cual las empresas financian sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo³¹.

c. Manejo eficiente del capital de trabajo

El manejo eficiente del capital de trabajo se relaciona con la gestión, organizacionalmente hablando, tiene que ver con el desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos.³²

d. Riesgo, rentabilidad y liquidez en el capital de trabajo

Autores como L. Gitman, Van Home y Wachowicz, Héctor Ortiz Anaya y Oscar León García, incluye en sus textos el efecto del capital de trabajo sobre el riesgo y la rentabilidad de la empresa, cuyos objetivos fundamentales son maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo; por ejemplo, cuando se define el nivel óptimo de inversiones en activos corrientes y la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazo. “Estas decisiones están influidas por el intercambio que debe hacerse

³⁰ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 80.

³¹ GITMAN, Op. cit., p. 12.

³² SELPA NAVARRO, Ambar Yudith. La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cien Fuegos, 2007. p. 30.

entre la rentabilidad y el riesgo. Bajar el nivel de inversión en activos corrientes pudiendo todavía apoyar las ventas, llevaría a un incremento en el rendimiento de la empresa sobre el total de activos. En la medida que los costos explícitos de financiamiento a corto plazo sean menores que el financiamiento a largo plazo, mayor será la proporción de la deuda a corto plazo con respecto a la deuda total y mayor será la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, un bajo nivel de inversión en activos corrientes va a generar mayor rentabilidad, asumiendo un mayor riesgo para la empresa que significa no mantener suficientes activos corrientes para cumplir con sus obligaciones de efectivo cuando se presenten y apoyar los niveles apropiados de venta al quedarse sin inventarios. El nivel óptimo de cada activo corriente estará determinado por la actitud de la administración hacia las compensaciones entre la rentabilidad y el riesgo”.³³ El punto de equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad se deriva de las diferentes decisiones o políticas que se tomen con respecto al capital de trabajo, estas están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, se clasifican en agresivas, moderadas o conservadoras; la agresiva es una política bajo la cual se mantienen cantidades relativamente pequeñas de activo circulante, como consecuencia de esta política el riesgo y la rentabilidad se verán elevados; la política conservadora asegura altos niveles de activos circulantes como resultado de la aplicación de esta se obtendrá mayor liquidez, menor riesgo y menor rentabilidad; por su parte la política moderada se encuentra entre la política agresiva y conservadora, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de estos.

Es importante mantener una relación positiva de capital de trabajo. Tal esquema de liquidez nos proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y eventual quiebra. En oposición a esto, demasiada liquidez trae aparejada la sub-utilización de activos que usamos para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad. La administración de capital de trabajo debe permitir determinar correctamente los niveles tanto de inversión en activos corrientes como de endeudamiento, que traerán aparejado decisiones de liquidez y de vencimientos del pasivo.

1.3.2 Administración de efectivo. Muchos autores coinciden con Ignacio Vélez Pareja³⁴ quien afirma, que si bien el efectivo en caja no produce rentabilidad, existen factores que obligan a mantener efectivo cuyo monto depende de las características del negocio y el sector donde se desenvuelve, estas razones son:

- ✓ **Transaccional:** es el nivel de dinero en caja necesario para efectuar pagos que corresponden al desarrollo de la actividad propia de la firma.

³³ VAN HORNE, Op. cit., p. 66.

³⁴ VELEZ PAREJA, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009. p. 35.

- ✓ **Prevención o de contingencia:** permite que la empresa tenga un colchón de seguridad para manejar sus imprevistos.
- ✓ **Especulativo:** mantener el efectivo necesario para aprovechar las oportunidades momentáneas de hacer inversiones rápidas y ganar algún dinero.
- ✓ Otros autores como Héctor Ortiz Anaya³⁵, contemplan además otro factor determinante para mantener efectivo en caja y es:
- ✓ **Motivos de compensación:** se refiere a contar con saldos de reciprocidad con uno o varios bancos por los servicios suministrados, lo cual podría disminuir el costo de las tarifas de dichos servicios.

a. Ciclo de efectivo

En un negocio, el efectivo es el combustible que permite el movimiento de todo el proceso productivo pues entra en circulación del proceso convirtiéndose en inventarios ya sea de materia prima, productos en proceso o producto terminado, dependiendo de la actividad de la empresa, para luego transformarse en cuentas por cobrar por efecto de las ventas a crédito y por último al recuperar la cartera se convierte nuevamente en efectivo, a este proceso, OSCAR LEON GARCIA, lo denomina "Ciclo de liquidez o Sistema de circulación de fondos", de manera similar lo define el Profesor Ángel Higuerey Gómez en su escrito "ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO" publicado en el año 2007; *"El Ciclo de Flujo de Efectivo o Ciclo de Caja no es más que las diferentes etapas que hay que recorrer desde el momento en que se adquieren los inventarios, el periodo de transformación a productos terminados, las etapas del proceso de venta y distribución, hasta el momento en que se genera realmente el efectivo producto de la venta es decir cuando se hace efectivo las cuentas por cobrar, el cual va a ser utilizado para cancelar las deudas en que se incurrieron para la transformación de materia prima. Este ciclo de caja o flujo de efectivo nos va a revelar los periodos en que son necesarios adquirir fondos externos"*

El cálculo del ciclo de caja, involucra las rotaciones de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, con esta metodología se cuantifica el tiempo que demora el dinero en entrar y salir del proceso productivo de la empresa y la formula es:

Ciclo de caja= Rotación de cuentas por pagar+ Rotación de inventarios- periodo promedio de pago a proveedores.

³⁵ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 82.

De acuerdo con lo mencionado por el Dr. Cesar H. Albornoz³⁶ en su artículo ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO; para lograr una eficiente administración de efectivo se debe tener en cuenta la perfecta sincronización entre la salida y entrada de efectivo, que le permitirá a la empresa cumplir satisfactoriamente con el ciclo operativo aplicando eficientes procesos de entradas y salidas de efectivo para lo cual deberá llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias, con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos.

b. Estrategias de administración de efectivo

La buena administración del efectivo consiste en aplicar políticas y procesos encaminados a aprovechar al máximo por un lado los periodos de liquidez, buscando oportunidades de inversión rentables y por otro en momentos de necesidad, obtener fondos al menor costo posible.

Algunas prácticas que se deben tener en cuenta para lograr una efectiva administración de efectivo en la empresa son:

- ✓ Realizar la respectiva conciliación bancaria que permita mantener al día los saldos bancarios y contables estableciendo los cheques en tránsito tanto girados como recibidos, los tiempos de transacción de cada entidad bancaria y los costos asumidos por la empresa generados por cada transacción.
- ✓ Aprovechar al máximo los adelantos tecnológicos que ofrecen las diferentes entidades financieras que le permiten a la empresa tener acceso inmediato al efectivo por las ventas realizadas, tales como Consignación Nacional, Redes electrónicas y puntos de pago, tarjetas de crédito y débito entre otros.
- ✓ Realizar pagos y consignaciones aprovechando los fines de semana y festivos con lo cual la empresa aprovecha estos días no laborables, generando unos “fondos flotantes” que le permiten algunos días de intereses por depósitos hasta tanto los beneficiarios de los cheques entregados los cobran.
- ✓ Pagar lo más tarde posible sin dañar la relación crediticia, siempre se debe pagar el último día del plazo otorgado.
- ✓ Es necesario realizar una evaluación de los descuentos por pronto pago que le permita a la empresa aprovechar una buena oportunidad frente al desembolso anticipado de recursos.

³⁶ ALBORNOZ, Cesar H. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. Bogotá: s.n. 2000.

- ✓ Conocer el portafolio de productos financieros que ofrece el mercado para realizar pagos a través de los cuales se puede lograr mayores plazos a costos razonables, tales como: Factoring, pago con títulos valores como bonos negociables en bolsa de valores.
- ✓ Debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados, igualmente proporcionar un margen de seguridad para realizar los pagos no previstos y evitar el riesgo y el costo que significa mantener dinero ocioso en caja. Este monto está relacionado con el presupuesto de efectivo elaborado en base al presupuesto general de la empresa.

c. Herramientas para la administración de efectivo

Presupuesto de caja – flujo de caja: es el instrumento que se utiliza para pronosticar y planificar en un periodo determinado, las futuras entradas y salidas de efectivo. Su importancia radica en que nos permite planificar con tiempo las posibilidades que se presenten el periodo analizado por ejemplo, si pronosticamos un déficit, nos permite:

- ✓ Solicitar oportunamente un financiamiento.
- ✓ Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- ✓ Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, en todo caso, solicitar un mayor crédito.
- ✓ Cobrar al contado y ya no al crédito o, en todo caso, otorgar un menor crédito.

Por el contrario si se prevé un exceso, se puede decidir:

- ✓ Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o nuevos equipos.
- ✓ Invertirlo en la adquisición de mayor mercadería.
- ✓ Invertirlo en la expansión del negocio.
- ✓ Realizar una inversión con buena rentabilidad mientras dure el periodo de exceso de efectivo o hasta tanto se necesite.

Para elaborar el presupuesto de efectivo, es necesario contar con los demás presupuestos de la empresa, identificar los proyectos e inversiones planificados para el periodo en estudio, para proyectar los ingresos se tendrá en cuenta, el presupuesto de ventas, políticas de cobro de cartera, posibilidades de venta de activos, entre. Lo referente a salidas, se tendrá en cuenta las cuentas por pagar, impuestos por pagar, pagos de nómina, dividendos por pagar, presupuesto de costos y gastos en general.

En la medida que se tenga en cuenta todas las áreas de la empresa, se tendrá un presupuesto más ajustado a la realidad y será una herramienta muy valiosa para planificar una buena labor de Administración de efectivo.

Saldo óptimo de efectivo: ¿cuál es el saldo óptimo que una empresa debe manejar? Para dar respuesta a esta pregunta, se deben tener en cuenta varias consideraciones como: debe tenerse en cuenta los pagos programados a su vencimiento, un colchón de seguridad que permita atender los imprevistos que siempre se presentan, los mínimos exigidos por el banco entre otros.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo de efectivo, y dependerá de las características de la empresa el método elegido para calcularlo. Entre los más conocidos:

d. Modelo Baumol³⁷

“Modelo matemático que nos explica la demanda de dinero, con el fin de intercambiarlo por bienes y servicios, teniendo en cuenta a la vez un motivo “especulación”. Es un modelo de Administración de caja bajo los siguientes supuestos:

- ✓ Los excedentes temporales de caja se invierten temporalmente en instrumentos financieros de fácil liquidación. En general instrumentos de bajo riesgo pero de bajo rendimiento. (Ej. Valores negociables, cuotas de fondo de inversión)
- ✓ Si existe alto nivel de efectivo, este tiene un costo de oportunidad que se deja de ganar por no tenerlo colocado en activos productivos
- ✓ Si tenemos bajo nivel de efectivo, mayor será la solicitud de fondos o conversión de valores negociables en efectivo. Estas transacciones tienen un costo asociado.
- ✓ Los costos de oportunidad se incrementan al mantener mayor cantidad de dinero en efectivo.
- ✓ Los costos de transacción se incrementan al tener menor cantidad de dinero en efectivo porque las transferencias de valores negociables en efectivo son más frecuentes.
- ✓ Debe existir un nivel óptimo de efectivo que minimice el costo total de administración de efectivo (costo de oportunidad + costo de transacciones).
- ✓ Los valores negociables representan la inversión en excedentes temporales de efectivo
- ✓ Los desembolsos o gastos de efectivo ocurren en forma uniforme a lo largo del tiempo.

³⁷ Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

- ✓ Las nuevas transferencias de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos.

Bajo estos supuestos el tamaño óptimo de transferencia de efectivo se calcula de la siguiente manera:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \times b \times T}{i}}$$

Dónde:

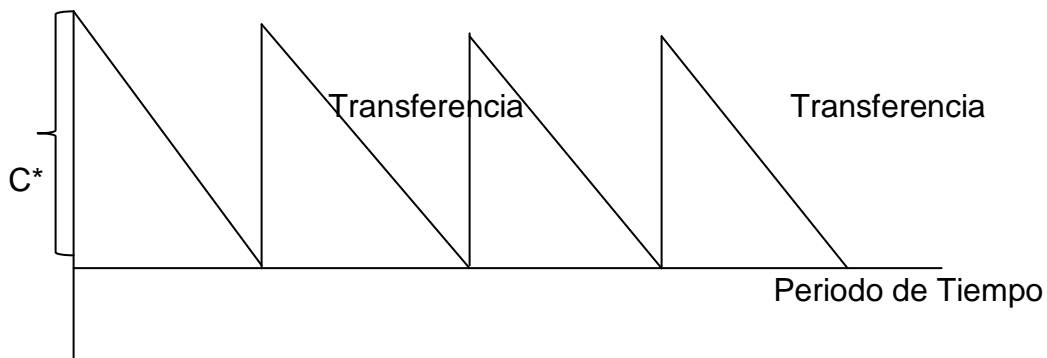
C^* = Tamaño óptimo de transferencia de valores negociables a efectivo

T = Necesidades de caja del periodo

b = Costo de la transacción por la venta o compra de valores negociados

i = Tasa de interés aplicable sobre los valores negociados = Costo de oportunidad.

Gráfica 1. Saldo de caja



Fuente. Este estudio

Cada vez que la empresa requiera efectivo para sus necesidades operativas se liquidan o transfieren parte de sus inversiones en valores negociables a efectivo. Esto gráficamente corresponde a las líneas verticales que alcanzan el valor C^* . Desde ese monto C^* los valores empiezan a descender a través del tiempo hasta llegar a cero, momento en el cual la empresa vuelve a transferir valores negociables transformándolos en efectivo.

La cantidad de transferencias depende de las necesidades de efectivo y del monto de la transferencia. Cada giro o transferencia se representa en cada "diente de serrucho" del gráfico.

El saldo Promedio de efectivo = $\frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo final}}{2}$ Igual a $\frac{C^*}{2}$

Donde Saldo Inicial = C^*
Saldo final = 0

Costo Administración de Caja = (Cantidad de Transferencias)*(Costo unitario de c /transferencia)
+
(Tasa de costo de oportunidad * saldo promedio ($C^*/2$))

Por lo tanto el Costo Total es igual

$$CT = b \left[\frac{T}{C^*} \right] + i \left[\frac{C^*}{2} \right]$$

Cantidad Saldo Promedio”
Transferencias

e. Modelo de Miller y Orr³⁸

Este modelo pretende ser más realista que el modelo de Baumol, basándose en que las salidas de efectivo no se comportan en forma constante, sino que este fluctúa en un periodo determinado entre un límite inferior y uno superior. Estos límites también van a depender del costo de oportunidad y el costo de conversión. Los supuestos que maneja este modelo son:

- ✓ Existen activos fácil y rápidamente intercambiables en el mercado (efectivo, títulos valores, etc.)
- ✓ El nivel de disponibilidades fluctúan irregularmente a consecuencia de las cobranzas y pagos
- ✓ El costo de transferencia de un tipo de activo a otro es constante.
- ✓ Los flujos de fondos netos son totalmente estocásticos y su comportamiento aleatorio puede ser considerado como una secuencia de Bernoulli de pruebas independientes. (esto es fundamental para distinguir el modelo de Baumol con el presente).

El modelo de Miller – Orr considera tres aspectos que son: La variabilidad de los flujos, el costo de conversión y el costo de oportunidad.

³⁸ ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011. p. 30.

Es decir que los costos totales que hay que minimizar son:

$$C = bE_{(N)} + iE_{(M)}$$

En donde

C = Costos totales de administración de efectivo

b = Costos de conversión

$E_{(N)}$ = No. De conversiones esperadas

i = Costo de oportunidad

El nivel óptimo (Z^*) es igual

$$Z^* = \sqrt[3]{\frac{3b^* (\text{varianza de saldos óptimos})}{4i}}$$

El nivel superior (h^*) será tres veces el nivel óptimo Z^*

$$h^* = 3Z^*$$

El nivel inferior estará determinado por la administración de la empresa y se mantendrá siempre en ese límite fijado.

Al llegar al límite superior, se debe comprar ($h^* - Z^*$) en valores negociables hasta llegar al nivel deseado. Y al llegar al límite mínimo se debe ($Z^* - L_i$) en valores negociables hasta llegar al límite deseado.

En resumen, la administración de disponibilidades e inversiones es muy importante, puesto que lleva a un enfoque del equilibrio entre el riesgo de la liquidez y el rendimiento. Asimismo, una administración eficiente comienza entendiendo perfectamente el ciclo de operaciones de corto plazo de la empresa, esto unido a los presupuestos de caja, ayudará a mantener un equilibrio óptimo en los niveles de liquidez, la consecuente disminución del riesgo de insolvencia y el incremento de la rentabilidad.³⁹

³⁹ ALBORNOS, Op. cit., p. 150.

Tabla 1. Tabla comparativa

MODELO BAUMOL	MILLER –OR
Los excedentes temporales de caja se invierten temporalmente en instrumentos financieros de fácil liquidación.	Existen activos fácil y rápidamente intercambiables en el mercado (efectivo, títulos valores, etc.)
Si existe alto nivel de efectivo, este tiene un costo de oportunidad que se deja de ganar por no tenerlo colocado en activos productivos	El nivel de disponibilidades fluctúan irregularmente a consecuencia de las cobranzas y pagos
Si tenemos bajo nivel de efectivo, mayor será la solicitud de fondos o conversión de valores negociables en efectivo. Estas transacciones tienen un costo asociado.	El costo de transferencia de un tipo de activo a otro es constante.
Los costos de oportunidad se incrementan al mantener mayor cantidad de dinero en efectivo.	Los flujos de fondos netos son totalmente estocásticos y su comportamiento aleatorio puede ser considerado como una secuencia de Bernoulli de pruebas independientes. (esto es fundamental para distinguir el modelo de Baumol con el presente).
Los costos de transacción se incrementan al tener menor cantidad de dinero en efectivo porque las transferencias de valores negociables en efectivo son más frecuentes.	El modelo de Miller – Or considera tres aspectos que son: La variabilidad de los flujos, el costo de conversión y el costo de oportunidad.
Debe existir un nivel óptimo de efectivo que minimice el costo total de administración de efectivo (costo de oportunidad + costo de transacciones).	El modelo establece un límite inferior, que lo determina la empresa y se mantendrá siempre en este límite fijado.
Los valores negociables representan la inversión en excedentes	El modelo establece un límite óptimo que se calcula con la fórmula del modelo. Cuando se sobrepasa este límite se debe realizar

temporales de efectivo	inversiones o comprar valores negociables
Los desembolsos o gastos de efectivo ocurren en forma uniforme a lo largo del tiempo.	
Las nuevas transferencias de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos.	

Fuente. Este estudio

1.3.3 Administración de las cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes dentro del análisis del capital de trabajo, las cuentas por cobrar de una empresa son aquellas que se derivan de las ventas de productos o servicios propios de la actividad de la empresa, son también conocidas como cartera o clientes.

Dado que las cuentas por cobrar, junto con el inventario y las cuentas por pagar explican finalmente el nivel de inversión adecuado o inadecuado que la empresa mantiene en capital de trabajo, Oscar León García⁴⁰ considera que es necesario analizar dichas partidas utilizando índices de rotación o índices de actividad como también los llama Héctor Ortiz Anaya, por tanto es necesario definir el concepto de rotación de cartera. La rotación de cartera permite determinar el tiempo que las cuentas por cobrar requieren para convertirse en efectivo.

La rotación de cartera está dada por la siguiente fórmula:

$$\text{Rotacion de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Credito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Lo anterior indica el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en un periodo determinado de tiempo, en otras palabras, el número de veces que la cartera se convirtió en efectivo en dicho periodo.

“Cuando no se conocen con exactitud el valor de las ventas a crédito, se puede trabajar con esta limitación aunque teniendo en cuenta, que para efectos de análisis, se obtendrá una rotación más ágil que la real, al tomar las ventas totales y no las ventas a crédito”⁴¹.

⁴⁰ GARCIA, Op. cit., p.171.

⁴¹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 225.

Héctor Ortiz Anaya (2008), al respecto menciona que si se dispone de la información necesaria, para el cálculo del promedio se debe sumar los saldos mensuales de las cuentas por cobrar y dividir el resultado por el número de meses involucrados, esto permitirá eliminar los inconvenientes que se puedan originar con posibles estacionalidades de las ventas.

Para el cálculo es necesario no involucrar cuentas diferentes a la cartera, puesto que en los balances figuran otras cuentas por cobrar que no tienen su origen en una transacción de venta de productos o servicios propios de la actividad de la compañía de estudio.

Ahora bien para “*formar una idea más amplia sobre la efectividad de la gestión de cobro de la cartera*”⁴² se debe determinar el número de días promedio en que la empresa se demora en recuperar una unidad monetaria invertida en cartera.

$$\text{Formula 1: } \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

$$\text{Formula 2: } \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las CXC}}$$

Las dos fórmulas anteriores conducen al mismo resultado, puesto que tienen en cuenta las cuentas por cobrar promedio, ventas a crédito y número de días del periodo analizado. Con respecto a este último parámetro Héctor Ortiz Anaya aclara que, si los estados financieros están cortados en una fecha diferente al 31 de diciembre, se deben tomar No. 365 días, sino el número exacto de días calendario desde el 1 de enero hasta la fecha de corte.

Gitman, considera que utilizar un calendario de vencimientos donde se clasifiquen las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron, puede indicar los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos. El propósito del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas que puedan existir, igualmente Oscar León García, considera que si se tiene acceso a toda la información, además de los estados financieros, se puede contar con una herramienta más ágil y útil como lo es "el informe de cartera por vencimientos" el cual muestra la situación de cada uno de los créditos que concede la empresa, cliente por cliente, factura por factura.

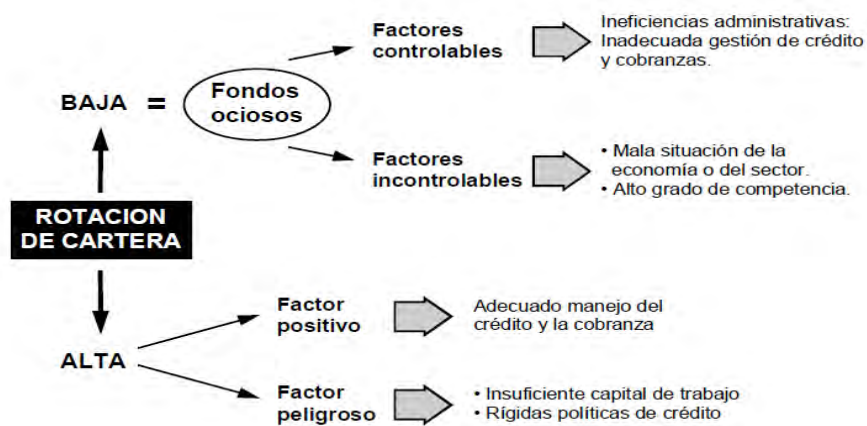
Para determinar si el periodo promedio de cobro es adecuado o no, se debe comparar este periodo con el plazo promedio establecido por la empresa, dentro de su política de ventas a crédito, si la rotación de cartera es bajo con respecto a

⁴² GARCIA, Op. cit., p. 171.

dicha comparación, “siempre implicará que hay exceso de recursos comprometidos en este rubro, es decir, que hay más cuentas por cobrar de las que se deberían tener en condiciones normales, o dicho de otra forma, que se está cobrando a un plazo promedio mayor al establecido por la política de crédito de la empresa. Si la rotación es alta puede aludir a un adecuado manejo del crédito y cobranza, sin embargo también puede darse como consecuencia de una insuficiencia de capital de trabajo que imposibilita la concesión de crédito, o de políticas demasiado rígidas para otorgarlo, ambos factores representan riesgo de pérdida de ventas y por lo tanto de obtener mayores utilidades”.⁴³

Oscar León García recomienda que es importante tener en cuenta que si la empresa tiene varias líneas de productos que se venden con distintas condiciones de crédito, es conveniente calcular y analizar por separado la rotación de cada una de ellas.

Gráfica 2. Rotación de cartera



Fuente: Capítulo Complementario # 2, Introducción al Diagnóstico Financiero, Oscar León García, pág. 13

a. Políticas de las cuentas por cobrar

Lawrence J. Gitman, considera que el objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza agresivas. El logro de esta meta para Gitman comprende tres temas: selección y estándares de crédito, condiciones de crédito y supervisión de crédito, de forma similar Héctor Ortiz Anaya habla de políticas, gestión y control de las cuentas por cobrar.

⁴³ Ibíd.

“Las decisiones que se tomen al respecto implican generalmente un dilema entre la liquidez y productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa”⁴⁴.

La aplicación de técnicas para determinar que cliente debe recibir crédito, la evaluación de la capacidad crediticia, la calificación del crédito, la flexibilidad de los estándares o políticas de crédito, permiten a la empresa administrar efectivamente las cuentas por cobrar.

Siguiendo las indicaciones recomendadas en la literatura de Héctor Ortiz Anaya se describirá las etapas para llevar a establecer unas políticas de crédito, que permitan gestionar y controlar las cuentas por cobrar.

- PRIMERA ETAPA: diseño de la política de crédito

Teniendo en cuenta que las políticas de crédito de una empresa se refieren a las normas básicas generales y fundamentales del crédito que tienen como propósito primordial mantener un equilibrio adecuado entre el riesgo que se asume al conceder un crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro, estas deben tener las siguientes características:

- ✓ Ser uniformes, es decir que, en los aspectos básicos, deben seguir los mismos lineamientos para los diferentes tipos de créditos.
- ✓ Ser flexibles, para que puedan acomodarse a las circunstancias cambiantes de la economía y de los sectores.
- ✓ Ser adaptables, para que puedan amoldarse a diferentes regiones y países.

- SEGUNDA ETAPA: análisis y otorgamiento de crédito

Esta etapa incluye el estudio del solicitante y el proceso de aprobación por parte de los diferentes estamentos establecidos para este efecto en la política de crédito, y comprende:

Estudio del crédito:

Proceso que consiste en recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y la información básica de una persona o empresa, con el fin de

⁴⁴ GUIAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet: http://www.contacto.pyme.gob.mx/guias_empresariales

determinar la viabilidad de otorgarle crédito, así como la cuantía y condiciones del mismo.

Las cinco "C" del crédito:

El estudio de crédito debe considerar elementos cualitativos y cuantitativos, a los cuales se les dará un peso mayor o menor, en la decisión, dependiendo de si se trata de personas o empresas.

Con independencia del tipo de cliente, ya sea que se trate de crédito a personas o créditos a empresas, de acuerdo con algunos expertos en el tema, los puntos mínimos que se deben estudiar son los denominados cinco "C" del crédito, a saber:

- ✓ *Capacidad*, es decir, la capacidad de pago, proveniente del flujo de caja del cliente.
- ✓ *Carácter*, es decir, los hábitos de pago o moralidad comercial.
- ✓ *Capital*, es decir, la situación financiera que reflejan sus cifras o estados financieros.
- ✓ *Condiciones*, es decir, las condiciones de crédito que se ajustan al flujo de caja del cliente, tales como plazo, tasa de interés y periodo de gracia.
- ✓ *Colateral*, es decir, las garantías que cubrirán el crédito.

Crédito a personas o crédito personal:

Teniendo en cuenta que usualmente las personas naturales, tanto empleados como independientes, no llevan una contabilidad organizada y confiable, en el análisis de este tipo de crédito los aspectos cualitativos cobran especial importancia, sin que esto implique que se deseche totalmente el análisis de las pocas cifras que se puedan tener.

La capacidad de pago de una persona empleada se mide por lo que le queda después, de descontar, de sus ingresos plenamente comprobados, los gastos razonables.

Para el caso de las personas naturales con negocio, el análisis de crédito en general, incluido el análisis cualitativo, se debe regir más por los parámetros del crédito empresarial, que se estudian a continuación.

Crédito a empresas o Crédito Corporativo

En el estudio de crédito para empresas o corporaciones, cuando se cuenta con una contabilidad organizada y estados financieros auditados o, por lo menos firmados por el representante legal y el contador, el análisis cuantitativo es el más importante, naturalmente sin dejar de lado las consideraciones propias del análisis cualitativo que se relacionan más adelante.

La capacidad de pago de un negocio se mide a través del flujo de caja proyectado, ya que este estado financiero es el que determina, de la manera más acertada posible, los recursos futuros de efectivo con los cuales una empresa podría atender un compromiso futuro de pago.

Lo que se debe establecer es, si el saldo final de efectivo, antes de atender el crédito, es suficiente para este propósito y, luego, queda un mínimo de caja razonable para seguir atendiendo las operaciones, teniendo en cuenta las circunstancias y el tamaño del negocio.

- TERCERA ETAPA: seguimiento de la cartera

El seguimiento del crédito es una etapa de singular importancia, ya que en la práctica, el riesgo del crédito nace en el momento en que se entrega el dinero o la mercancía financiada, y es a partir de ese momento cuando comienza la gran responsabilidad de administrar bien la cartera, aspecto que implica diferentes puntos como los que se tratan a continuación.

Seguimiento del Crédito:

El seguimiento del crédito, para algunas empresas, hace parte de las relaciones públicas que implica el mantenimiento de un cliente, la actualización de su información, el contacto permanente para entender la evolución de la empresa y su situación financiera y, por ende, el menor o mayor riesgo que se corre con este deudor.

Objetivos del Seguimiento del Crédito:

Adicional al objetivo propuesto en el párrafo anterior, el seguimiento de la cartera tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Lograr la recuperación del crédito: es el objetivo más importante, desde el punto de vista del área de crédito.
- Cumplir las metas del flujo de caja
- Revisar los resultados de la aplicación de incentivos de pago
- Evaluar los posibles cambios en el sistema de cobranza
- Analizar los costos de operación
- Ajustar las políticas de crédito

Principios de una Cobranza Exitosa:

El funcionario o funcionarios que manejan la cobranza deben tener claros principios fundamentales, como los siguientes:

- El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende.
- Todo cliente puede cambiar, si se le da el manejo adecuado.
- La cobranza debe generar nuevas ventas.
- La cobranza debe planearse

Técnicas básicas de cobranza:

Los sistemas básicos de cobranza son los mecanismos que una empresa utiliza para recuperar el crédito. En orden de temporalidad son el cobro pre-jurídico y el cobro jurídico. Lo ideal es no tener que recurrir al segundo; sin embargo, en casos especiales, si el cobro pre-jurídico no logra el objetivo, se toma el cobro jurídico como un último recurso para la recuperación del crédito.

Clasificación de la Cartera:

Una buena administración del riesgo crediticio supone una periódica clasificación y calificación de la cartera, que permita determinar, evaluar y controlar el riesgo y estimar las posibles pérdidas que la empresa pudiera tener por este concepto.

Clasificación de la cartera: las empresas del sector real podrán clasificar su cartera en dos grandes grupos, a saber: crédito a personas y crédito a empresas.

El crédito a empresas es aquel otorgado a personas jurídicas que operan como empresas, bajo cualquier tipo de sociedad, ya sean pequeñas, medianas o grandes.

b. Inversión de cuentas por cobrar

La Escuela de Administración de la Universidad EAFIT de Colombia, en su publicación para el área de contabilidad y finanzas, aclara que existe un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Es decir que mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa, por tanto si la empresa hace más flexibles sus estándares o condiciones para otorgar un crédito, el nivel promedio de cuentas por cobrar será mayor, en tanto que si se presentan restricciones en dichas condiciones las cuentas por cobrar disminuyen.

Según lo anterior las políticas con condiciones de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las que tiene restricciones tienen costos menores de manejo.

Por otro lado, la variable de cuentas incobrables, afecta también las decisión en cuanto a las condiciones de otorgar créditos, puesto que la probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que dichas condiciones de crédito se hacen más flexibles y viceversa. Efectos de estos cambios de políticas tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

Según el artículo publicado por la Universidad de Eafit, para determinar si una empresa debe establecer políticas con condiciones de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

Para calcular el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar, se debe determinar la diferencia entre el costo de mantener las cuentas por cobrar con los dos estándares (flexible y no flexible). Como su interés se centra sólo en los costos pagados en efectivo, el costo relevante es el costo variable. La inversión promedio en las cuentas por cobrar se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Inversion promedio en las CXC} = \frac{\text{Costo variable total de las ventas}}{\text{Rotacion de las CXC}}$$

Donde

$$\text{Rotacion de las CXC} = \frac{365}{\text{No. de veces de rotacion por CxC}}$$

c. Financiamiento a través de las cuentas por cobrar

Obtener financiamiento a corto plazo utilizando las cuentas por cobrar es posible a través de la garantía de cuentas por cobrar y la factorización de cuentas por cobrar. “En realidad, sólo una garantía de cuentas por cobrar crea un préstamo a corto plazo garantizado y la factorización implica la venta de las cuentas por cobrar a un precio de descuento”⁴⁵.

- *Garantía de cuentas por cobrar*: permiten garantizar un préstamo a corto plazo. Como las cuentas por cobrar son por lo regular bastante líquidas, constituyen una forma atractiva de colateral de préstamos a corto plazo. Cuando una empresa solicita un préstamo frente a cuentas por cobrar, el prestamista evalúa primero las cuentas por cobrar de la empresa para determinar su conveniencia como colateral.

⁴⁵ GITMAN, Op. cit., p. 532.

El prestamista elabora una lista de las cuentas aceptables, junto con las fechas de facturación y los montos. Si la empresa solicita un préstamo por un monto fijo, el prestamista necesita seleccionar sólo las cuentas suficientes para garantizar los fondos solicitados. Si el prestatario desea obtener el préstamo máximo disponible, el prestamista evalúa todas las cuentas para seleccionar el monto máximo del colateral aceptable.

Después de seleccionar las cuentas aceptables, el prestamista ajusta normalmente el valor de esas cuentas a las devoluciones esperadas de las ventas y otros descuentos. Si un cliente cuyas cuentas se mantienen como garantía devuelve mercancía o recibe algún tipo de descuento, como un descuento en efectivo por pronto pago, el monto del colateral se reduce de manera automática. Para protegerse de estas situaciones, el prestamista reduce normalmente el valor del colateral aceptable en un porcentaje fijo

- *Factorización de cuentas por cobrar*: La factorización de cuentas por cobrar implica la venta directa de las cuentas por cobrar, a un precio de descuento, a una institución financiera. La factorización o FACTORING como también se conoce es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, a través del cual las empresas pueden transformar en efectivo las cuentas por cobrar de sus negocios, ya sean bienes o servicios.

“El factoring se conforma del factor, que normalmente es una entidad financiera que se compromete a adquirir todos los créditos a sus titulares, descontando su ganancia y asume los riesgos de la cobranza. La Empresa factoreada es aquella persona física o jurídica, titular originario de los créditos”⁴⁶.

Un contrato de factorización establece normalmente las condiciones y los procedimientos exactos para la compra de una cuenta. El factor, del mismo modo que lo hace un prestamista con una garantía de cuentas por cobrar, elige las cuentas que comprará y selecciona sólo las que parecen ser riesgos de crédito aceptables. Cuando la factorización se realiza de manera continua, el factor toma en realidad las decisiones de crédito de la empresa porque esto garantiza la aceptabilidad.

Entre los costos de la factorización están las comisiones, el interés cobrado sobre los adelantos y el interés ganado sobre los excedentes. El factor deposita en la cuenta de la empresa el valor en libros de las cuentas cobradas o vencidas que adquirió, menos las comisiones.

1.3.4 Inventarios. De acuerdo a lo que se ha expuesto anteriormente, entre las cuentas importantes del Capital de Trabajo se encuentra el Inventario.

⁴⁶ *Ibíd.*

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios⁴⁷.

Generalmente, dependiendo de la clase de empresas tendremos diferentes tipos de inventarios: de materias primas, de producción en proceso y de productos terminados. El nivel de inventario de materias primas se ve influenciado por la estacionalidad, por las fuentes de aprovisionamiento y por la programación de las compras. El de producción en proceso estará afectado por la duración del proceso de producción. El inventario de productos terminados estará influenciado por la coordinación entre la producción y las ventas.

Ahora bien, en otras empresas donde no existe un proceso de transformación, sino que se encarga de la compra-venta de artículos o mercancías, su inventario normalmente se define como Inventario de Mercancías.

En general, los inventarios más grandes le dan a la compañía una mayor flexibilidad en las ventas y en la operación, pero también son más costosos. Por lo tanto, el manejo eficiente de ellos incide en la rentabilidad de una empresa, ya que permite ahorrar costos de financiamiento, costos de manejo, costos de pedido, etc.; sin embargo, la cantidad de inventario no es fácil de ser controlada en su totalidad por la gerencia financiera de la compañía, debido a que se ve afectada por las ventas, la producción y las condiciones económicas.

La empresa, en su propósito de incrementar su valor, preferirá mantener las menores cantidades posibles de inventario. Por su parte, las áreas de mercadeo y producción querrán mantener altos volúmenes, con el fin de reducir al máximo los riesgos que se derivan de la carencia de inventarios. Por lo tanto debe demostrarse que la disminución del riesgo operativo tiene un límite, que está determinado por el costo en que debe incurrirse por el mantenimiento de un elevado nivel de inventarios⁴⁸.

“Teniendo en cuenta que el inventario es el menos líquido de los activos corrientes, él debe suministrar el rendimiento más alto para justificar la inversión”.⁴⁹ Por esta razón las empresas deben contar con herramientas de

⁴⁷ MUJICA, Arellys; GALINDEZ, Carmen; PEREZ, María; DE LA ROSA, Ymird y CARABALI, Andrés. Administración de inventarios. 2008. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm.

⁴⁸ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 80.

⁴⁹ *Ibíd.*

información y control gerencial que permitan el monitorear continuamente su comportamiento.

Es necesario resaltar que los inventarios que posea la empresa deben ser solo los necesarios para asegurar una producción continua y una satisfacción oportuna de la demanda, pero no demasiados porque significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en Inventarios almacenados a la espera de ser realizados.

Administración del inventario

El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

1.3.5 Cuentas por pagar. Dentro de estas se encuentran las deudas comerciales que son una forma de financiamiento de corto plazo, común en casi todos los negocios. De hecho, de manera colectiva, son la fuente más importante de financiamiento de las empresas, los proveedores y las deudas acumuladas.

Para obtener el máximo beneficio de la financiación con proveedores, se debe conocer muy bien el grado de dependencia que tienen con la empresa. A mayor dependencia, mayor capacidad de negociación. Esta dependencia se detecta comparando la cifra total de ventas de los principales proveedores de la empresa con la cifra de compra a cada uno de ellos. Al momento de la compra con los proveedores, se debe negociar el precio y las condiciones de pago.

Las deudas acumuladas que son los pasivos por servicios recibidos y cuyo pago está pendiente. Los rubros que la empresa acumula con más frecuencia son los salarios y los impuestos, como estos son pagos para el gobierno la empresa no puede manipular su acumulación. Sin embargo la acumulación de los salarios puede manipularse retrasando el pago de estos recibiendo así un crédito sin interés por parte de los empleados.

Según Lawrence J. Gitman,⁵⁰ el objetivo de la empresa debe ser pagar lo más tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. El comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le otorgan condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo tiene dos opciones tomar el descuento o renunciar a él.

Si una empresa decide tomar el descuento por pronto pago, debe pagar el último día del periodo de descuento. No existe ningún costo relacionado con este descuento.

Si la empresa decide renunciar a la empresa por pronto pago debe pagar el último día del periodo del crédito. Existe un costo implícito por renunciar a este descuento el cual es la tasa de interés implícita pagada para retrasar el pago de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales.

Para calcular el costo de renunciar al descuento por pronto pago el precio de compra verdadero debe verse como el costo descontado de la mercancía. Se calcula con la siguiente ecuación.

$$\frac{CD}{100\%-CD} \times \frac{365}{N}$$

Donde

CD = descuento establecido por pronto pago en términos porcentuales y
N= número de días que el pago puede retrasarse por renunciar al descuento por pronto pago

Se deberá determinar si es aconsejable tomar un descuento por pronto pago en la medida en que este pueda representar una fuente importante de rentabilidad adicional, es así que si la empresa necesita fondos a corto plazo puede tomar un préstamo de un banco si la tasa es menor al costo de renunciar al descuento.

⁵⁰ GITMAN, Op. cit., p. 10.

2. CAPITULO I: PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para determinar cuáles son las prácticas financieras enfocadas al manejo del capital de trabajo, inicialmente se recolectó la documentación relacionada con las políticas, procedimientos, manuales e instructivos que puedan sustentar la toma de decisiones en cada etapa del proceso financiero.

En Diciembre de 2003 ICONTEC e IQNet certificó a Seguridad del Sur Ltda., bajo la norma ISO-9001: 2000, específicamente en lo que se refiere a la prestación de los servicios de vigilancia fija y móvil con arma, centro de efectivo y monitoreo electrónico de alarmas⁵¹. En cumplimiento de los requisitos que la norma exige, Seguridad del Sur Ltda., elaboró un Manual de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad, el cual se encuentra actualmente en su cuarta versión. La empresa igualmente cuenta con la documentación relacionada con su estructura orgánica, caracterización de procesos, mapas de procesos y se encuentran documentados mediante procedimientos, instructivos o manuales los procesos de personal, monitoreo, calidad, comercial, compras, escolta y vigilancia.

La estructura administrativa de Seguridad del Sur Ltda., está conformada por tres áreas: Área Directiva; Área Administrativa y Área Operativa⁵². La Junta Directiva que comprende los socios y sus representantes hacen parte del Área Directiva, por su parte la Gerencia, la Dirección Administrativa y Financiera, Talento Humano, Contabilidad, Sistemas, Comercial y Calidad y Seguridad hacen parte del Área Administrativa y el Área operativa se encuentra dirigida por un Jefe Operativo de Seguridad y es en esta área donde se concentran los expertos en el préstamo de los servicios de Vigilancia Privada, Escolta y monitoreo electrónico, tales como Escoltas, Guardas de seguridad, Supervisores y operadores de medios tecnológicos y técnicos.

El gerente General y la Dirección Administrativa y Financiera, se encarga de orientar, implementar, coordinar, desarrollar, y dirigir el proceso administrativo y financiero de la empresa⁵³.

Con el objeto de conocer cuáles han sido las prácticas financieras aplicadas para administrar el Capital de trabajo de la empresa, se entrevistó a la Directora Administrativa y Financiera que de acuerdo con la información suministrada y la revisión de la documentación entregada, permitieron identificar las características propias de la administración el efectivo, las cuentas por cobrar, las cuentas por

⁵¹ Portafolio Seguridad del Sur 2010

⁵² Ibídem

⁵³ Ibídem

pagar, los inventarios y proveedores. A continuación se describen las principales características:

2.2. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

⁵⁴Del manejo que se le dé al efectivo, depende el futuro de la empresa, por tal razón este deberá ser minuciosamente examinado para identificar posibilidades de inversión, requerimientos de financiación y la disponibilidad para repartir utilidades a los propietarios.

El efectivo en Seguridad del Sur Limitada, está administrado por la gerencia y la dirección administrativa y financiera; para controlar los procesos que intervienen en la administración de efectivo se cuenta con el apoyo del área de contabilidad con la asistencia de una tesorera, un Auxiliar Contable, un Auxiliar de Facturación y un Auxiliar de cartera.

Los procesos de selección de personal de Seguridad del Sur Ltda, se encuentran consignados en el documento denominado Selección de Personal con código PE-P-01. Este procedimiento debe ser aplicado en todos los proceso de selección de personal y comprende desde la recepción de la hoja de vida hasta la inducción en el puesto de trabajo.

Los manuales de competencias, en los cuales se especifican las funciones, responsabilidades, perfil ocupacional y formas de evaluación, permitieron identificar las principales actividades del ⁵⁵jefe de contabilidad y del auxiliar contable, las cuales se describen a continuación:

- ✓ Ejecutar y controlar los procedimientos y actividades relacionados con el proceso contable de su cargo.
- ✓ Realizar las órdenes de pago para proveedores de bienes y servicios de la empresa.
- ✓ Revisar y registrar los reintegros de caja menor de Pasto y de las sedes.
- ✓ Realizar el registro de los pagos por liquidaciones o pagos de vacaciones.
- ✓ Realizar la correspondiente liquidación por cada pago de las retenciones de ley (Retención de IVA, Fuente, ICA)
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias y contables de las diferentes cuentas bancarias de la empresa.
- ✓ Realizar las notas contables que se deriven de las operaciones de banca realizadas por la empresa (Interés, gastos financieros).

⁵⁴ Ricardo Calderon M. Análisis de los Movimientos de Efectivo, Enero 2006

⁵⁵ Manual de competencias, Seguridad del Sur Ltda.

- ✓ Mantener ordenado y conforme a los procedimientos de la empresa, el archivo del área contable.
- ✓ Atender las quejas y/o solicitudes de los clientes para ser transmitidos al responsable inmediato.
- ✓ Expedir y relacionar los certificados de retenciones de la empresa.

Para dirigir el área de contabilidad, se requiere que el perfil académico del funcionario sea el de un profesional en Contaduría pública y para ejercer el cargo de auxiliar contable es necesario que el funcionario tenga formación académica como bachiller y preferiblemente que adelante estudios tecnológicos o universitarios en contaduría. La actual Jefe de Contabilidad y la Auxiliar de contable cumplen con los requisitos establecidos.

Por su parte, la tesorería de Seguridad del Sur Ltda., tiene como objetivo principal ejecutar y controlar la Gestión de contabilidad mediante Procedimientos específicos relacionados con el proceso contable y de tesorería.⁵⁶ Las funciones específicas que debe cumplir el funcionario designado en este cargo son:

- ✓ Solicitar y/o verificar los saldos diariamente de las diferentes cuentas bancarias
- ✓ Reportar a través de correo electrónico interno el informe de saldos a la Gerencia y Dirección administrativa de la empresa
- ✓ Realizar la programación de pagos a proveedores de bienes y servicios
- ✓ Realizar comprobantes de egreso de los diferentes pagos, para su afectación contable
- ✓ Elaborar según sea el caso las plantillas de pagos (transferencias electrónicas) o la elaboración de cheques para ser verificados y autorizados por la Dirección administrativa y la gerencia.
- ✓ Realizar el pago de liquidaciones, vacaciones, anticipos y créditos personal
- ✓ Realizar el recaudo de los clientes que realizan pagos de servicios directamente en la oficina de la empresa y elaborar el respectivo recibo de caja.
- ✓ Diligenciar y programar diariamente las consignaciones para los diferentes bancos de los dineros recaudados por el cobrador, el personal designado por la empresa y los recaudos de la oficina.
- ✓ Realizar el pago de nómina en las fechas que le sean programadas.
- ✓ Cancelar o provisionar el disponible para el estricto cumplimiento de las obligaciones financieras pactadas por la empresa con las diferentes entidades bancarias.
- ✓ Realizar el arqueo diario de caja.
- ✓ Entregar información a clientes y proveedores sobre estado de cuenta

Para ejecutar y controlar los procesos y procedimientos señalados, se requiere un funcionario con formación académica tecnológica o universitaria en carreras como,

⁵⁶ Manual de Competencias Tesorera. Versión 1. Código PEMC30

contaduría, administración de empresas y otras relacionadas con el cargo, actualmente la funcionaria cumple con los requerimientos exigidos.

Considerando la información suministrada por la Directora Administrativa y financiera y la contadora de la empresa, a continuación se presentan las características que describen la administración del efectivo en Seguridad del Sur Ltda:

Seguridad del Sur Ltda., cuenta en la actualidad con agencias en las ciudades de Pasto, Ipiales, Cali, Túmaco, Popayán y Bogotá D.C, cada una de estas agencias dispone de una caja menor para cubrir las necesidades inmediatas que se requieran.

El disponible sobre el cual se ejerce mayor control, es el que se recibe de los clientes en las cuentas bancarias, por concepto de la prestación de los servicios.

Los pagos se realizan considerando la programación de compromisos y a su vez la cuenta bancaria con la que se atenderán teniendo en cuenta la disponibilidad; la nomina de los trabajadores, se gira de la cuenta que tiene establecida como convenio de nómina, en los bancos, Caja Social, Bancolombia, Avevillas, Davivienda y Colpatria. A los proveedores se les paga de las cuentas donde hay efectivo, los Auxiliares de Tesorería informan a la Directora Administrativa si los recaudos recibidos corresponden a lo presupuestado, de tal manera que permitan, contar con información pertinente que respalde los pagos.

Para cubrir las obligaciones financieras contraídas por la empresa se ha elaborado un programa de pagos mensual en el cual se encuentran establecidas las fechas de pago de las obligaciones a cubrir ya sean diarias, semanales o quincenales, lo anterior facilita conocer las necesidades del efectivo y hacer el direccionamiento de los recaudos necesarios.

El recaudo en Seguridad del Sur Ltda, obedece a un programa de vencimientos ya que las facturas se expiden con un plazo de pago o de vencimiento a treinta días⁵⁷. El registro del vencimiento de la factura se hace con la fecha de expedición de la misma. La entrega de las facturas a los diferentes clientes se realiza con personal de la empresa y no con terceros, de esta manera, el funcionario delegado, además de entregar la factura en un menor tiempo, gestiona el pago pendiente.

Los recaudos que hace el funcionario encargado de la cobranza se consignan diariamente en la tesorería de la empresa a las 6:00 pm, el control de estos recaudos se realiza por medio de los recibos de caja previamente enumerados,

⁵⁷ Entrevista a la Directora Administrativa y Financiera de Seguridad del Sur Ltda. 30 de Marzo de 2012.

dicha numeración se valida diariamente y se registra en una hoja de control. De igual manera, se realiza un recibo de tesorería en una hoja electrónica, en el que se registra monto, el cliente y el concepto. Los recaudos realizados bajo esta modalidad son consignados por la empresa al día siguiente teniendo en cuenta la programación de los pagos y obligaciones por cubrir.

La política de los treinta días como plazo para el pago de las facturas expedidas consta en el contrato de prestación de servicio, sin embargo no se encuentra documentada por la empresa como política general, no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión, lo único que se contempla en Seguridad del Sur Ltda., es el reporte por edades de la cartera, el cual se hace con base al número de clientes registrados y el saldo a la fecha de análisis, este procedimiento se realiza cada vez que hay presentación de estados financieros. Sin embargo es importante destacar que el cobro de la cartera se está efectuando diariamente ya que hay una persona encargada de esta labor.

En el caso de existir un déficit de caja o de presentarse pagos de obligaciones mayores que lo disponible en caja, se ha gestionado en todos los bancos cupos disponibles de tesorería.⁵⁸ Seguridad del Sur ha optado por utilizar los cupos de tesorería puesto que estos están diseñados para cubrir las necesidades de financiación a corto plazo, son inmediatos y más eficientes que un sobregiro. Actualmente no existe un registro o un consolidado de los convenios o cupos de tesorería disponibles en los bancos.

Las directrices sobre el manejo del efectivo de la empresa no se encuentran consignadas en un documento normativo, tal como una política, instructivo o procedimiento, estas directrices son establecidas por la gerencia y la dirección administrativa y financiera de la empresa, los beneficios y convenios obtenidos de los bancos, se han establecido en la marcha de la empresa, adquiriendo cada vez un poder de negociación con el sector financiero debido a su posicionamiento en el mismo.

Las decisiones definitivas sobre las opciones de financiamiento o inversión, en caso de ser necesarias, se toman por el gerente. La dirección administrativa presenta por lo general como mínimo dos opciones para que sea el gerente quien tome la decisión final y firme dichos acuerdos.

2.2. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Seguridad del Sur Ltda., tiene definido un manual de procesos para Compras identificado con código CA-P. Dicho manual, tiene como objetivo asegurar que el

⁵⁸ Entrevista Directora Administrativa Seguridad del Sur

material e insumos comprados en la organización, cumplan requisitos de calidad determinados por la empresa, para asegurar la calidad del servicio final presentado a los clientes, dentro del proceso de compras participan la Directora Administrativa y el Auxiliar de Almacén. Algunas de las funciones que cumple el almacenista son:

- ✓ Contabilizar las facturas del almacén (alarmas, dotación, móviles, papelería de oficina y membretada, aseo, cafetería, radios, armamento).
- ✓ Realizar órdenes de compra.
- ✓ Llevar el control del kardex de las ordenes de instalación de alarmas, accesorios de alarmas, dotación de personal, papelería membretada, papelería de oficina, implementos de aseo, cafetería, radios de comunicaciones y equipos de seguridad activos.
- ✓ Selección y evaluación de los proveedores.
- ✓ Realizar la inspección de compra de acuerdo a la ficha técnica y a la orden de compra para verificar la mercancía.
- ✓ Realizar órdenes de entrada y salida de mercancía.
- ✓ Elaboración de notas de entrada de alarmas en el sistema contable.
- ✓ Atender proveedores personalmente o vía telefónica para cotizaciones de compras.
- ✓ Elaborar actas de baja de material de dotación.

El perfil requerido para ejercer el cargo de almacenista es ser bachiller, preferiblemente con estudios tecnológicos o universitarios en carreras como administración de empresas, contaduría, ingeniería de sistemas, y otras relacionadas.

Seguridad del Sur Ltda, no cuenta con un plan anual de compras ni con un banco de proveedores, sin embargo a estos últimos los ha definido claramente como proveedores críticos y no críticos, ⁵⁹los proveedores críticos son aquellos que abastecen a la empresa de suministros de alto grado de importancia para la ejecución de la actividad empresarial, tales como la tela para dotación, armas, municiones, mantenimiento de armería, formación del personal operativo etc. Los proveedores no críticos son aquellos que no afectan en potencia el normal desarrollo de las actividades de la empresa. El procedimiento que regula los criterios de selección y evaluación de los proveedores, así como los responsables de las compras que se realicen en la empresa se encuentran en la documentación establecida dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa, como se menciono anteriormente, sin embargo dicho procedimiento carece de la información necesaria en cuanto a negociación de precios y formas de pago, pero si se establecen situaciones como:

⁵⁹ Manual de Procedimientos – Compras CA-P-01

- ✓ El Gerente es el responsable de seleccionar a los proveedores
- ✓ Los proveedores son evaluados una vez al año
- ✓ La reevaluación de proveedores se hace de acuerdo a los resultados de las entregas de los seis meses anteriores donde se determina en cada inspección de compra
- ✓ Cuando un proveedor en el momento de la entrega presenta fallas que afectan directamente la calidad de prestación del servicio, deberá ser reevaluado de forma inmediata.
- ✓ De acuerdo a los resultados de la evaluación y/o reevaluación de proveedores se analiza la posibilidad de buscar nuevos proveedores con el fin de no afectar la prestación del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ Cuando surge la necesidad de compra de un material o servicio crítico, se comunica a la Almacenista la cual es la responsable de diligenciar la orden de compra
- ✓ Para alarmas y accesorios, el responsable es el Jefe de Seguridad y Sistemas
- ✓ Una vez llega la compra se hace una inspección de acuerdo a la ficha técnica y la orden de compra y se registra en el formato correspondiente con el fin de verificar la conformidad del producto.

Para realizar las compras, la empresa elabora un presupuesto de compras, el cual es proyectado por la dirección administrativa en conjunto con la oficina de almacén de acuerdo con las necesidades que previamente presenta cada dependencia y cada agencia, las compras realizadas obedecen a las necesidades básicas del servicio tomando en cuenta principalmente el periodo del año en que se encuentren, puesto que según la Directora Administrativa⁶⁰, se considera que las compras que se realizan son muy estáticas; cuando se requiere realizar compras que no son usuales, tales como equipo, la dependencia gestora presenta un informe en el que se manifiestan las razones por la cual se debe realizar la compra, acompañado de las cotizaciones respectivas. En caso de presentarse cambios importantes en los pedidos de materiales, se realiza un seguimiento, para determinar las causas de los cambios.

Las condiciones que se pactan con los diferentes proveedores se realizan de manera particular, sin embargo, el plazo mínimo para el pago a proveedores que establece Seguridad del Sur Ltda., es de treinta días; comúnmente la empresa negocia con proveedores conocidos que han demostrado cumplimiento y confiabilidad. Las negociaciones con los proveedores son realizadas desde la Dirección Administrativa, entre los acuerdos realizados son por ejemplo el de mantenimiento del precio por un año para todos los suministros exceptuando los suministros de papelería y de dotación, con los cuales se ha negociado mantener el precio por dos años.

⁶⁰ Entrevista a la Directora Administrativa y Financiera de Seguridad del Sur Ltda. 30 de Marzo de 2012.

En la oficina de almacén se realizan las órdenes de compras con unos formatos preestablecidos. Se realizan contratos con las condiciones formales cuando los proveedores corresponden a dotación, compra y venta de vehículos y mantenimiento, lo anterior debido al monto de dichos gastos y a las condiciones de pago establecidas por los proveedores, puesto que estos exigen el pago de anticipos y por tanto se deben gestionar las respectivas pólizas.

Las órdenes de compra pueden realizarse de manera diaria; el área que realiza un mayor número de órdenes es el área de talleres debido a la compra de repuestos para el mantenimiento de los vehículos de la empresa. Algunos de los requisitos que deben cumplir las órdenes de compra para realizar el pago son: estar debidamente firmadas por el jefe de la sección de almacén, estar acompañada de la factura respectiva y con los precios y condiciones acordadas con antelación.

Cuando el proveedor realiza la entrega del material, se realizan dos controles, el primero lo hace la dependencia que originalmente realizó la solicitud de la orden de compra y el segundo control lo realiza la sección de almacén, de esa manera se valida la factura. Posteriormente para realizar el pago respectivo, se adjunta la orden de compra y todos sus soportes que son revisados por la Directora Administrativa para el aval y aprobación la misma, luego la orden de pago pasa a la oficina de contabilidad para realizar los registros contables respectivos, y finalmente pasa a la oficina de tesorería donde se programa el pago.

Las agencias de otras ciudades del país no realizan órdenes de compra, ellas disponen de una caja menor para hacer compras pequeñas, las cuales son autorizadas por el director de cada agencia. Para la reposición de la caja menor se usan las facturas con los soportes respectivos. .

La auxiliar de tesorería es la responsable de programar los pagos a los diferentes proveedores en el plazo estipulado, ella es la encargada de llevar un control sobre las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta el plazo de las mismas.

Por su parte para cubrir las obligaciones financieras contraídas por la empresa se ha elaborado un programa de pagos mensual en el cual se encuentra establecidas las fechas de pago de las obligaciones a cubrir ya sean diarias, semanales o quincenales, como bien se dijo anteriormente, contar con este programa de pagos mensual facilita conocer las necesidades del efectivo y hacer el direccionamiento de los recaudos necesarios.

2.3. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

Seguridad del Sur limitada vende sus servicios generalmente a crédito, para lo cual hace el estudio previo del cliente en cuanto a determinar la conveniencia o no

en la prestación del servicio, y si es necesario se valida la información financiera con la cual se hace una aproximación a la situación y seriedad del mismo, sin embargo sin previa identificación o clasificación, a todos los clientes se les da un plazo de treinta días para realizar los pagos correspondientes.

Los treinta días de plazo que otorga Seguridad del Sur Ltda, a sus clientes para el pago de las facturas, no se encuentra establecido en un documento oficial, de la misma forma no se han establecido indicadores de gestión que permitan la evaluación de la eficiencia en los recaudados.

Las facturas son entregadas a los clientes mediante funcionarios designados por la empresa, esta medida se adopto en vista de que hacer uso de terceros para esta labor tales como empresas de mensajería originaron inconvenientes tales como tardanza en la entrega de las facturas y falta de control y seguimiento de la mismas, los funcionarios designados por la empresa para la entrega de facturas permitiendo que los tiempos de entrega de la factura sea relativamente cortos y además facilita la gestión para garantizar el pago de las facturas pendientes puesto que también realizan recaudos, además facilita también la actualización de la información del cliente puesto que dicho funcionario es el contacto es directo con el cliente, actualmente Seguridad del Sur cuenta con dos funcionarios para realizar dicha actividad, además, dentro de este proceso el ⁶¹auxiliar de facturación es el encargado de ejecutar y Controlar la Gestión de contabilidad mediante procedimientos específicos relacionados con el proceso de facturación, entre ellos:

- ✓ Elaboración de facturas de servicio de monitoreo, de servicios de escolta, de servicio de venta, mantenimiento e instalación de equipos de seguridad electrónica, servicios adicionales de Pasto y las sedes.
- ✓ Liquidar las cuentas de cobro por servicios de la empresa.
- ✓ Realizar los archivos de los servicios prestados mensualmente en los formatos establecidos por las entidades financieras
- ✓ Llevar control de monitoreo a las facturas.
- ✓ Llevar control de talonarios de facturas enviadas.
- ✓ Controlar facturación de servicios de vigilancia permanentes y adicionales de la oficina principal y las sedes llevando el tabla exigido por la Superintendencia de Vigilancia.
- ✓ Despachar facturas de vigilancia y monitoreo de la oficina principal, las sedes y algunos clientes.
- ✓ Revisar y verificar que la información de clientes se encuentre actualizada
- ✓ Revisar facturar las novedades de puestos de vigilancia
- ✓ Realizar notas debito o crédito de ajustes cuando sea el caso
- ✓ Verificar si la información reportada por los asesores comerciales esta facturada.

⁶¹ Manual de competencias Auxiliar de facturación. Versión 1. Código. PE-MC-09

- ✓ Realizar informe mensual de estado de facturación por concepto, sedes y/o clientes más representativos

Para ejecutar y controlar la Gestión de contabilidad mediante Procedimientos específicos relacionados con el proceso de facturación, se requiere un funcionario estudios tecnológicos o universitarios en carreras como, contaduría, ingeniería de sistemas, administración de empresas y otras relacionadas.

Por su parte, los funcionarios encargados de entregar las facturas, realizan a su vez el recaudo de las cuentas por cobrar, dichos recaudos se consignan diariamente en la tesorería de la empresa a las 6:00 pm, el control de estos recaudos se realiza por medio de los recibos de caja previamente enumerados, dicha numeración se valida diariamente y se registra en una hoja de control, la auxiliar de tesorería realiza un recibo de tesorería en una hoja electrónica, en el que se registra monto, el cliente y el concepto. Los recaudos realizados bajo esta modalidad son consignados por la empresa al día siguiente teniendo en cuenta la programación de los pagos y obligaciones por cubrir.

Previo estudio realizado por la Directora Administrativa y las auxiliares, en el caso de presentarse clientes con carteras superiores a 90 días, se les suspende el servicio. El procedimiento de cobro para este tipo de cartera, inicia con el estudio individual de cada cliente en las reuniones que se realizan mensualmente con la Auxiliar de Cartera, la Jefe de Contabilidad, la directora Administrativa y la Casa de Cobranzas, en dichas reuniones se decide cuales pasan a casa de cobranza y cuáles no, en el caso de que la casa de cobranza tuviera que encargarse del caso, es ella quien realiza directamente el cobro al cliente, quien adicional a la suma adeudada debe pagar una 10% más por honorarios.

No se realiza actualización permanente de la base de datos de los clientes de la empresa, puesto que no existe un procedimiento para tal fin, únicamente, se cuenta con la información que puedan obtener los cobradores o quienes entregan las facturas y las auxiliares de cartera, ya que ellos son quienes tienen mayor contacto con los clientes, por tal razón, a ellos se les ha solicitado mantener actualizado el registro de los clientes.

Uno de los errores más comunes en el proceso de facturación que ocasiona la devolución de la misma y por ende tardanza en el proceso de cobro, corresponde a los errores por digitación, en este caso, se debe verificar la información con los soportes de la prestación del servicio. Cuando esto se presenta se debe realizar la anulación de factura y expedir una nueva factura. No hay un indicador sobre los errores en la facturación que se genera. Además las devoluciones de las facturas afectan también la cuenta devolución por concepto de ventas alterando de esta forma los ingresos operacionales. Como medida preventiva la contadora de la empresa, es la encargada de verificar la facturación de la prestación del servicio.

Las devoluciones de facturas pueden hacerse cuando sucede el caso anteriormente mencionado, es decir por errores de digitación, pero además pueden presentarse otro tipo de situaciones, por ejemplo cuando el cliente argumenta que nunca recibió la factura o que la recibió muy tarde y para ello se constata en el radicado respectivo de entrega de factura y si efectivamente el error es de la empresa se genera nuevamente la factura, de lo contrario el cliente deberá recurrir a una autorización de la gerencia para gestionar nuevamente la expedición de la factura.

Cuando los clientes realizan giros o consignaciones para el pago, se procede a solicitar la información al banco, puesto que se han realizado convenios con ellos para que mediante un procedimiento interno se pueda identificar quien consigna un valor determinado, sin embargo hay ocasiones en las que no se logra identificar quien realizó un pago respectivo.

2.4. ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

La necesidad de inventarios, se ajusta a un presupuesto de ventas. Para el servicio de monitoreo se proyecta a través del análisis estadístico a partir del 2009.

Se ha establecido que el stock mínimo es de 5 alarmas disponibles, por tanto en el momento en que haya menos de 5 alarmas, el encargado de almacén realiza el pedido correspondiente y negocia directamente con el proveedor, puesto que este es considerado proveedor crítico.

Como bien se menciona anteriormente la empresa no cuenta con un plan de compras que le permita determinar la necesidad de inventarios.

3. CAPITULO II

COMPORTAMIENTO HISTÓRICO y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS EN LA EMPRESA SEGURIDAD DEL SUR LTDA.

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, mediante Resolución No 01406 de Abril de 2008, determinó que SEGURIDAD DEL SUR LIMITADA, debería iniciar el proceso de escisión para separar la modalidad de Transporte de Valores y transferir en bloque parte de su patrimonio social, creando así la empresa beneficiaria Transportadora de Valores del Sur Ltda, a la cual se le trasladaron rubros del activo, pasivo y patrimonio con corte a 31 de agosto de 2009, los servicios de Transporte de Valores y Centro de Efectivo se prestan a partir de dicha fecha por la empresa beneficiaria, esta situación se ve reflejada en los estados financieros por tal razón para el análisis del comportamiento de los diferentes rubros se debe tener en cuenta los cambios estructurales que se presentaron entre los años 2009 y 2010.

3.1 VARIABLES CRITICAS Y ESTRUCTURA OPERATIVA

Seguridad del Sur Ltda., ha concentrado sus inversiones en activos corrientes durante los tres años de estudio por encima del 70% de los activos totales, la cuenta más representativa dentro del activo es la correspondientes Deudores la cual tiene una participación del 54% para el 2009, se incrementa al 61% para el 2010 y un 66% para el 2011, dentro de esta cuenta se destacan principalmente los deudores clientes o cuentas por cobrar donde inicialmente su comportamiento decrece, sin embargo para el 2011 se incrementan en un 30%, por su parte los deudores varios, corresponden principalmente a deudas contraídas por terceros donde ⁶²el principal y más representativo es empresa Transportadora de Valores del Sur Ltda., a la cual se le ha realizado préstamos para funcionamiento; el disponible en caja y bancos igualmente tiene una participación importante dentro de los activos corrientes, su comportamiento es cíclico ya que su participación se incrementa para el año 2010 y disminuye para el 2011.

⁶³En el año 2008 y gran parte del año 2009, Seguridad del Sur Ltda., prestó el servicio de Transporte de Valores, por tanto disponía de vehículos blindados de alta capacidad de impacto, debido a la escisión de la empresa para el 2009, el rubro de flota y transporte se traslada a la empresa beneficiaria Transportadora de Valores Ltda, así como algunos equipos de computación y equipos de oficina también fueron trasladados conforme a los requerimientos de las dos empresas y es por esta razón que el rubro de Propiedad Planta y Equipo disminuye considerablemente para el año 2009, puesto que para el 2008 la PPYE,

⁶² Nota a los Estados Financieros 2011, Nota N º 7.3

⁶³ Nota a los Estados Financieros 2009, Nota N º 7.

correspondía a \$2.972 millones y para el 2009 corresponde a \$690 millones; posteriormente, la cuenta de Propiedad de Planta y Equipo, presenta un incremento debido a razón de que Seguridad del Sur Ltda., vio la necesidad de acudir a nuevas alternativas de venta de los servicios, y entre estas se optó por el sistema de comodato, donde los bienes que generalmente eran vendidos y se registraban en Inventarios los cuales disminuyen de una participación del 2% a 1% para el 2010 y se incrementan para el 2011, se entregan a los clientes en calidad de préstamo, por lo tanto la empresa hace cargo de estos elementos a su propiedad planta y equipo en la cuenta de Equipos de Computación y Comunicación y entrega a los clientes dichos elementos a través de la figura de comodato,⁶⁴ lo anterior con el fin de asegurar rentas más permanentes como el servicio de monitoreo y/o de vigilancia, y por la misma razón ya no se adquiere más bienes que los necesarios para las ventas programadas, que se reflejarían en el inventario.

La financiación por su parte se concentra en el patrimonio con una participación por encima del 60% durante los años de estudio; con relación al pasivo corriente, para el 2009 la cuenta más representativa y de mayor participación correspondió a las Obligaciones laborales seguidas de las Cuentas por pagar con un 10,5% y un 9,7% respectivamente, para el 2010 y 2011 son las cuentas por pagar las que más representación tienen debido a un incremento en las subcuentas de órdenes de compra, costos y gastos por pagar e impuestos, por su parte los proveedores, las obligaciones laborales se incrementaron para el 2011 y los anticipos y avances recibidos, cuenta que⁶⁵ refleja aquellos anticipos entregados por los clientes o consignaciones identificadas de los clientes que no han relacionado facturas a descargar por los soportes contables, disminuyeron en un 41%.

En cuanto al pasivo no corriente se observa que únicamente en el año 2009 se registra un endeudamiento de largo plazo, el cual ascendía a un aproximado de 997 millones para el 2008 y sin embargo para el 2009 disminuye a 430 millones, esta situación se presenta porque estas obligaciones por proceso de escisión se trasladaron a la empresa beneficiaria Transportadora de Valores Ltda, posteriormente dicha cuenta se amortizó en los siguientes años y fueron trasladadas dichas obligaciones al pasivo corriente.

En cuanto a ingresos, estos han presentado un comportamiento cíclico en los últimos años, en primer lugar el estado de Resultados indica que los ingresos operacionales de la empresa presentan una disminución considerable para el año 2010, como se puede observar en la grafica 3, situación que se deriva del proceso de escisión asumido por la empresa en donde los servicios de Transporte de Valores y Custodia de Efectivo se inician a facturar por la empresa beneficiaria del proceso la Transportadora de Valores del Sur Ltda.

⁶⁴ Nota a los Estados Financieros 2009, Nota N° 4.

⁶⁵ Nota a los Estados Financieros 2010, Nota N 10

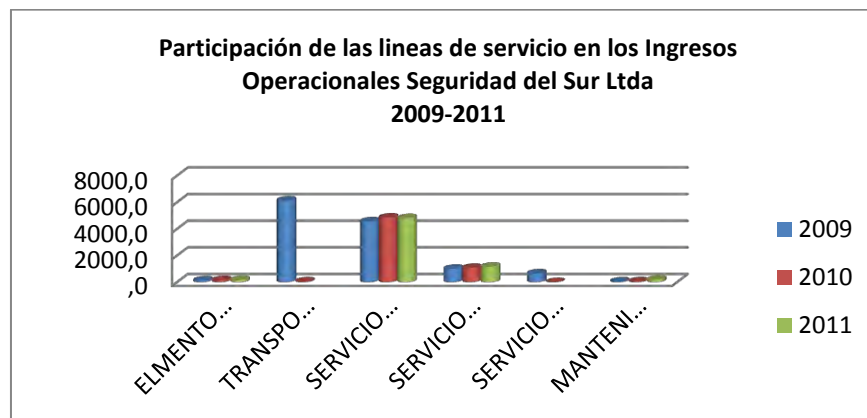
Gráfica. 3 Ingresos Operacionales Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011



Fuente: Esta investigación con la información de Estado de Resultados 2009 – 2011

La disminución que se presenta para el año 2010, corresponde a un 48% en el total de ingresos operacionales y fue causado porque las ventas más representativas correspondían a Transporte de valores con el 49% del total de ingresos para el año 2009 y la disminución para el 2010, estuvo alrededor de los 6.075 millones de pesos en esta línea de servicio, sin embargo los servicios de venta e instalación de alarmas, servicio de vigilancia, monitoreo y los servicios de mantenimiento y reparaciones presentaron un comportamiento creciente. Con relación a las ventas generadas en el 2010, los ingresos para el año 2011 se incrementaron en un 3% y las ventas más representativas son las que corresponden a mantenimiento y reparaciones con un incremento del 203%.

Gráfica 4. Participación de las líneas de servicio en los Ingresos Operacionales Seguridad del Sur Ltda



Fuente: Esta investigación con la información de Estado de Resultados 2009 – 2011

Con relación a las devoluciones en ventas, estas corresponden en su gran mayoría a dificultades en los procesos de facturación, entre dichas dificultades se encuentran los errores en la digitación de las facturas que causan devolución de las mismas, lo que indicaría fallas en un proceso interno y de cierta forma controlable dentro de la empresa, sin embargo también se presentan situaciones de tipo externo difíciles de controlar, tales como cuando el cliente indicando diferentes razones como perdida, olvido o manifestando a la empresa que en ningún momento la ha recibido la factura, solicita emitir nuevamente las facturas, después de un considerable periodo de tiempo. Mencionadas circunstancias ocasionan inconvenientes tanto en el control de los tiempos entre la facturación y el recaudo, así como también afectan las cuentas como devoluciones en ventas.

Los costos de ventas, para el año 2010 representan un incremento del 35%, representando así para este año el 1.71% de los ingresos operacionales, sin embargo para el 2011 disminuyeron en un 13%, representando un 1.44% de los ingresos. Con relación a los costos directos correspondientes a costos de personal, para el 2010 disminuye en un 30% con relación al 2009, lo anterior a razón de que parte de dichos costos de personal de trasladaron a la empresa beneficiaria de la escisión, por su parte los costos indirectos igualmente han disminuido y se mantiene este comportamiento para los años de estudio, dicha disminución se debe a que cuentas como los gastos por concepto de arrendamientos, seguros, mantenimiento y reparación, disminuyeron considerablemente de un año a otro, es necesario recalcar que para el 2011 se observa un incremento considerable en un cuenta denominada diversos la que corresponde a un costo por indemnización por daños a terceros.

Para el 2010, los gastos de administración y los gastos de ventas disminuyen mucho más que el porcentaje de disminución presente en las ventas, lo que indica una adecuada gestión de dichos gastos en este periodo de transición, sin embargo para el 2011 la participación de estos rubros se incrementan y crecen por encima del crecimiento de las ventas, entre las cuentas más representativas que influyen en el crecimiento de los seguros, impuestos y honorarios.

La Utilidad operativa por su parte, tiene un comportamiento creciente, puesto que se observa que su participación con relación al total de ingresos operacionales es del 3,67%, 7.7% y 9,93% durante los tres años de estudio respectivamente, incrementándose para el 2010 en un 11% y para el 2012 en un 25%. A pesar de que se presentó una disminución considerable en las ventas, es importante resaltar que la gestión realizada sobre los costos indirectos, los gastos de administración y ventas permitieron que la Utilidad Operativa no se vea afectada y por el contrario presentara un comportamiento favorable para el año 2010, y para el 2011 considerando el incremento en las ventas, y aunque mencionados costos y gastos se incrementaron por encima de dicho crecimiento en ventas, no se vio desfavorecido el comportamiento de la Utilidad Operacional.

Por su parte los gastos no operacionales muestran un comportamiento descendiente, principalmente en lo que se refiere a los gastos financieros y gastos diversos, lo cual favorece a la Utilidad Antes de Impuestos, la cual corresponde al 5% del total de las ventas, para el año 2011.

Los comportamientos de las cuentas que conforman el Estado de Resultados se pueden observar en la siguiente tabla comparativa.

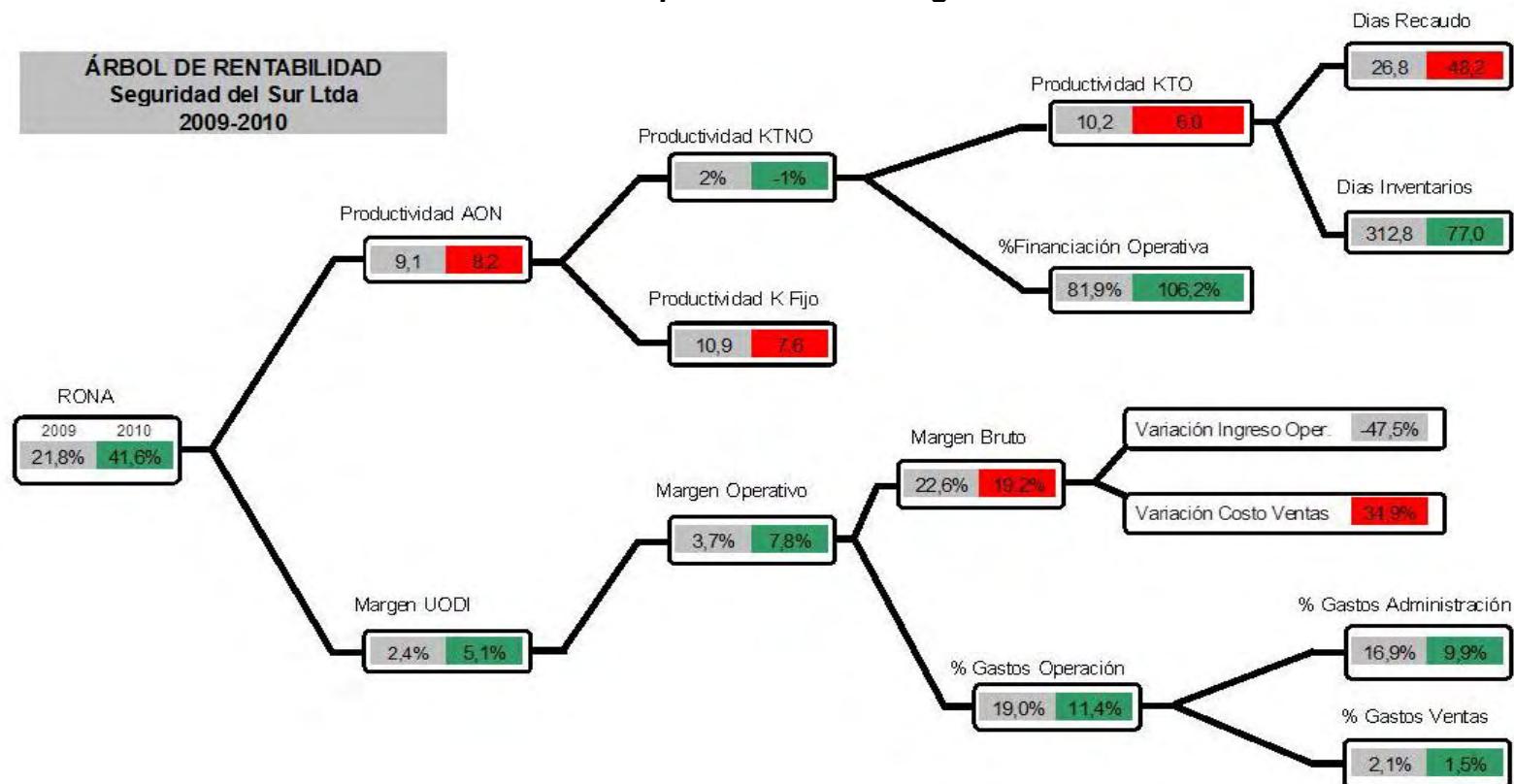
Tabla. 2 Estado de Pérdidas y Ganancias Seguridad Del Sur Ltda 2009-2011

	2.009	2.010	2.011
Ventas netas	11428,557	5996,842	6174,177
Total Costos	8841,680	4847,363	4830,148
Utilidad Bruta	2586,877	1149,479	1344,029
Gastos de Administración	1931,029	592,757	648,367
Gastos de Ventas	236,002	90,723	113,576
Utilidad Operativa	419,846	465,998	582,086
Otros ingresos	55,868	20,171	54,634
Otros egresos	337,175	192,412	134,714
UAI	138,539	293,757	502,005
Impuestos	45,718	117,254	165,662
UDI	92,821		
reserva legal 10%	9,282		
Utilidad neta	83,539	176,504	336,344
Cifras en Miles de Millones			

Fuente: Esta investigación con la información del Estado de Pérdidas y ganancias. Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

Análisis de la Rentabilidad del Activo Operativo Neto de Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010

Grafica 5. Árbol de Rentabilidad del Activo Operativo Neto – Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010



Fuente: Esta investigación con la información de los Estados Financieros de Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

La rentabilidad del activo operativo neto del año 2010, con respecto al 2009, se ve influenciada por los siguientes factores:

Los días de recaudo se incrementaron, lo que indica que no hubo recuperación eficiente de la cartera, sin embargo hay que tener en cuenta que los ingresos operacionales para el año 2010 disminuyen considerablemente pero las cuentas por cobrar disminuyen en menor proporción, razón por la cual pudo verse afectado este indicador.

El capital de trabajo operativo disminuyó a razón de que las cuentas que lo conforman disminuyeron, principalmente los inventarios que como se dijo anteriormente su comportamiento se debe a que para el año 2010 se optó por acudir al sistema de comodato, donde los bienes que generalmente eran vendidos, hoy en día se entregan a los clientes en calidad de préstamo y por tanto la empresa hizo cargo de estos elementos a su propiedad planta y equipo. Ahora bien, al disminuir el capital de trabajo operativo en menor proporción a los ingresos operacionales produjo que la productividad del capital de trabajo operativo se viera afectada.

La productividad del capital de trabajo Neto operativo, muestra una aparente mejoría a razón del comportamiento de la financiación, sin embargo más adelante se revisará detenidamente este indicador, puesto que es necesario analizar el comportamiento de cada una de las cuentas que conforman el capital de trabajo con relación al crecimiento en ventas y principalmente la forma en que estos recursos se están financiando.

Tabla 3. Productividad del Capital de Trabajo Operativo KTO. 2009-2010

Productividad del Capital de Trabajo Operativo KTO Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010			
Ingresos Operacionales	11,428,556,861	5,996,842,083	-48%
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	1,123,047,942	992,816,373	-12%
Productividad KTO	10.176	6.04	-41%

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009 – 2010

La disminución de la productividad del capital fijo operativo que se vio afectada principalmente por la disminución en el capital Fijo Operativo por debajo de la disminución en las ventas, lo que indica que no se aprovechó en su momento la capacidad instalada de la empresa y la capacidad de generar ingresos por inversión en activo fijo, fue menor.

Tabla. 4 Productividad del Capital Fijo Operativo. 2009-2010

Productividad del Capital Fijo Operativo Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010			
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	-48%
Capital Fijo Operativo	1.045.302.711	789.974.424	-24%
Productividad Capital Fijo Operativo	10,933	7,591	

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009 – 2010

La disminución de la productividad del capital fijo operativo ocasionaron que la productividad del Activo Operativo Neto disminuyera, es decir la empresa está generando menos pesos por peso invertido en activos operativos netos.

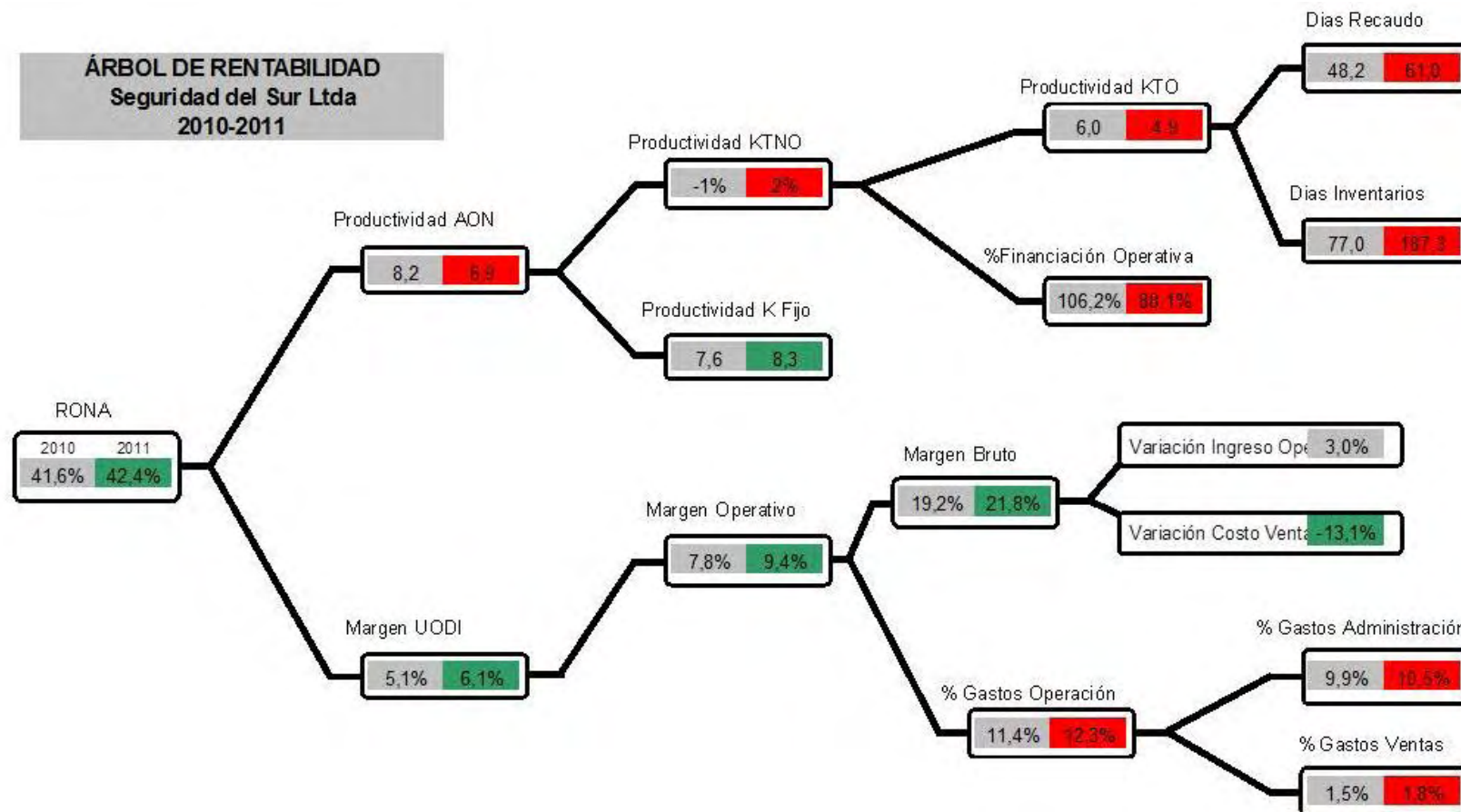
Por su parte, el comportamiento del Margen operativo, indica que para el 2010, la Utilidad Operacional corresponde a un 7.8% de las ventas mejorando dicha participación, puesto que para el 2009 solo correspondía al 3.7%, esta mejoría se ve influenciada por la disminución de participación de los gastos de operación, los cuales corresponden a los gastos de ventas y administración cuyo comportamiento fue decreciente.

El Margen bruto que representa el porcentaje determinado de utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido que para el año 2010 disminuyó, es decir la empresa está generando menos utilidad bruta por cada peso en ventas, la caída del margen bruto disminuye a razón de que los costos de ventas se incrementaron considerablemente, sin embargo este comportamiento no afecta el Margen Operativo.

El Margen Operativo de la empresa, así como el Margen UODI, lleva a que la rentabilidad del Activo Operativo Neto, muestre una notable mejoría. Lo anterior influenciado en primer lugar, a que la Utilidad Operativa generada fue mayor con respecto al 2009 considerando que para el 2010 los ingresos disminuyeron, esta utilidad se vio influenciada positivamente por el comportamiento de los gastos de Administración y Ventas.

Análisis Rentabilidad del Activo Operativo Neto de Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011

Grafica 6 . Árbol de Rentabilidad del Activo Operativo Neto – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011



Fuente: Esta investigación con la información de los Estados Financieros de Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

Para el año 2011, la rentabilidad operativa de Seguridad del sur Ltda, presenta una leve mejoría, sin embargo se observa nuevamente que la productividad del activo operativo Neto, presenta un comportamiento poco favorable a razón de un incremento en el capital de trabajo operativo. En el árbol de rentabilidad de la Grafica 6, se puede constatar lo siguiente:

Los días de recaudo de cartera para el año 2011 se incrementaron, lo anterior debido a que dicha cuenta se incrementó por encima de del crecimiento en ventas, indicando que posiblemente no hubo eficiencia en los procesos de cobranza o que la empresa nuevamente otorgo más créditos de los que normalmente se otorgaban, por su parte el incremento de los inventarios produjeron que el indicador de los días de rotación se incrementaran considerablemente, indicando que la rotación de estos es más lenta, por lo anterior el capital de trabajo operativo para este año creció.

Tabla. 5 Productividad Capital de Trabajo Operativo KTO, 2010-2011

Productividad Capital de Trabajo Operativo KTO			
Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011			
Ingresos Operacionales	5.996.842.083	6.174.176.872	3%
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	992.816.373	1.249.494.250	26%
Productividad KTO	6,040	4,941	

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2010 – 2011

Por su parte la productividad del Capital fijo mejoró, puesto que el capital fijo tuvo un comportamiento decreciente como se puede observar en la tabla 6; esto a razón de que los intangibles y diferidos disminuyeron, por su parte la productividad del KTO se vio afectada principalmente por el incremento del capital de trabajo operativo, principalmente porque este incremento está por encima del crecimiento en las ventas para dicho año, como se puede observar en el tabla 5.

Tabla. 6 Productividad Capital Fijo Operativo

Productividad Capital Fijo Operativo			
Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011			
Ingresos Operacionales	5.996.842.083	6.174.176.872	3%
Capital Fijo Operativo	789.974.424	744.628.599	-6%
Productividad Capital Fijo Operativo	7,591	8,292	

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2010 – 2011

Los gastos de ventas y los gastos de administración se incrementaron para el año 2011, sin embargo los costos de ventas disminuyeron, los cuales afectaron positivamente el Margen Bruto, es decir que para esta oportunidad se está generando mayor utilidad bruta por cada peso vendido, igualmente se observa que

a pesar de que los gastos se incrementaron no fue suficiente para desmejorar el Margen Operativo de la empresa, lo que conlleva en un mejoramiento de la rentabilidad operativa de la misma.

En conclusión, la Rentabilidad de los Activos Netos o el rendimiento sobre la inversión operativa neta, muestra el desempeño financiero que relaciona la utilidad operativa con los activos requeridos para producir u operar (Activo Operativo Neto), Seguridad del Sur Ltda, muestra para el año 2010 una mejoría en dicha rentabilidad, la cual fue inducida por la eficiencia en los márgenes principalmente por la gestión adecuada de los gastos de administración y de ventas, si bien esto causo una mejoría es necesario recalcar que los signos de alerta se manifiestan en la productividad del capital de trabajo neto operativo lo que afecta directamente la productividad de los activos operativos netos.

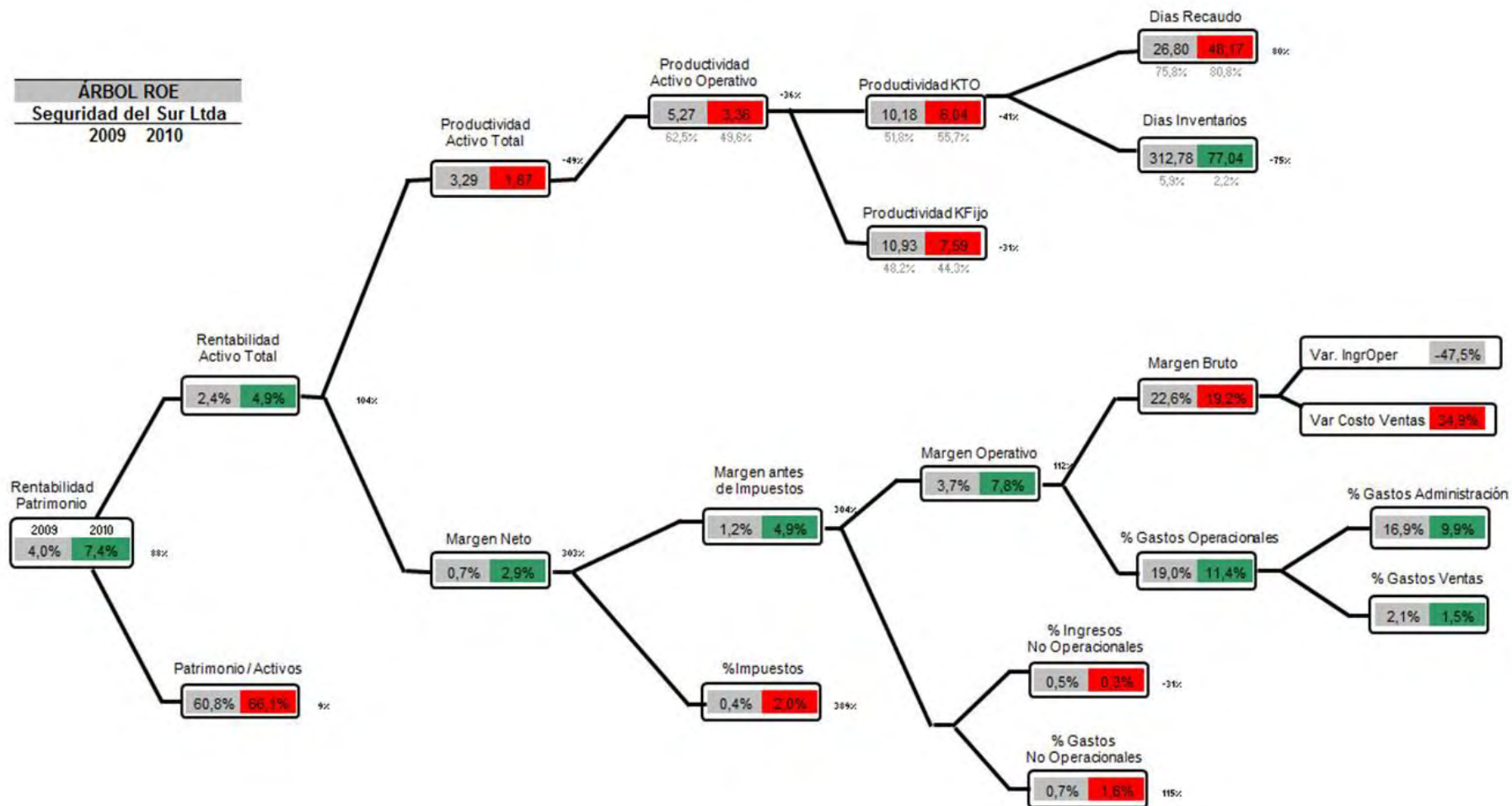
Por su parte para el año 2011, nuevamente se observa una mejoría en la Rentabilidad de los Activos Netos, causada de nuevo por la eficiencia en las márgenes, esta vez, dicha mejoría fue causada por una eficiencia en el manejo de los costos de ventas. Reiteradamente el árbol de rentabilidad RONA muestra signos de alerta en la productividad de los activos

Seguridad del Sur Ltda., es una empresa rentable y su tendencia muestra que dicha rentabilidad puede continuar con un comportamiento positivo, sin embargo para que esto sea así en el futuro, deberá prestar atención a aquellos factores que inciden negativamente sobre la empresa, estos factores son principalmente la Productividad del Activo Operacional afectado directamente por la productividad del Capital de trabajo Operativo y las cuentas que lo conforman.

Con el fin de determinar cómo ha sido el comportamiento de la Rentabilidad del Patrimonio, a continuación se presentan las graficas correspondientes a los arboles ROE, los cuales nos muestran la rentabilidad de la inversión de los socios de la empresa.

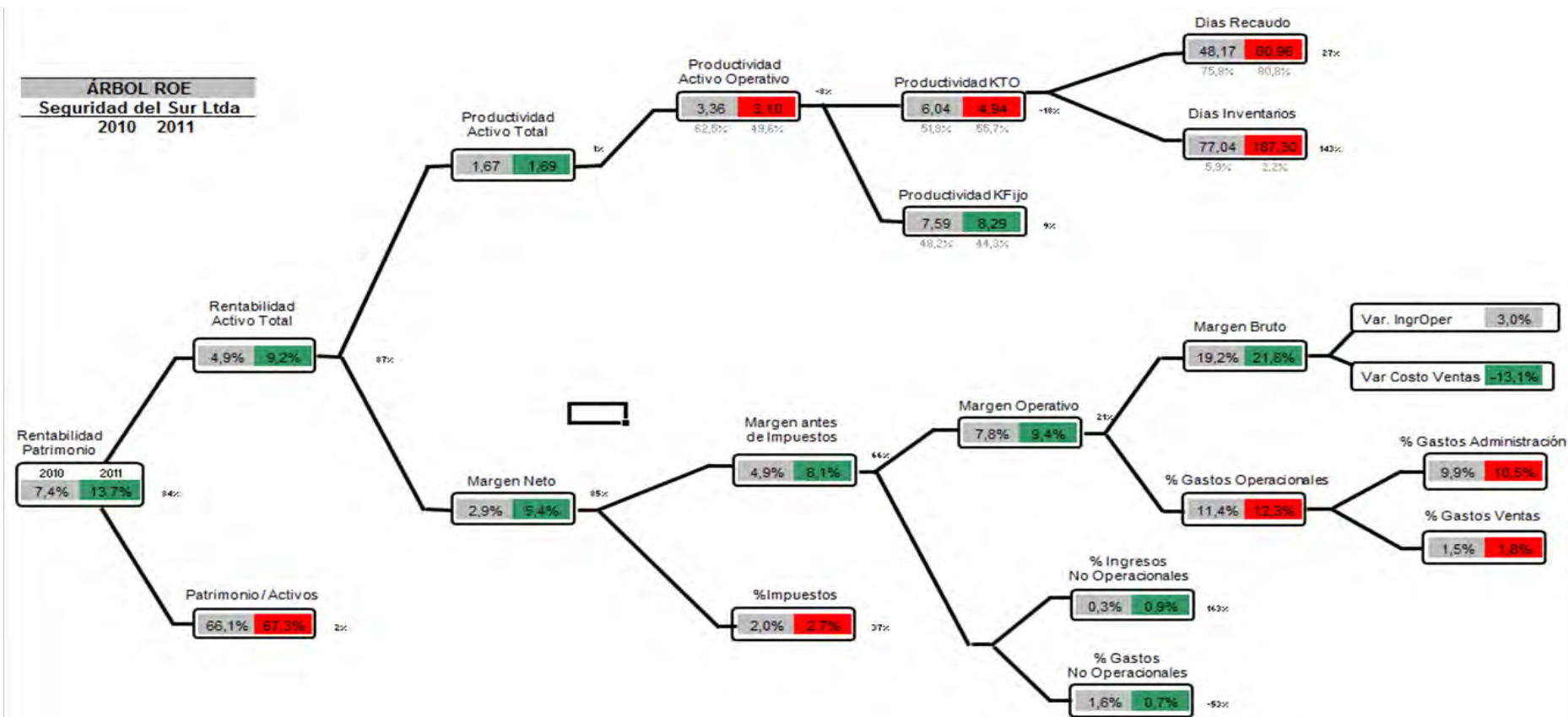
Como se puede observar en las graficas 7 y 8, la rentabilidad del patrimonio ha tenido un comportamiento positivo, es decir, se incremento la rentabilidad de la inversión de los socios de la empresa. El resultado del indicador se interpreta como la Utilidad Neta que se generó por cada 100 pesos invertidos en patrimonio.

Grafica 7. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011



Fuente: Esta investigación con la información de los Estados Financieros de Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

Grafica 8. Árbol de Rentabilidad del Patrimonio – Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011



Fuente: Esta investigación con la información de los Estados Financieros de Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

3.2 ANALISIS HISTÓRICO Y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones, y que corresponde a los inventarios, cuentas por cobrar y anticipo de impuestos, conforman el capital de trabajo operativo.

Los estados financieros de Seguridad del Sur, reflejan que el capital de trabajo operativo representa el 32%, 28% y 34% del total de los activos para los años de estudio. Es necesario aclarar que la cuenta de anticipo de impuestos que se incluye en el cálculo del capital de trabajo operativo, corresponde a las facturaciones de ventas o préstamo de servicios y donde el cliente según el caso debe retener una determinada cantidad a favor del estado⁶⁶.

Teniendo en cuenta que el capital de trabajo debe analizarse en función de la cantidad que tiene que mantener la empresa en este recurso para alcanzar un determinado nivel de ventas, a continuación se evaluarán las cuentas mencionadas en relación con las ventas generadas durante los 3 años.

Como lo muestra la siguiente tabla, el capital de trabajo operativo (KTO) de la empresa está conformado en mayor porcentaje por las cuentas por cobrar, seguido de los anticipos de impuestos y finalmente por los inventarios. Según la gráfica, para los tres años analizados, las cuentas por cobrar han representado el 76%, 81% y el 84% del KTO respectivamente, seguido de los anticipos que han oscilado entre un 13% a 18% y con menor porcentaje los inventarios que están entre el 2% y el 6%.

Tabla. 7 Capital de Trabajo Operativo (KTO). 2009-2011

Participación del Capital de Trabajo Operativo (KTO) Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011							
	2009	Par%	2010	Par%	2011	Par%	
Cuentas por cobrar clientes	\$ 850,86	76%	\$ 802,44	81%	\$ 1.045,51	84%	
Anticipo de impuestos	\$ 206,10	18%	\$ 168,42	17%	\$ 157,59	13%	
Inventarios	\$ 66,09	6%	\$ 21,96	2%	\$ 46,40	4%	
KTO	\$ 1.123,05	100%	\$ 992,82	100%	\$ 1.249,49	100%	

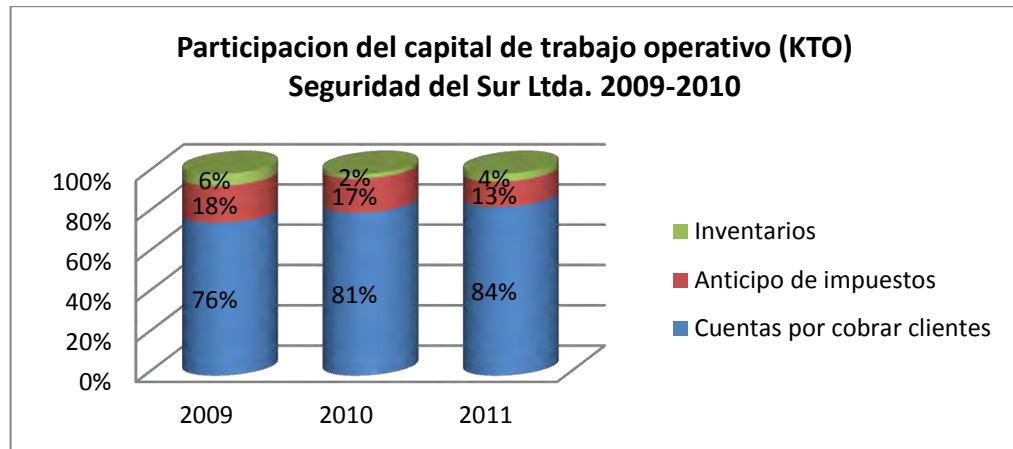
Cifras en Millones de pesos

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009 – 2011

A continuación en la gráfica 9, se puede visualizar la participación de cada una de las partidas que conforman el capital de trabajo (KTO).

⁶⁶ García, Oscar León, Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, Pag. 168

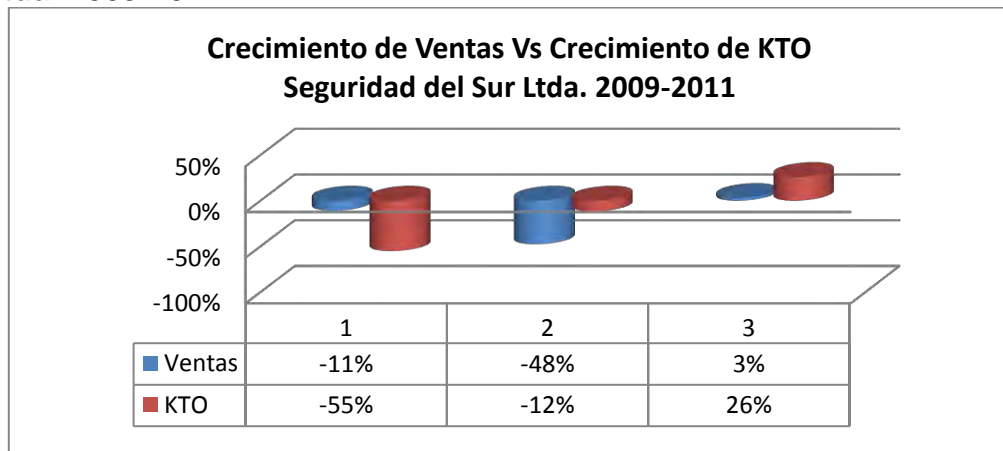
Grafica 9. Participación del capital de trabajo operativo (KTO), Seguridad del Sur Ltda. 2009-2010



Fuente: Esta investigación con la información de Balance General Seguridad del Sur Ltda. 2009 – 2011

Al realizar el análisis correspondiente al capital de trabajo como una variable empresarial al cual se le debe dedicar la mayor parte del tiempo de la administración y, considerando que, para determinar si existen o no problemas con este, se debe observar las variaciones de las cuentas que lo conforman con relación a la variación de las ventas, la grafica 9, evidencia que para el 2009, la disminución del capital de trabajo operativo fue mayor que la disminución en ventas, sin embargo para el 2010 la disminución del capital de trabajo operativo fue menor que la disminución en ventas y para el 2011 la situación no mejora puesto que el incremento del capital de trabajo de operativo está por encima del crecimiento en las ventas.

Grafica 10. Crecimiento de Ventas Vs Crecimiento de KTO, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011



Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros 2009 – 2011

Como se dijo anteriormente la empresa Seguridad del Sur Ltda., para el año 2010 presenta una caída en las ventas que como ya se explico anteriormente fue producto del proceso de escisión de la empresa, sin embargo una vez la empresa estabiliza sus procedimientos y la escisión ya se consolido, se observa que el capital de trabajo para el 2011 crece por encima de las ventas y al presentarse un incremento del KTO por encima del crecimiento de ellas, la empresa evidencia una acumulación de fondos ociosos, que pudo haber destinado a cubrir el servicio de la deuda o permitir un mayor reparto de dividendos a los accionistas, la acumulación de fondos ociosos generada principalmente por el crecimiento de las cuentas por cobrar clientes en un 30%, evidencia un exceso de recursos comprometidos en este rubro, igualmente se podría decir, que la empresa permitió que hubiesen más cuentas por cobrar de las que se deberían tener en condiciones normales o que se está cobrando a un plazo promedio mayor al establecido por la política de crédito de la empresa se observa que no se está siendo eficiente en el recaudo.

Por otra parte, los Inventarios disminuyen para el 2010 puesto que inicialmente la mayoría de equipos de seguridad y alarmas que se adquirían eran vendidos, sin embargo se opto por entregar a los clientes en calidad de préstamo dichos equipos bajo la figura de comodato, haciendo cargo de estos elementos a su propiedad planta y equipo, por tal razón ya no se adquieren más bienes que los necesarios para las ventas programadas, sin embargo para el 2011 se observa un incremento considerable, puesto que la empresa requirió por solicitud externa la adquisición de una gran cantidad de alarmas para la venta, este incremento al compararse con el crecimiento en las ventas sugiere que los días de inventario se incrementaron lo cual se puede observar en los días de rotación del tabla 8, a razón de lo anterior es necesario tener en cuenta que es importante establecer un equilibrio entre el riesgo de mantener un determinado nivel de inventarios y la rentabilidad generada por la inversión en dicho rubro, en la medida en que los días de rotación disminuyeran se lograría liberar capital de trabajo.

Tabla 8. Análisis Capital de Trabajo 2009-2011

Análisis del Capital de Trabajo Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011						
	2009	%H	2010	%H	2011	%H
Ventas	11428,557	-11%	5996,842	-48%	6174,177	3%
Cuentas por cobrar clientes	850,857	-63%	802,437	-6%	1045,506	30%
Anticipo de impuestos	206,101	-6%	168,415	-18%	157,591	-6%
Inventarios	66,089	9673%	21,964	-67%	46,397	111%
KTO	1123,048	-55%	992,816	-12%	1249,494	26%
Proveedores	42,752	44%	23,788	-44%	53,429	125%
Cuentas por pagar	337,503	-58%	522,837	55%	427,864	-18%
Obligaciones Laborales	367,523	-42%	309,727	-16%	357,447	15%
Impuestos, gravámenes y tasas	171,524		198,124	16%	262,068	32%
CxP proveed. de bienes y servicios	919,303	-50%	1054,476	15%	1100,809	4%
KTNO	203,745		-61,659		148,685	
Variación KTNO			-265,404		210,344	
PKT (KTNO/Ventas)	1,8%		-1,0%		2,4%	

Rotación Días Cuentas por cobrar	27	48	61
Rotación Días Inventario	313	77	170
Rotación Días CxP Proveedores de B y S	95	198	100

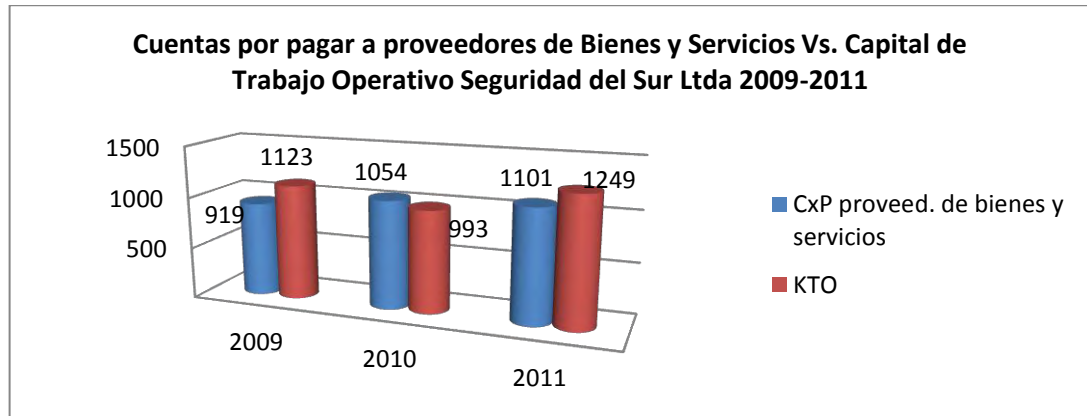
Fuente: Esta investigación con la información de Estado Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009 – 2011.
Aplicación de la Metodología de Oscar León García

Teniendo en cuenta que el capital de trabajo operativo es provisto por los proveedores de bienes y servicios y que el incremento de las operaciones conlleva un incremento aunque no necesariamente en igual proporción a las cuentas por cobrar, inventarios o anticipos e impuestos, también lo haría en los rubros pertenecientes a las cuentas por pagar de proveedores, bienes y servicios, es decir que existe una relación directa de causalidad entre el comportamiento de las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios y las operaciones de la empresa.⁶⁷, situación que posiblemente se presentó en la Seguridad del Sur Ltda., puesto que se observa que las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios crecieron igualmente por encima de las ventas, como lo hicieron las cuentas por cobrar y los inventarios.

Los proveedores que disminuyeron considerablemente para el 2010 y en menor proporción que las ventas, para el 2011 se incrementaron a un 125% estando por encima del crecimiento de ventas, por su parte las cuentas por pagar se comportaron de forma contraria, para el 2010 se incrementaron cuando para dicho año los ingresos operacionales disminuyeron.

⁶⁷ Evaluación y optimización del Capital de trabajo Neto operativo como herramienta de mejora en empresas del sector real, José Fernando Chavarriaga, El cuaderno – Escuela de Ciencias Estratégicas Vol 2 N°. 4 P. 239-261 (2008) Medellín - Colombia

Grafica 11. Cuentas por pagar a proveedores de Bienes y Servicios Vs. Capital de Trabajo Operativo

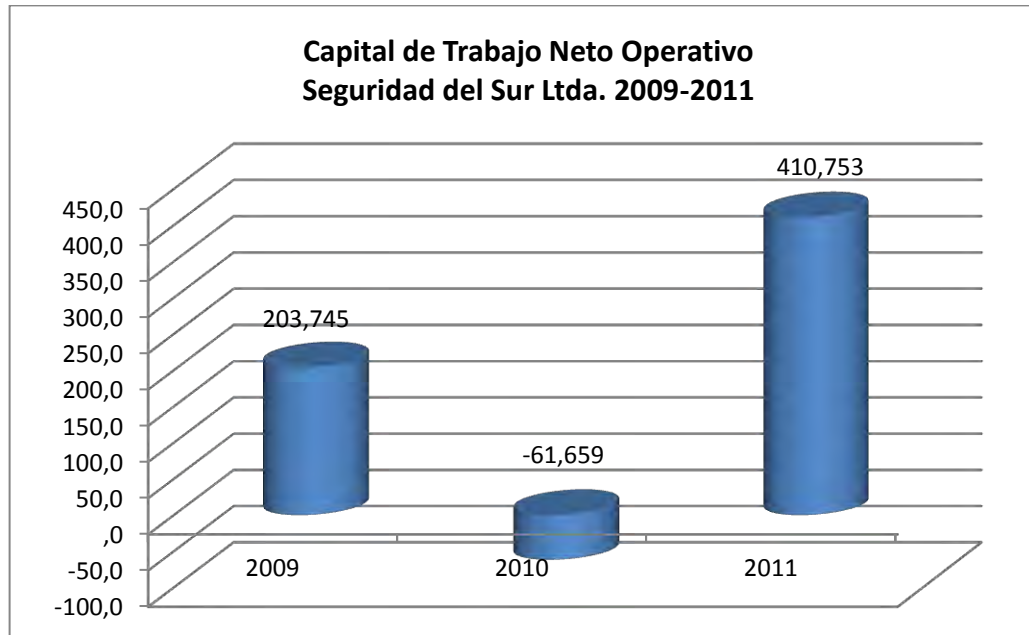


Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda., 2009 – 2011

El análisis del capital de trabajo neto operativo (KTNO) muestra que la operación está generando fuentes de financiación, pero estas no logran cubrir las necesidades de capital de trabajo operativo (KTO), únicamente para el 2010 se observa que el capital de trabajo operativo es financiado en su totalidad, dejando de necesitar recursos con respecto al año anterior, sin embargo para el 2011 se observa que la empresa requiere \$148,6 millones adicionales para cubrir el (KTO) y corre el riesgo de reducir la liquidez de la empresa.

Seguridad del Sur Limitada, presenta dificultades en sus inventarios pues su rotación es lenta y el incremento de las cuentas por cobrar han determinado una rotación más lenta de dichas cuentas, evidenciando dificultades en la recuperación de cartera, por tal razón estas deben estar sometidas a un continuo monitoreo y a una estrategia gerencial de adquisición y administración de inventario así como también en lo que corresponde a cobro y recuperación de cartera, lo anterior con el fin de evitar situaciones de riesgo como lo puede ser mantener en dichas partidas fondos ociosos, por otra parte es necesario tener en cuenta que la tendencia de las rotaciones no se acerca a sus objetivo meta, tales como el pago a treinta días a proveedores y recaudo de la cartera a treinta días.

Grafica 12. Capital de Trabajo Neto Operativo, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011



Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros 2009 – 2011

Productividad del capital de trabajo

La productividad del capital de trabajo (PKT) muestra la eficiencia en el manejo de los recursos, a mayor eficiencia, menor capital de trabajo se deberá tener para responder a las necesidades de operación de la empresa generando por ende menor presión sobre el flujo de caja en relación con la necesidad de efectivo.

Como se puede observar en la tabla 8, los valores negativos del año 2010 para el capital de trabajo neto operativo y la productividad del mismo, provienen de unas altas cuentas por pagar, las cuales no generan una palanca positiva para el capital de trabajo, un aspecto que la empresa debe tener en cuenta a fin de contribuir con el mejoramiento de la PKTO, lo anterior a razón de que al presentarse una disminución en el porcentaje de la PKTO, querría decir que la empresa está utilizando menos capital de trabajo, lo que debería entenderse como un reflejo de una mejora en la eficiencia operacional y que de mantenerse implicaría un aumento en el valor de la empresa,

Sin embargo el resultado obtenido posiblemente fue causado por el manejo inapropiado de los plazos del pago a los proveedores de bienes y servicios en especial de las cuentas por pagar, las cuales se puede observar que presentan un incremento, el cual es influenciado por un crecimiento considerable en la subcuenta de acreedores.

Para evitar esta distorsión Oscar León García, recomienda sumar en lugar de restar, el valor de las cuentas por pagar, al realizar dicho ejercicio se obtiene lo siguiente:

Tabla 9. Productividad del Capital de Trabajo 2009-2011

Productividad del Capital de Trabajo Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011			
	2009	2010	2011
PKT (KTNO/Ventas)	1,8%	34,1%	2,4%
PDC (M EBITDA/PKT)	3,36	0,27	4,43

Fuente: Esta investigación con la información de Estado de Resultados 2009 – 2011

En el tabla 9, se observa que para el 2010, el capital de trabajo pierde productividad significativamente. Alargar el plazo de pago con proveedores de bienes y servicios podría implicar una mejoría en la productividad del capital de trabajo pero pudo haber detrimento en las condiciones de los mismos, lo cual no muestra eficiencia en la administración del capital de trabajo.

Considerando que en términos porcentuales el crecimiento en las cuentas por cobrar y los inventarios es muy superior al crecimiento de las ventas, es decir que se están acumulando fondos ociosos, estos fondos no fueron financiados en su totalidad por los proveedores de bienes y servicios ya que dichas partidas crecieron incluso por encima de las ventas, si estos no financiaron dichos fondos ociosos la empresa debió buscar otras alternativas de financiación, ya sea mediante la restricción del reparto de utilidades o adquisición de obligaciones financieras. Esta situación refleja claramente una exposición a riesgo de iliquidez.

EBITDA, MARGEN EBITDA y KTNO

Tabla. 10 EBITDA, Margen EBITDA y KTNO. 2009-2011

Margen EBITDA y KTNO Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011					
	2009	2010	Var. %	2011	Var. %
Utilidad Operativa	419	465	11%	582	24,9%
Más Depreciaciones	264	84	-68%	75	-10,2%
Más Amortizaciones					
EBITDA	684	550	-20%	658	19,5%
Ventas	11428	5996	-48%	6174	3,0%
Margen EBITDA	6,0%	9,2%	3%	10,7%	1,5%
PKTN	1,8%	-1,0%		2,4%	
PDC (M EBITDA/PKT)	3,36	(8,93)		4,43	
Remanente (M EBITDA - PKT)	4,2%	10,2%		8,3%	

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011. Aplicación de la Metodología de Oscar León García

Considerando que el EBITDA corresponde a la diferencia entre las ventas y los costos y gastos que implican desembolso de efectivo, o también entendida como utilidades en efectivo que tiene la empresa en un período determinado y que permiten cubrir el pago de impuestos, las inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos, pago del servicio a la deuda, inversiones estratégicas y reparto de utilidades, mientras mayor sea el EBITDA más alto será el flujo de caja⁶⁸. Para los años de estudio el EBITDA disminuyó en un 20% para el año 2010 y se incremento en un 19.5% para el 2011, dicho comportamiento obedece a la actuación de los costos y gastos.

Por su parte el margen EBITDA muestra, en ⁶⁹términos de porcentaje, la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas, lo ideal es lograr un alto margen, es decir que por cada peso de ventas, se genere más efectivo, en este sentido Seguridad del Sur Ltda presenta inicialmente para el año 2009 un Margen EBITDA del 6%, posteriormente el margen se incrementa al 9.9% a razón de una mayor Utilidad Operativa, dada por una eficiencia en los gastos de administración y ventas, luego el comportamiento se mantiene incrementándose para 2011 a un 10,7%, lo que indica que por cada peso en ventas, cada año se genera más centavos para cubrir los compromisos necesarios. Seguridad del Sur Ltda, deberá mantener este comportamiento y concentrar sus esfuerzos en lograr el crecimiento del margen EBITDA, lo que se reflejará en una mejora operacional del negocio y se incrementarán las posibilidades de permanencia, crecimiento y generación de valor.⁷⁰

Por su parte la PKT para el 2011, indica que la empresa para vender un peso, debe mantener 2.4 centavos en KTNO, pero por cada peso adicional que venda la empresa generan 10.7 centavos para cumplir con los compromisos mencionados. Ahora bien, en primer lugar considerando que el Margen EBITDA es mayor que la productividad del Capital de trabajo, el crecimiento de las ventas generará caja en lugar de demandarla, en segundo lugar la palanca de crecimiento será favorable.

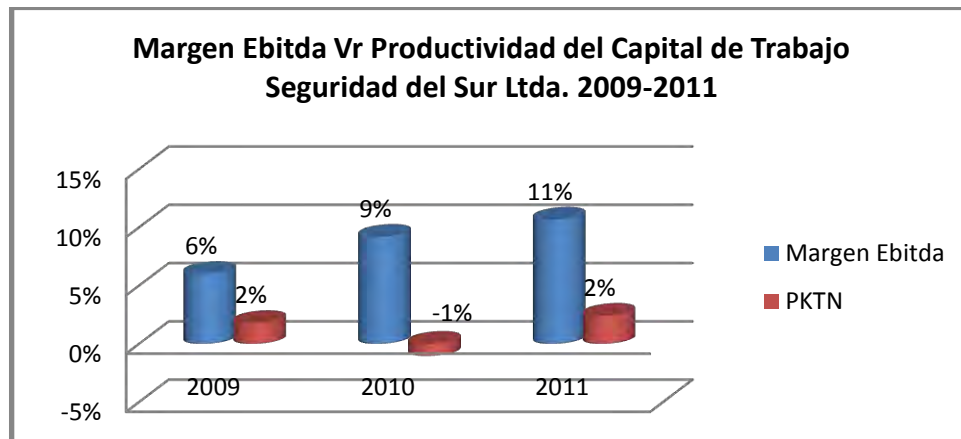
⁶⁸ Generadores de valor, Jairo Cardona Gómez, Gestión financiera, 21-08-2007

<http://www.gestiopolis.com>

⁶⁹ *Ibíd.*

⁷⁰ *Ibíd.*

Grafica 13. Margen EBITDA y PKTN. 2009-2011



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011. Aplicación de la Metodología de Oscar León García

Con relación a la palanca de crecimiento (PDC), la cual relaciona los indicadores mencionados en el párrafo anterior, tales como el Margen EBITDA y la Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo, determina, que tan atractivo es para una empresa crecer; Oscar León García menciona que si la PDC es menor a 1, implica que dicha palanca es desfavorable en el sentido de que el crecimiento en ventas de la empresa en vez de generar caja la demandará, lo cual coincide a su vez con la existencia de una Brecha entre el Margen EBITDA y la PKT. Cuando este indicador es mayor que 1 es una señal para impulsar el crecimiento en ventas de la compañía, pues cada peso adicional en ventas contribuye a una mayor disponibilidad de caja.

Seguridad del Sur Limitada como se observa en la tabla 10, muestra que la PDC es mayor a 1 para los años 2009 y 2011, lo que indica que el crecimiento en ventas generó caja, el resultado de la PDC para el 2011 corresponde a una productividad negativa, que como se vio anteriormente si en lugar de restar sumamos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios la PDC nos da como resultado una cifra menor que uno, para este caso el crecimiento en ventas para la empresa en lugar de generar, demandó caja, esto significaría que disponer de menos efectivo se puede correr el riesgo de que en algún momento no se pueda cubrir los compromisos de impuestos, deuda, el KTNO, la reposición de activos fijos y dividendos.

Estado de Fuentes y aplicación de fondos (EFAF)

Para determinar de dónde provienen y en que se utilizaron los recursos económicos que tuvo disponibles Seguridad del Sur limitada en el periodo

comprendido entre 2010 y 2011, se realizó la depuración de la información de tal manera que se generó el Estado de Fuentes y aplicación de fondos (EFAF) según la metodología aplicada por Oscar León García en su libro de Administración Financiera, para lo anterior se establecieron cuales serian los recursos de largo plazo que suponen los fondos que permanecerán por tiempo indefinido en la empresa, y según el principio de conformidad financiero estos deberían ser utilizados para financiar aplicaciones de largo plazo, de igual forma se determinarían como se utilizan los recursos de corto plazo y la generación Interna de fondos (GIF) que representan los fondos que directamente se producen en la operación del negocio.

Una vez realizadas las depuraciones correspondientes se obtiene el estado financiero de fuente y aplicación de fondos EFAF, que se puede observar en la tabla 11 en el que se puede observar la distribución de las diferentes fuentes y aplicaciones de los recursos de la empresa Seguridad del Sur limitada, en cuanto a las fuentes, se puede observar que la generación interna de fondos es la fuente más representativa con un aproximadamente \$421 millones de pesos, seguida por las fuentes de corto plazo con \$181 millones, donde el disponible en caja y bancos es la fuente representativa, las fuentes de largo plazo son de \$48 millones, en cuanto a las aplicaciones el Aumento del KTNO es la variable más considerable seguida de la distribución de dividendos con \$210 millones y los dividendos de \$253 millones.

Tabla 11. Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos (EFAF). 2010-2011

Estado de fuente y aplicación de fondos (EFAF) Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011			
Disponible	181	Cuentas por cobrar a socios	3
FCP	181	Anticipos y avances	6
		Deudores Varios	3
		Cuentas por cobrar a trabajadores	10
Disminución activos intangibles	38	Obligaciones financieras corto plazo	59
Provisiones	10	Anticipos y avances recibidos	7
FLP	48	ACP	91
Utilidad Neta	336	Adquisición de propiedad, planta y equipo	77
Gastos depreciación	75	inversiones	18
Gastos de amortización intangibles	8	ALP	95
GIF	421	DIVIDENDOS	253
		Aumento KTNO	210

Cifras en Millones

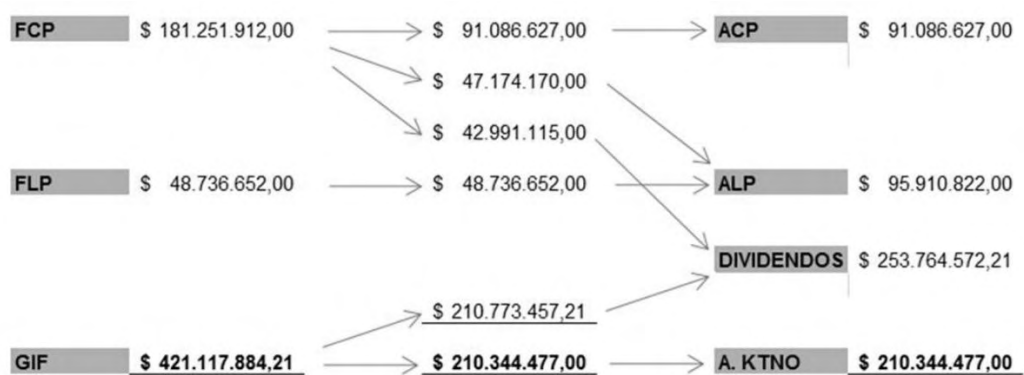
Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros 2009 – 2011. Aplicación de la Metodología Oscar León García

Las aplicaciones correspondientes al Aumento del KTNO y los dividendos, siguiendo el concepto de conformidad financiera en términos de una sana política financiera deberían estar financiadas por la generación interna de fondos, en la gráfica 14, se puede observar que los GIF están financiando en su totalidad el

crecimiento del KTNO y únicamente en un 83% a los dividendos, los cuales se financian en el 17% restante por las fuentes de corto plazo, que a su vez también financian las aplicaciones de largo plazo y en su totalidad las de corto.

Lo anterior implica que las fuentes de corto plazo, representadas principalmente con el disponible, está financiando la propiedad planta y equipo lo que supone poner en riesgo la liquidez de la empresa ya que puede suceder que el flujo de caja libre que generara la nueva inversión no sea suficiente para cumplir con los diferentes compromisos que tenga la empresa en el largo plazo.

Grafica 14. Distribución de Fuentes y Aplicaciones



Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros 2009 – 2011. Aplicación de la Metodología Oscar León García

Estructura de caja

La estructura de caja, ⁷¹muestra el efecto de tener una estructura operativa y financiera en la empresa, esta estructura ilustra la forma en que cada peso de caja que produce la operación se destina a los diferentes compromisos teniendo en cuenta que hay unas prioridades que deben satisfacerse y determinan por lo tanto, el orden en que dichos compromisos se atienden, tales como impuestos, variación del KTNO, intereses y dividendos, una vez se cumplan estos compromisos queda la caja disponible para realizar inversiones y abonar al capital de la deudas contraídas.

⁷¹ Oscar León García, Administración Financiera, pág., 219-220

Tabla 12. Estructura de Caja 2010-2011

Estructura de Caja Seguridad del Sur Ltda. 2010-2011				
	2010		2011	
EBITDA	551		658	
(+)Otros Ingresos efectivos	20		55	
(-)Otros egresos efectivos	94		46	
(-)Impuestos	117		166	
FLUJO DE CAJA BRUTO	360	100%	502	100%
(-)Variación KTNO	-265	-74%	210	42%
(-)Intereses	99	27%	89	18%
(-)Dividendos		0%	254	51%
DISPONIBLE INVERSION Y ABONO A CAPITAL	526		-52	
Cifras Millones				

Fuente: Esta investigación con la información de Estados Financieros 2010 – 2011. Aplicación de la Metodología Oscar León García-Administración financiera Fundamentos y Aplicaciones

En el tabla 12, se ilustra la estructura de caja para Seguridad del Sur Ltda. lo ideal es tener para inversión y abono a capital caja disponible, sin embargo se puede observar que únicamente para el año 2010 hay disponibilidad de caja, para el 2011 la caja es negativa lo cual indica que la operación alcanzo únicamente a cubrir interés y parte de dividendos, no habría entonces caja para posibles inversiones o abono al capital.

3.3 ANALISIS DEL EFECTIVO

Una vez revisado el comportamiento del capital de trabajo dentro de la empresa, se evalúa el comportamiento del ciclo de efectivo dentro de la misma, ya que, aunque este no haga parte del capital de trabajo, es de vital importancia su administración, ya que como lo define el Profesor Ángel Higuerey Gómez en su escrito “ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO” publicado en el año 2007,⁷² “El Ciclo de Flujo de Efectivo o Ciclo de Caja no es más que las diferentes etapas que hay que recorrer desde el momento en que se adquieren los inventarios, el periodo de transformación a productos terminados, las etapas del proceso de venta y distribución, hasta el momento en que se genera realmente el efectivo producto de la venta es decir cuando se hace efectivo las cuentas por cobrar, el cual va a ser utilizado para cancelar las deudas en que se incurrieron para la transformación de materia prima. Este ciclo de caja o flujo de efectivo nos va a revelar los periodos en que son necesarios adquirir fondos externos”.

⁷² Universidad de los Andes, Nucleo Universitario “Rafael Rangel”, Profesor Angel Higuerey Gomez

El cálculo del ciclo de caja, involucra las rotaciones de cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, con esta metodología se cuantifica el tiempo que demora el dinero en entrar y salir del proceso productivo de la empresa y la fórmula es:

Ciclo de caja = periodo promedio de pago a proveedores - (Rotación de cuentas por pagar+ Rotación de inventarios)

Tabla 13. Ciclo de Caja y Rotación de Efectivo

Ciclo de Caja y Rotación de Efectivo			
Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011			
	2009	2010	2011
Rotación Cuentas por Cobrar	27	48	46
Rotación Proveedores	95	198	100
Rotación Inventarios	313	77	170
CICLO DE CAJA	245	-73	116
ROTACION EFECTIVO	1,47	4,93	3,10

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2009 - 2011

El tabla 13 muestra el ciclo de caja de la empresa para los años de estudio; se observa que únicamente para el año 2010, el ciclo de caja es negativo, lo que permite inferir que el capital de trabajo operativo genera efectivo en menor tiempo comparado con el periodo de pago a proveedores y la empresa se tomó 198 días adicionales al ciclo operativo para atender sus obligaciones con proveedores, para los años 2009 y 2011, el ciclo de caja es positivo, para el año 2009 se tardó 245 días entre los primeros desembolsos provenientes de la venta de inventarios y el cobro respectivo de las cuentas por cobrar, por su parte la rotación de inventarios principalmente hacen que la rotación de efectivo sea lenta para dicho año y para el 2011 la rotación del efectivo pierde agilidad, el ciclo de caja es de ciento dieciséis días, y aunque la rotación de cuentas por cobrar demuestra mejoría en los procesos de recaudo, las rotaciones de inventarios y proveedores es más lenta.

De acuerdo con lo mencionado por el Dr. Cesar H. Albornoz en su artículo ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO; para lograr una eficiente administración de efectivo se debe tener en cuenta la perfecta sincronización entre la salida y entrada de efectivo, que le permitirá a la empresa cumplir satisfactoriamente con el ciclo operativo aplicando eficientes procesos de entradas y salidas de efectivo para lo cual deberá llevar un seguimiento detallado y diario de todos los movimientos de caja, comparando lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones necesarias, con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertirlos⁷³, por tal razón

⁷³ ALBORNOS, Cesar H Albornos. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual-2000

Seguridad del Sur Ltda., deberá contar con un efectivo mínimo para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones, para realizar el cálculo correspondiente al mínimo que debe mantener, existe varios métodos entre ellos según el que se calcula teniendo en cuenta el porcentaje de ventas y otro según los desembolsos que se deban realizar.

En el tabla 14 se evidencia el efectivo mínimo a mantener por parte de la empresa considerándolo como un porcentaje de ventas, que por lo general se representa en un 10% de las mismas. Por tanto entre mayor sea el valor de las ventas, mayor será el valor de efectivo mínimo a mantener para la operación. Así, para cada año conforme al incremento de las ventas, se presenta el incremento del efectivo mínimo a mantener como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 14. Efectivo Mínimo de la Operación según Porcentaje de Ventas, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011

Efectivo Mínimo de la Operación según Porcentaje de Ventas Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011			
AÑOS	2009	2010	2011
Ventas anuales	11484,425	5996,842	6174,177
% de ventas	10%	10%	10%
Efectivo Mínimo de Operación EMO	1148,442	599,684	617,418

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2009 – 2011

Por otra parte, en el tabla 15, se puede observar, que el modelo aplicado determinó el efectivo mínimo a mantener considerando los desembolsos totales que debe hacer la empresa para cada año, dependiendo de los costos y gastos operacionales incurridos y la rotación del efectivo. Por tanto entre mayor sea la rotación del efectivo, menor será la cantidad de efectivo a mantener, mientras que a razón de una menor rotación del efectivo, la cantidad mínima a mantener es mayor. Por tanto, para los años 2009 y 2011 la cantidad de efectivo mínimo que se debió mantener es la más alta respecto al año 2010, donde la cantidad mínima a mantener fue la más baja puesto que la rotación del efectivo fue mayor.

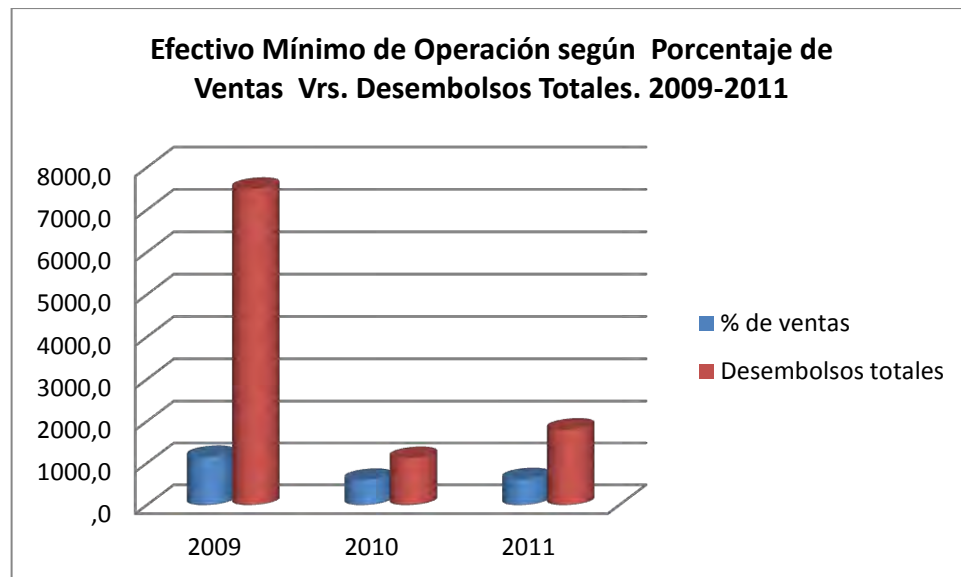
Tabla. 15 Efectivo Mínimo de la Operación según Desembolsos de Costos y Gastos Efectivos, Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011

Efectivo Mínimo de la Operación según Desembolsos de Costos y Gastos Efectivos Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011			
AÑOS	2009	2010	2011
Costos y Gastos Operacionales Efectivos	11008,711	5530,844	5592,091
Rotación del Efectivo	1,47	4,93	3,10
Efectivo Mínimo de la Operación	7492,039	1121,532	1801,896

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2009 – 2011

El mantener el efectivo mínimo determinado por los desembolsos totales, le permitira cumplir con todas sus obligaciones sin la necesidad de acudir a otras fuentes de financiacion.

Gráfica 15. Efectivo Mínimo de Operación según Porcentaje de Ventas Vrs. Desembolsos Totales



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011

La grafica 15, muestra la cantidad de efectivo minimo a mantener para cada año considerando el porcentaje de ventas y los desembolsos totales como se explico anteriormente. Las diferencias son bastante considerables; mientras que, de acuerdo al calculo de porcentaje de ventas el efectivo minimo a mantener oscila entre seicientos y mil millones millones; por el calculo de los desembolsos totales el efectivo se incrementa considerablemente oscilando entre los mil y nueve mil millones.

Por su parte el modelo de calculo de efectivo Miller Or, tiene en cuenta el costo de oportunidad y el costo de transaccion al momento de mantener un efectivo minimo, de acuerdo al comportamiento de los saldos presentados en cada mes y para cada año. Para el calculo del efectivo minimo a mantener, se consideraron los siguientes supuestos;

1. El costo de transaccion va a ser igual para todos los años y corresponde al promedio de los costos de transaccion del año 2011 con las entidades

financieras con quien ha establecido relaciones comerciales y financieras. Este costo de transaccion promedio es de \$ 7.900⁷⁴.

2. El costo de oportunidad es igual para todos los años y corresponde al 5% anual, considerado como un promedio de la DTF de los ultimos meses. Como los saldos de efectivo para el calculo del modelo son mensuales, la tasa de oportunidad mensual va a ser de 0,4074%.
3. El limite inferior establecido va a ser igual a cero

Con las consideraciones anteriores la tabla 15, muestra el calculo del nivel de efectivo meta y el limite maximo a mantener, para los años de estudio. Para 2009 el efectivo meta es mayor considerando la mayor desviacion estándar de los saldos de efectivo mensuales. Los niveles de efectivo meta se encuentran en un rango de 28 a 41 millones de pesos y es en estos puntos donde los costos de transaccion y los costos de oportunidad son iguales.

Tabla 16. Calculo de Efectivo Meta a Mantener. 2009-2011

Calculo de Efectivo Meta a Mantener			
Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011			
	2009	2010	2011
Z* - Nivel de efectivo Meta	\$ 41.393.718	\$ 28.046.632	\$ 34.475.392
H* - Límite Máximo de Efectivo	\$ 124.181.155	\$ 84.139.896	\$ 103.426.177
Saldo Promedio de Efectivo	\$ 55.191.624	\$ 37.395.509	\$ 45.967.190
Possibilidad de Inversión	\$ 13.797.906	\$ 9.348.877	\$ 11.491.797

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2009 – 2011. Aplicación del método de MILLER OR

En el tabla anterior, tambien se evidencia el promedio de los saldos de efectivo para cada año de acuerdo al registro mensual. Para los años analizados este promedio es mayor al nivel de efectivo meta, la empresa mantuvo en sus cuentas dinero que pudo haber destinado a inversiones que generen rentabilidad.

⁷⁴ Seguridad del Sur Ltda. Tarifas.xlsx

4. CAPITULO No. III

ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Una vez identificadas cuáles son y cómo se han administrado las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa: Seguridad del Sur Ltda., de la Ciudad de San Juan de Pasto, se elaboró una proyección de Estados Financieros a cinco años, comprendidos entre el 2012 a 2016, dicha proyección permitirá realizar ejercicios de simulación para identificar como se podría administrar más adecuadamente las cuentas por cobrar, los inventarios las cuentas por pagar a proveedores y los inventarios de tal manera que se logre una mejora en la productividad del capital de trabajo de la empresa.

La proyección realizada obedece a supuestos macroeconómicos y operacionales que se describen a continuación:

4.1. PROYECCIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO 2012-2013

Macroeconómicos:

Los supuestos macroeconómicos utilizados corresponden a las proyecciones hechas por Banco de la República, Diario el país⁷⁵, Helm Bank⁷⁶ y Global-rates⁷⁷.

Se obtuvo la proyección a cinco años de variables como inflación, revaluación, DTF, tasas de cambio, fin de año y promedio. Teniendo en cuenta el comportamiento histórico de dichas variables, las cuales explican la situación económica del país, se puede llegar a proyectar el comportamiento de la Empresa en los siguientes cinco años con base en las expectativas propias del negocio.

Tabla 17 Parámetros Macroeconómicos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación interna		3,5%	3,4%	3,0%	3,0%	3,0%
Inflación externa		2,96%	2,96%	2,96%	2,96%	2,96%
Devaluación		-8,00%	-8,0%	-8,0%	-8,0%	-8,0%
Tasa de cambio inicial		\$ 1.938,50	\$ 1.783,42	\$ 1.640,75	\$ 1.509,49	\$ 1.388,73
Tasa de cambio final	\$ 1.938,50	\$ 1.783,42	\$ 1.640,75	\$ 1.509,49	\$ 1.388,73	\$ 1.277,63
Tasa de cambio promedio		\$ 1.859,34	\$ 1.710,60	\$ 1.573,75	\$ 1.447,85	\$ 1.332,02
DTF		5,44%	5,44%	5,44%	5,44%	5,44%
Impuesto a la Renta		35%	35%	35%	35%	35%

Fuente: Banco de la República, Diario el país, Helm Bank⁷⁸ y Global-rates, Última actualización Mayo 7 de 2012.

⁷⁵ Información disponible en: http://www.icesi.edu.co/blogs/articulos_elpais/2012/05/07/la-revaluacion-del-peso-colombiano

⁷⁶ Información disponible en: <https://www.grupohelm.com>

⁷⁷ Información disponible en: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacionN°.aspx>

Parámetros Operacionales

Los supuestos de la Empresa son aquellos datos que deben ser ingresados para poder realizar las proyecciones de la Compañía. A partir de los datos históricos se calcula un promedio de crecimientos para cada uno de los rubros generadores de valor (Ventas, Costos de Ventas, Gastos Operacionales, Otros ingresos y Otros egresos) los cuales son utilizados inicialmente para la proyección. Sin embargo, este dato puede ser modificado según el criterio real, expectativas ciertas o comportamiento lógico que se espera tendrá la Empresa en el futuro y según otras condiciones que se estimen en el ejercicio de proyección.

Los porcentajes utilizados del año 2012 a 2016, corresponden al resultado del análisis del comportamiento de los rubros del los Estados Financieros correspondientes a los años 2009 a 2011.

Tabla 18. Parámetros Operacionales

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Crecimiento en Ventas		50,20%	4%	4%	4%	4%
Costo de directos e Indirectos (%Ventas)	77%	77%	77%	77%	77%	77%
Costo de ventas (%Ventas)	1,44%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Gastos administrativos (%Ventas)	8,81%	8,81%	8,81%	8,81%	8,81%	8,81%
Gastos de ventas (%Ventas)	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%
Otros Egresos GF (%Ventas)	1,44%	1,44%	1,44%	1,44%	1,44%	1,44%
Provisión de cartera (%cartera)	-15,40%	-15,40%	-15,40%	-15,40%	-15,40%	-15,40%
Anticipo de impuestos (%Ventas)	2,55%	2,55%	2,55%	2,55%	2,55%	2,55%
Ingresos no operacionales	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2009- 2011

Se realizó el análisis de cada uno de los rubros que conforman el Estado de Pérdidas y Ganancias para de esta forma generar tendencias, parámetros o comportamientos que puedan trazar lineamientos con el objetivo de definir proyecciones más acertadas. Es así como se realizó la proyección de cada uno de los rubros que integran el Estado de Pérdidas y Ganancias como Ventas, Costo de Ventas, Gastos de Administración y Ventas, Gastos financieros correspondientes a las amortizaciones de cada uno de los créditos actuales de la empresa, gravamen al movimiento financiero y los otros gastos bancarios.

⁷⁸ Información disponible en: <https://www.grupohelm.com>

Ventas:

La proyección de ventas fue determinada a partir del estudio realizado por a Moneycorp Colombia - Banca de Inversión Ltda, firma contratada por Seguridad del Sur Ltda para realizar la valoración de la empresa, dicha entidad realizó el análisis del comportamiento histórico de las cantidades vendidas y el precio de cada producto, lo anterior con base en el desarrollo de una regresión lineal, como método estadístico que contempla diferentes variables como el PIB, inflación, entre otras, las que les permitieron correlacionar el crecimiento de las ventas de la compañía con la actividad económica del país.

En la cartilla de valoración entregada, manifiestan que la correlación se realizó para cada una de las líneas de servicio con el objetivo de identificar cual era el impacto de los factores macroeconómicos en forma individual, con lo anterior se llego a calcular el crecimiento de las ventas para los próximos cinco años en Seguridad del Sur Ltda.

Con respecto al crecimiento del año 2012, la proyección de los ingresos se realizó de acuerdo con las ventas presupuestadas por la compañía, teniendo en cuenta el nivel de ingresos ejecutado en el primer trimestre del año, así mismo se tuvo en cuenta los contratos adquiridos con la Fiscalía, la Alcaldía, Confamiliar y la Gobernación.

Tabla 19. Proyección de Ventas 2012-2016

Proyección de Ventas 2012-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	6174,1	9273,6	9623,4	9983,5	10369,3	10786,2

Cifras en millones Fuente: La Investigación

Costos directos e Indirectos:

Estos costos se proyectaron para cada unos de los rubros que lo componen, teniendo en cuenta la participación de estas cuentas dentro de las ventas. Estos costos se conforman por los costos de prestación de servicios, Mano de Obra Directa, Costos indirectos, contrato de servicios.

Costo de Ventas:

Los costos de ventas se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 1,44%.

Gastos de Administración:

Los gastos de administración se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 8,81%. Los gastos de administración se componen de gastos de personal, honorarios,

impuestos, arrendamientos, contribuciones y afiliaciones, seguros, servicios, legales, Mantenimiento y reparaciones, adecuación e instalación, gastos de viaje, se exceptúan de este rubro los gastos de depreciación, la amortización de diferidos y la provisión de cartera, puesto que estos se proyectan como se explicara posteriormente.

Gastos de Ventas:

Los gastos de ventas se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 1,84%. Los gastos de ventas se componen de gastos de personal, los sueldos y las comisiones, los parafiscales y prestaciones sociales, impuestos, servicios, gastos legales y diversos.

Otros Egresos:

Los otros egresos se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde a 1.44%.

Otros ingresos

La proyección no contempla otros ingresos ya que no están relacionados con el desarrollo del objeto social de la empresa.

Depreciación:

Las proyecciones de la depreciación se ajustan al sistema de línea recta utilizado por la empresa para determinar el estado de sus activos fijos.

Gastos de Interés y Diferencia en Cambio

En gastos de interés, se encuentran los intereses de las deudas en pesos y en moneda extranjera contraídas por la empresa en el año 2011 y 2012. La diferencia en cambio se presenta por las variaciones que sufre la tasa de cambio del peso con respecto al dólar desde que inicia la deuda en moneda extranjera hasta los abonos en la cuenta o pago de las mismas.

Impuesto a la renta

El porcentaje de impuesto de renta se asume en un 35% de la utilidad antes de impuesto, porque existen gastos que no son deducibles que incrementan la renta líquida.

Amortización de Diferidos

Corresponden a las amortizaciones de los activos diferidos del año 2011, se tiene en cuenta que para el 2012 Seguridad del Sur Ltda, adquirirá las licencias

requeridas para la legalización del software que utiliza la empresa, esto por un valor de 13,5 millones.

Tabla 20. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2012-2016
Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias
Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	9273,614	9623,437	9983,507	10369,390	10786,208
Costos Directos e Indirectos	7120,936	7462,728	7741,703	8040,281	8362,681
Costos de ventas	133,946	138,999	144,20	149,773	155,794
Utilidad Bruta	2018,731	2021,710	2097,604	2179,336	2267,733
Gastos de Administración	822,287	853,117	885,894	913,858	950,592
Gastos de ventas	170,592	177,027	183,651	190,749	198,417
Gastos de depreciación	127,267	127,267	127,267	127,267	127,267
Amortización (Diferidos)	37,061	2,730	2,730	2,730	2,730
Provisión de cartera	21,374	6,879	7,080	7,588	8,196
Total Gastos	1178,579	1167,019	1206,622	1242,192	1287,202
Utilidad operacional	840,152	854,691	890,983	937,144	980,531
Gastos de Intereses	24,984	2,037	,522	,0	,0
Diferencia en Cambio	-2,454	-2,354	,0	,0	,0
Otros Egresos GF	133,959	139,012	144,213	149,787	155,808
Ingresos No operacionales	,0	,0	,0	,0	,0
Gastos no operacionales	,0	,0	,0	,0	,0
Utilidad Antes de ajustes	683,664	715,996	746,248	787,357	824,723
Corrección Monetaria	,0	,0	,0	,0	,0
Utilidad antes de Impuestos	683,664	715,996	746,248	787,357	824,723
Impuesto a la Renta	239,282	250,599	261,187	275,575	288,653
Utilidad después de Impuestos	444,381	465,398	485,061	511,782	536,070
Reserva Legal	44,438	46,540	48,506	51,178	53,607
Utilidad Neta	399,943	418,858	436,555	460,604	482,463

Cifras en millones Fuente: La Investigación

Proyección del Balance General

Las principales cuentas del balance como cuentas por cobrar, anticipo de impuestos, inventarios, proveedores cuentas por pagar, impuesto a la renta, por pagar, acreedores y obligaciones laborales determinan el capital de trabajo de la compañía, debido a que de su interacción se genera el capital de trabajo disponible o requerido para la operación. Así las principales cuentas del balance fueron proyectadas de acuerdo al comportamiento histórico de las mismas, determinando el número de días (rotación) que se espera estos rubros

mantendrán sobre el nivel de ventas, costo de ventas o compras de acuerdo a su naturaleza.

La proyección de las rotaciones se calculo por promedio, contemplado cada uno de los meses del año 2011 con el propósito de obtener un dato real que se ajuste al comportamiento cotidiano de la empresa. Estas rotaciones se mantienen para los años de proyección.

Tabla 21. Rotaciones (días) 2012-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación Cuentas por Cobrar	46	46	46	46	46	46
Rotación Inventarios	170	170	170	170	170	170
Rotación Proveedores	100	100	100	100	100	100

Fuente: Estados Financieros Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016

La proyección del balance general, se realizo el análisis de cada uno de los rubros que conforman el balance general para de esta forma definir rotaciones con parámetros o comportamientos establecidos que puedan trazar guías para definir proyecciones más acertadas. De esta forma se realizo la proyección de cada uno de los rubros que integran el balance general como caja, bancos, cuentas por cobrar, provisión de cartera, inventarios, anticipo de impuesto, anticipo de avances, laborales por pagar, cuentas por pagar, gastos por pagar, cuentas por pagar, obligaciones financieras.

ACTIVOS

Caja y Bancos

El valor proyectado de caja es el resultado del desarrollo del ejercicio del flujo de caja para los años 2012 – 2016, según la siguiente metodología.

Tabla 22. Estado de flujo de efectivo 2012-2016

Proyección Estado de flujo de efectivo. Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	9273,614	9623,437	9983,507	10369,390	10786,208
(-) Variación de deudores	-138,818	-44,676	-45,984	-49,281	-53,231
(=) Caja de ventas	9134,795	9578,761	9937,523	10320,109	10732,977
(-) Costos de directos e Indirectos	7120,936	7462,728	7741,703	8040,281	8362,681
(-) Costos de ventas	133,946	138,999	144,20	149,773	155,794
(-) Variación de Inventarios	16,725	2,381	2,451	2,627	2,837
(+) Variación de proveedores	-11,741	-2,571	1,458	1,591	1,724

(+) Variación de acreedores	2,540	2,554	2,330	2,40	2,472
(=) Caja de Producción	-7280,808	-7604,124	-7884,565	-8188,690	-8517,116
(-) Gastos de admón. desembolsables	822,287	853,117	885,894	913,858	950,592
(-) Gastos de ventas	170,592	177,027	183,651	190,749	198,417
(-) Otros egresos GF	133,959	139,012	144,213	149,787	155,808
(-) Impuestos generados en el periodo	239,282	250,599	261,187	275,575	288,653
(-) Variación de anticipos a impuestos	79,111	8,929	9,191	9,849	10,639
(-) Variación de anticipos y avances	,0	,0	,0	,0	,0
(-) Variación de otros cuentas por cobrar	-600,0	-600,0	-146,780	,0	,0
(+) Variación de obligaciones laborales	12,511	12,579	11,476	11,820	12,175
(+) variación de dividendos por pagar	,0	,0	,0	,0	,0
(+) Variación de gastos por pagar	178,354	20,130	20,720	22,205	23,985
(+) Variación de Imp. por pagar	73,620	11,316	10,588	14,388	13,078
(=) Caja de Operación	-580,745	-784,658	-1294,571	-1491,405	-1554,871
Efectivo total generado por las operaciones	1273,242	1189,979	758,387	640,014	660,990
(+) Deudas nuevas a corto plazo	694,610		,0	,0	,0
(-) amortización deuda nacional	475,384	43,373	,0	,0	,0
(-) amortización deuda extranjera	180,281	55,286	,0	,0	,0
(-) Pago de Intereses y ajuste por cambio	24,984	2,037	,522	,0	,0
(=) Efectivo Generado por la financiación	13,962	-100,695	-522	,0	,0
(-) Compras de PPyE	226,653				
(-) Inversión en diferidos (Licencias)	13,651				
(=) Efectivo Generado por la inversión	240,304				
(=) Efectivo del periodo	1046,90	1089,283	757,865	640,014	660,990
(+) Caja Inicial	195,262	1242,161	2331,445	3089,309	3729,324
(=) Caja Final	1242,161	2331,445	3089,309	3729,324	4390,314
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Cuentas por cobrar

La proyección de este rubro se determinó con base en la rotación del año 2011, donde el periodo de recaudo de cartera fue de sesenta y seis 46 días.

Anticipo de impuestos

La proyección de este rubro se determinó con base en la participación sobre las ventas que corresponde al 2.55%.

Inventario

Los inventarios fueron calculados como 170 días del costo de ventas comercio al por mayor y al por menor, rotación registrada durante el año 2011.

Provisión de cartera

La provisión de cartera se calculo como la participación de esta con relación a las cuentas por cobrar clientes del año 2011.

Propiedad Planta y Equipo

El valor proyectado del activo fijo corresponde al valor neto disminuido el valor de la depreciación. Se tiene en cuenta para la proyección la información suministrada con respecto a las nuevas inversiones realizadas durante el 2012.

PASIVOS

Proveedores

La proyección de proveedores fueron calculados como 100 días considerando los promedios mensuales de los saldos de la cuenta proveedores sobre el total de las compras del año 2011.

Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales se proyectaron con el incremento de la inflación.

Deuda en Moneda Nacional y Extranjera

Los valores proyectados para estas cuentas provienen de la amortización del saldo del 2011 y la adquisición de deudas en el año 2012 según el plan de amortización a un año, acordado con las entidades financieras.

Tabla 23. Balance General Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016

Proyección Balance General					
Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS					
Caja y Bancos	1242,161	2404,617	3212,532	3903,996	4617,978
inversiones	94,371	94,371	94,371	94,371	94,371
cuentas por cobrar	1184,324	1229,0	1274,984	1324,265	1377,496
anticipo de impuestos	236,702	245,631	254,822	264,671	275,310
inventarios	63,122	65,503	67,954	70,581	73,418
Provisión de cartera	-182,349	-189,227	-196,308	-203,895	-212,091
anticipo y avances	33,995	33,995	33,995	33,995	33,995
Otras cuentas por cobrar	746,780	146,780	,0	,0	,0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3419,107	4030,670	4742,350	5487,983	6260,477
Construcciones y edificaciones	213,0	201,789	190,579	179,368	168,158
Equipo de oficina	73,805	55,354	36,903	18,451	,0
Equipo de Computación y Comunicación	170,455	127,842	85,228	42,614	,0
Armamento de vigilancia	182,236	136,677	91,118	45,559	,0
Terrenos	85,302	85,302	85,302	85,302	85,302

Maquinaria y Equipo	84,887	75,455	66,023	56,591	47,159
TOTAL ACTIVOS FIJOS	809,685	682,418	555,152	427,885	300,619
Activos diferidos	10,921	8,191	5,460	2,730	,0
valorización de inversiones	149,026	149,026	149,026	149,026	149,026
TOTAL ACTIVOS	4388,739	4870,305	5451,988	6067,624	6710,121
PASIVOS					
Proveedores	41,688	39,117	40,576	42,166	43,890
Cuentas por pagar	533,642	553,772	574,492	596,697	620,682
Acreedores Varios	75,117	77,671	80,001	82,401	84,873
Obligaciones laborales	369,958	382,536	394,013	405,833	418,008
Anticipos y avances recibidos	11,30	11,30	11,30	11,30	11,30
Deuda en M. Nacional	61,373	18,0	18,0	18,0	18,0
Deuda en M. Extranjera	57,640	,0	,0	,0	,0
Impuestos, gravámenes y tasas	335,689	372,616	384,074	399,257	413,153
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1486,406	1455,012	1502,455	1555,655	1609,907
TOTAL PASIVOS	1486,406	1455,012	1502,455	1555,655	1609,907
PATRIMONIO					
capital social	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Reserva Legal	297,558	348,854	402,278	458,521	517,346
Utilidad Ejercicio	399,943	461,664	480,816	506,193	529,420
Utilidad Acumulada	1555,806	1955,749	2417,413	2898,229	3404,422
Superávit por Valorizaciones	149,026	149,026	149,026	149,026	149,026
TOTAL PATRIMONIO	2902,333	3415,292	3949,533	4511,969	5100,214

Cifras en millones Fuente: La Investigación

Análisis del Capital de Trabajo Proyectado

Las principales cuentas del balance como cuentas por cobrar, anticipo de impuestos, inventarios, proveedores cuentas por pagar, impuestos por pagar, acreedores y obligaciones laborales determinan el capital de trabajo de la compañía, debido a que de su interacción se genera el capital de trabajo disponible o requerido para la operación.

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra y reposición de activos fijos entre otros. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

El capital de trabajo para los años 2012 a 2016, corresponde a los supuestos usados para la proyección de los Estados financieros, es de anotar que las rotaciones determinadas en el año 2011 se mantienen constantes para los siguientes cinco años.

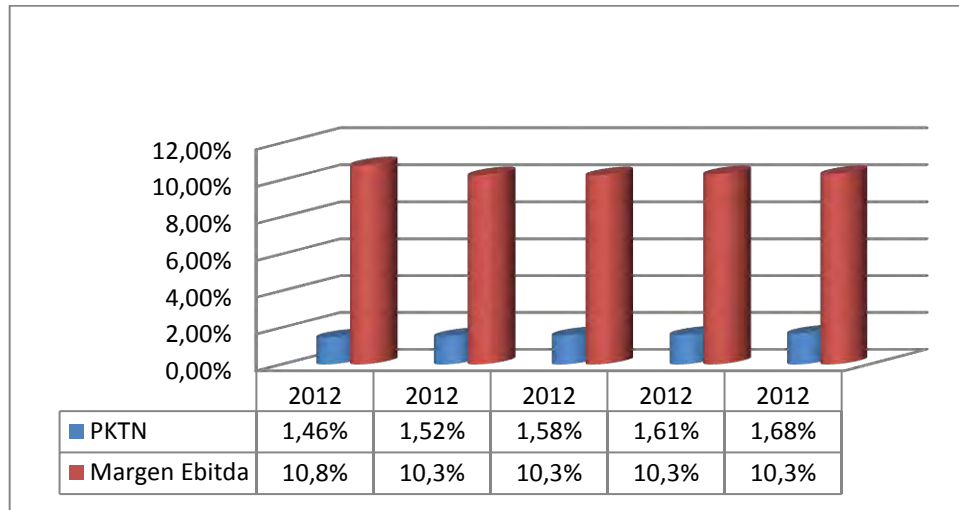
Tabla 24. Capital de Trabajo Proyectado Seguridad del Sur Ltda 2012-2016

Capital de Trabajo Proyectado Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	9273,614	9623,437	9983,507	10369,390	10786,208
Cuentas por cobrar clientes	1184,324	1229,0	1274,984	1324,265	1377,496
Anticipo de impuestos	236,702	245,631	254,822	264,671	275,310
Inventarios	63,122	65,503	67,954	70,581	73,418
TOTAL USOS	1484,149	1540,134	1597,760	1659,517	1726,224
Proveedores	41,688	39,117	40,576	42,166	43,890
Cuentas por pagar	533,642	553,772	574,492	596,697	620,682
Obligaciones Laborales	369,958	382,536	394,013	405,833	418,008
Impuestos, gravámenes y tasas	335,689	347,005	357,593	371,981	385,060
Acreedores	75,117	77,671	80,001	82,401	84,873
FONDOS	1356,093	1400,102	1446,674	1499,079	1552,514
KTNO	128,055	140,032	151,085	160,437	173,710
Variación KTNO	-20,630	11,977	11,053	9,352	13,273
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

La tabla 24, permite evidenciar que el capital de trabajo neto operativo proyectado para la empresa, tiene un comportamiento creciente, donde las cuentas por cobrar tienen mayor participación dentro de las cuentas que conforman el capital de trabajo operativo, dicha partida crece a razón de una rotación que se ha mantenido para la proyección en cuarenta y seis (46) días, los fondos crecen pero no lo suficiente para cubrir el Capital de trabajo operativo, es por tal razón que la empresa requerirá nueva financiación para cada año, no obstante el año 2012 muestra que se requirió menor capital de trabajo con respecto al 2011, puesto que la variación de dicho año indica que se requerirán veinte millones menos aproximadamente, posteriormente la necesidad de capital de trabajo se incrementa.

Productividad del Capital de Trabajo

Grafica 16. Margen EBITDA Vs. Productividad del Capital de Trabajo de Seguridad del Sur 2012-2016



Fuente: La Investigación

La productividad del capital de trabajo en la proyección sufre unas variaciones en principio positivas, puesto que como bien se pudo observar en el capítulo anterior, para el año 2011 la productividad del capital de trabajo neto operativo fue del 2.4%, la grafica 16, indica que para el año 2012 dicha productividad mejoró considerablemente a 1.46%, dicha mejoría se ve influenciada por las ventas las cuales para este año se calcularon con un incremento del 50.2% según la información obtenida del estudio de valoración de Money Corp, sin embargo la tendencia de la Productividad para los años siguientes muestran un comportamiento poco favorable debido a que en primer lugar el crecimiento en las ventas es del 4% aproximadamente, y el capital de trabajo neto operativo tiene un comportamiento creciente.

Por su parte el el margen EBITDA muestra, en términos de porcentaje la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas, como se puede observar la proyección de dicho margen se incrementa para el año 2012 con respecto al año 2011, para el año 2013 presenta una disminución y posteriormente presenta un comportamiento estable.

Tabla 25. Margen EBITDA Proyectado 2012-2016

EBITDA y Margen EBITDA Proyectado Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Operativa	840,152	854,691	890,983	937,144	980,531
Más Depreciaciones	127,267	127,267	127,267	127,267	127,267
Más Amortizaciones	37,061	2,730	2,730	2,730	2,730
EBITDA	1004,479	984,688	1020,980	1067,141	1110,528
Ventas	9273,614	9623,437	9983,507	10369,390	10786,208
Margen EBITDA	10,8%	10,2%	10,2%	10,3%	10,3%
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Al relacionar la productividad del capital de trabajo con el Margen EBITDA, podemos decir que teniendo en cuenta que el Margen EBITDA es mayor al PKT el crecimiento en las ventas implicaría generación de caja, es así como, por cada cien pesos que la empresa vende, quedan disponibles aproximadamente diez pesos para cubrir las necesidades de la empresa, como lo son impuestos, servicio a la deuda, incremento del KTNO, reposición en Activos fijos y dividendos, por su parte por cada cien pesos adicionales que la empresa venda se tendrá que invertir alrededor de un peso con diecinueve centavos aproximadamente.

Tabla 26. Inductores Operativos de valor 2012-2016

Inductores Operativos de valor. Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
PKTN	1,38%	1,46%	1,51%	1,55%	1,61%
Margen EBITDA	10,8%	10,2%	10,2%	10,3%	10,3%
PALANCA DE CRECIMIENTO (PDC)	7,8	7,0	6,8	6,7	6,4
Brecha o Remanente	9,45%	8,78%	8,71%	8,74%	8,69%

Fuente: La Investigación

En la tabla 26, se evidencia una palanca de crecimiento mayor a uno, lo anterior implica que la palanca de crecimiento es favorable en el sentido de que el crecimiento en las ventas generará caja, mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la empresa.

Tabla 27. Proyección Estructura de Caja Seguridad del Sur 2012-2016

Proyección de la Estructura de Caja Seguridad del Sur 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	1004	984	1020	1067	1110
(-)Otros egresos efectivos	133	139	144	149	155
(-)Impuestos	239	250	261	275	288
FLUJO DE CAJA BRUTO	631	595	615	641	666
(-)Variación KTNO	-20	11	11	9	13
(-)Intereses	24	2	,522	,0	,0
(-)Abono a capital	655	98			
DISPONIBLE PARA SOCIOS	-28	482	604	632	652
UTILIDAD NETA	399	418	436	460	482
DISPONIBLE PARA INVERSION	-428	63	167	171	170
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

La estructura de caja como bien se sabe, muestra el efecto de tener una determinada estructura operativa y financiera en la empresa, esta estructura ilustra la forma en que cada peso de caja que produce la operación, se destina a los diferentes compromisos teniendo en cuenta que hay unas prioridades que deben satisfacerse y determinan por lo tanto el orden en que dichos compromisos se atienden, tales como impuestos, variación del KTNO, intereses y dividendos, la tabla 27, se incluye también el abono a capital y nos permite visualizar que no hay disponibilidad de caja para socios en el año 2012, únicamente alcanza a cubrir parte del abono a capital de las obligaciones financieras y el incremento en el capital de trabajo, sin embargo a partir del 2013 la proyección realizada muestra que queda caja disponible no únicamente para los socios sino también para inversión.

4.2 ESTRATEGIAS APLICADAS

Si bien Seguridad del Sur Ltda., es una empresa rentable y las proyecciones realizadas ilustran un flujo de caja positivo y la estructura de caja muestra que la tendencia puede ser favorable para los próximos cinco años, es claro también que las necesidades de capital de Trabajo Neto Operativo se comportan de forma creciente, por tal razón se debe buscar la forma de controlar posibles fondos ociosos que provocan este incremento y así poder mejorar la liquidez de la empresa, para lo anterior es necesario definir políticas adecuadas de cartera, inventarios y proveedores para liberar dichos fondos ociosos y tener una mayor disponibilidad de recursos para cubrir sus necesidades de financiación, por otra parte, se podría mejorar los indicadores buscando bajar los costos y gastos y

aumentar las ventas para optimizar la Utilidad operativa, y por ende el Margen EBITDA.

Considerando que para realizar las proyecciones se mantuvieron constantes los días de rotación con los cuales se calcularon rubros como cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, se evaluará dicha proyección haciendo cambios en los días de rotación obedeciendo a factores y situaciones que la empresa puede controlar y evaluaremos su comportamiento.

Considerando que las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios inciden directamente con el comportamiento del capital de trabajo, para plantear estrategias que lleven a la optimización de la productividad del capital de trabajo, se tomo como referencia el comportamiento de los indicadores de Margen EBITDA, PKTN, PDC, variación del KTNO producto de las proyecciones realizadas.

4.2.1 Estrategia encaminada a la disminución de las cuentas por cobrar.

Seguridad del Sur Ltda., lleva el control de los recaudos realizados por concepto de ventas a crédito, cuando los clientes realizan giros o consignaciones para el pago, se procede a solicitar la información a las entidades financieras, puesto que se han realizado convenios con dichas entidades para que mediante un procedimiento interno se pueda identificar quien consigna un valor determinado, sin embargo en muchas ocasiones la entidad financiera no ha suministrado dicha información o se han presentado situaciones en las cuales se encuentran consignaciones pendientes por identificar las cuales aparecen registradas en los extractos bancarios y que corresponden a obligaciones de deudores con la empresa y que por diferentes razones no se logro su plena identificación y por tanto no se realizó el respectivo descargue de las cuentas por cobrar, situación que genera posibles inconsistencias puesto que dicha cuenta se ve afectada.

Considerando lo anterior, se realizó una depuración a las cuentas por cobrar, de tal forma que se excluyó un porcentaje correspondiente a las consignaciones sin identificar sobre el total de las cuentas por cobrar, dicho porcentaje calculado para el año 2011 fue del 5%.

De esta forma se determinó que las cuentas por cobrar podrían rotar en cuarenta y cinco (45) días, es decir un día menos de rotación, puesto que inicialmente estaba en cuarenta y seis (46) lo cual afecto los indicadores de productividad como se muestra a continuación:

Tabla 28. Proyección Comportamiento del Capital de Trabajo. Aplicación Estrategia 1. 2012-2016

Proyección Comportamiento del Capital de Trabajo. Aplicación Estrategia 1. Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
USOS					
Cuentas por cobrar clientes	1177	1221	1267	1316	1369
Anticipo de impuestos	236	245	254	264	275
Inventarios	63	65	67	70	73
TOTAL USOS	1477	1532	1590	1651	1717
FONDOS					
Proveedores	41	39	40	42	43
Cuentas por pagar	533	553	574	596	620
Obligaciones Laborales	369	382	394	405	418
Impuestos, gravámenes y tasas	336	347	357	371	385
Acreedores	75	77	80	82	84
FONDOS	1356	1400	1446	1499	1552
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Comportamiento de los Inductores Operativos de valor. Aplicación de Estrategia 1 Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
KTNO	120	132	143	152	165
Variación KTNO	-28	12	10	9	12
PKTN	1,30%	1,38%	1,44%	1,47%	1,53%
Margen EBITDA	10,8%	10,2%	10,2%	10,3%	10,3%
PALANCA DE CRECIMIENTO (PDC)	8,34	7,42	7,12	7,00	6,71
Brecha o Remanente	9,5%	8,9%	8,8%	8,8%	8,8%
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Las necesidades del capital de trabajo Neto Operativo disminuyeron para los años de estudio. Siendo la rotación un día más ágil, indica que las cuentas por cobrar se podrían convertir en efectivo más rápidamente, por su parte la productividad del capital de trabajo evidencia mejoría, la rotación en cuarenta y seis (46) días muestra una productividad del 1.46% para el año 2012 y con una rotación en cuarenta y cinco (45) días la productividad mejora pasando a 1.30%, indicando liberación de caja.

Como se observó en la sensibilización realizada, una disminución en los días de rotación de las cuentas por cobrar, traerá consigo beneficios para la empresa, es necesario recordar que las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una parte importante de sus recursos, pues está financiando con ellos a sus clientes, y teniendo en cuenta que en el capítulo I, se indico que la empresa había implementado una política de recaudo de cartera a treinta (30) días, es necesario prestar atención a todas aquellas actividades encaminadas a reducir la rotación de

las cuentas por cobrar puesto que estas permitirán a la empresa mejorar la productividad de su capital de trabajo y por ende de su rentabilidad.

Seguridad del Sur Ltda. aunque ha definido sus procesos en el transcurso de su quehacer diario y se ha planteado unos objetivos claros, estos no se encuentran formalmente establecidos, es por tal razón que se requiere de un manual de administración de la cartera que el que estén registradas las política de cartera, así como también los objetivos y procedimientos que lleve a administrar de una forma eficiente la cartera de la empresa y que permita mejorar la productividad del capital de trabajo y no incurrir en posibles riesgos de iliquidez.

4.2.2 Estrategia encaminada a la disminución de errores de facturación.

Como se describió en el capítulo I, en cuanto a los procesos de facturación, uno de los errores más comunes en la facturación es la digitación errónea de la misma, lo anterior hace más lento el proceso de cobranza, puesto que cuando este tipo de errores se presenta, se debe realizar la anulación de la factura y expedir una nueva lo que conlleva a generar un reproceso administrativo, además dichas devoluciones de factura, afectan la cuenta devoluciones en ventas. Para el año 2011, las devoluciones por concepto de ventas, representaron el 3% de los ingresos operativos, por tal razón si la empresa dirige sus esfuerzos administrativos hacia la disminución de este porcentaje de devoluciones, se podría obtener una mayor Utilidad Operacional, la cual afectará positivamente el EBITDA y por ende el indicador del Margen EBITDA también se verá favorecido. Para efectos de sensibilización, observaremos a continuación como se comportarían las utilidades del ejercicio, si los ingresos operacionales no se vieran afectados por las devoluciones por concepto de ventas.

Tabla 29. Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias. Estrategia 2

Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias. Estrategia 2					
Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	9551	9.912	10.283	10.680	11.110
Costos Directos	7334	7.684	7.972	8.279	8.611
Costos de ventas	137	143	149	154	160
Utilidad Bruta	2079	2.085	2.163	2.247	2.338
Total Gastos	1212	1.198	1.239	1.276	1.322
Utilidad operacional	866	887	924	972	1.016
Gastos de Intereses	24	2	1	-	-
Diferencia en Cambio	-2	-2	-	-	-
Otros Egresos GF	137	143	149	154	160
Utilidad antes de Impuestos	706	744	775	817	856
Impuesto a la Renta	247	260	271	286	300
Utilidad después de Impuestos	459	483	504	531	556
Reserva Legal	45	48	50	53	56
Utilidad Neta	413	435	453	478	501
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

El estado de resultados muestra una notable mejoría. Como se puede observar en la tabla 29, si se mitigaran las dificultades presentadas en los procesos de facturación, el estado de resultados revelaría mayores ingresos operacionales, puesto que inicialmente para el año 2012 la utilidad operacional fue de \$840 millones y la sensibilización de la presente estrategia indica una utilidad operacional de \$866 millones, que por su parte, influirían favorablemente en las utilidades de la empresa, mejorando así indicadores como el EBITDA y el Margen EBITDA, a continuación la tabla 30, muestra el comportamiento del EBITDA y el Margen, donde se observa que el EBITDA se incremento pasando en el año 2012 de \$1004 millones y \$1031 millones, por su parte el Margen también tuvo un comportamiento levemente favorable.

Tabla 30. Proyección del EBITDA y Margen EBITDA. Aplicación de Estrategia 2

Proyección del EBITDA y Margen EBITDA. Aplicación de Estrategia 2					
Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Operativa	867	887	924	972	1.016
Más Depreciaciones	127	127	127	127	127
Más Amortizaciones	37	3	3	3	3
EBITDA	1.031	1.017	1.054	1.102	1.146
Ventas	9.552	9.912	10.283	10.680	11.110
Margen EBITDA	10,80%	10,30%	10,30%	10,30%	10,30%
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Ahora bien, el capital de trabajo neto operativo se incremento, lo anterior debido a que las cuentas por cobrar se incrementaron en la misma proporción que las ventas es por esta razón que no se observa optimización en la productividad del capital de trabajo mostrando un comportamiento desfavorable, por su parte el Margen mejora levemente y la palanca sigue siendo positiva.

Tabla 31. Inductores Operativos de valor. Estrategia 2

Comportamiento de los Inductores Operativos de valor. Aplicación de Estrategia 2					
Seguridad del Sur Ltda. 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
KTNO	139	151	162	172	186
Variación KTNO	-8	11	11	9	13
PKTN	1,46%	1,52%	1,58%	1,61%	1,68%
Margen EBITDA	10,79%	10,26%	10,25%	10,31%	10,32%
PALANCA DE CRECIMIENTO (PDC)	7,38	6,73	6,48	6,39	6,16
Brecha o Remanente	9,3%	8,7%	8,7%	8,7%	8,6%
Cifras en millones Fuente: La Investigación					

Lo anterior permite visualizar que el crecimiento de las utilidades no es lo único importante, hay que tener en cuenta que no basta con que las utilidades crezcan a un ritmo determinado; lo importante es la rentabilidad implícita en dicho crecimiento y la cantidad de inversión que es requerida para sostenerlo, es decir de cómo se administren los recursos dependerá el éxito de la empresa, se obtendrá un mejor resultado cuando los esfuerzos administrativos incluyan una mejora en las ventas, gestión sobre los costos y gastos, y administración eficiente del capital de trabajo.

CONCLUSIONES

El compromiso con la calidad en la prestación de los servicios de Seguridad del Sur Ltda, de la mano de la gerencia y con el apoyo del personal administrativo, técnico y operativo, ha llevado a Seguridad del Sur Ltda., a obtener su certificación en calidad bajo la Norma ISO 9001/ 2008 y el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC. Con el fin de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, para alcanzar la satisfacción de sus clientes-proveedores, contratistas, comunidad, socios, empleados, Seguridad del Sur Ltda., ha elaborado un Manual de Gestión Integrado de Seguridad, que cuenta con manuales de procedimientos e instructivos en diferentes áreas que conforman la empresa, sin embargo, no se encontró dentro de esta documentación, los procedimientos, manuales o políticas en las que se encuentren establecidas las diferentes disposiciones para la administración financiera y especialmente para la administración del capital de trabajo, por esta razón se puede determinar que al no contar con estas herramientas la empresa no tendrá un soporte normativo interno, para el desarrollo de las actividades que en forma cotidiana se deben realizar.

La prácticas financieras de la empresa, están bajo la dirección del gerente General y la Directora Administrativa y Financiera, quienes son los encargados de orientar, implementar, coordinar, desarrollar, y dirigir el proceso administrativo y financiero de la empresa.

Las decisiones definitivas sobre las opciones de financiación o inversión, se toman directamente por el gerente. La dirección administrativa prepara la información requerida y presenta alternativas de financiación ante la gerencia para que se tome la decisión final y se firmen así los acuerdos a que haya lugar.

Las directrices sobre el manejo del efectivo de la empresa son establecidas por la gerencia y la dirección administrativa y financiera de la empresa, los beneficios y convenios obtenidos en negociación con entidades financieras, se han establecido en la marcha de la empresa, adquiriendo cada vez un poder de negociación con el sector financiero debido a su posicionamiento en el mismo.

La tesorería realiza la programación de pagos a proveedores de bienes y servicios. Para cubrir este tipo de gastos, se solicita y verifica los saldos en caja y bancos diariamente y con la debida autorización de la Dirección Administrativa y financiera, se direccionan los recaudos obtenidos de los clientes, hacia las cuentas bancarias donde se deban realizar los pagos. Como apoyo a esta labor, el auxiliar de facturación lleva un control sobre las fechas posibles de los recaudos y los valores de los mismos, para facilitar que se conozca de antemano los gastos que se pueden cubrir por concepto de pago a proveedores, salarios, servicios y obligaciones financieras entre otros.

Seguridad del Sur Ltda, no cuenta con un plan anual de compras ni con un banco de proveedores, sin embargo ha establecido un procedimiento de compras, en el cual se encuentran identificados los tipos de proveedores, las áreas responsables de las compras, los criterios de selección y la evaluación del proveedor, sin embargo dicho procedimiento no especifica características como negociación de los plazos de pago y precios los cuales son responsabilidad de la Dirección Administrativa y financiera de la empresa.

Una de las alternativas adoptadas por la empresa para llevar un control y seguimiento eficiente de las cuentas por cobrar, ha sido la vinculación de funcionarios encargados directamente de la entrega de las facturas y la cobranza, permitiendo en primer lugar que los tiempos de entrega de la factura sea relativamente cortos y la cobranza más efectiva, además dicha proximidad al cliente permite llevar actualizada la información del cliente.

Seguridad del sur Ltda., no cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes, cuentan únicamente con la información que puedan suministrar los funcionarios encargados de la entrega de facturación, por otra parte una de las falencias administrativas al momento de emitir una factura son los errores de digitación que hacen que dichas facturas se devuelvan afectando así las cuentas por cobrar o las devoluciones en ventas.

Al revisar la situación y el comportamiento financiero de la empresa Seguridad del Sur Ltda., se logro identificar que uno de los principales factores que intervino en los resultados obtenidos por la empresa en los años de estudio, fue el hecho de que la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, solicitará la escisión de la empresa y separara así la modalidad de Transporte de Valores y transferir en bloque parte del patrimonio social, a la empresa beneficiaria Transportadora de Valores del Sur Ltda, a la cual se le trasladaron rubros del activo, pasivo y patrimonio con corte a 31 de agosto de 2009.

Los estados financieros revelan que uno de los impactos más representativos del proceso de escisión que se llevo a cabo durante los años 2009 y 2010, se observo en los ingresos de la empresa, los cuales disminuyeron en un 48% para el 2010, lo anterior debido a que los servicios de Transporte de Valores y Custodia de Efectivo se iniciaron a facturar por la empresa beneficiaria del proceso de escisión y precisamente era este el servicio que generaba los mayores ingresos dentro de la empresa.

Seguridad del Sur Ltda., vio la necesidad de acudir a nuevas alternativas de venta de sus servicios, una de ellas fue optar por el sistema de comodato, donde los bienes que generalmente eran vendidos y se registraban en Inventarios los cuales disminuyen de una participación del 2% en el año 2009 cambia a un 1% para el 2010, se entregan en la actualidad a los clientes en calidad de préstamo, por lo tanto la empresa hace cargo de estos elementos a su propiedad planta y equipo

en la cuenta de Equipos de Computación y Comunicación y entrega a los clientes dichos elementos a través de la figura de comodato, lo anterior con el fin de asegurar rentas más permanentes como el servicio de monitoreo y/o de vigilancia, y por la misma razón ya no se adquiere más bienes que los necesarios para las ventas programadas, situación que se reflejó para el 2010 en una disminución considerable del inventario.

La Utilidad operativa de la empresa, tiene un comportamiento creciente, puesto que se observa que su participación con relación al total de ingresos operacionales es del 3,67%, 7.7% y 9,93% durante los tres años de estudio respectivamente, incrementándose para el 2010 en un 11% y para el 2012 en un 25%. A pesar de que se presentó una disminución considerable en las ventas, es importante resaltar que la gestión realizada sobre los costos indirectos, los gastos de administración y ventas permitieron que la Utilidad Operativa no se vea afectada y por el contrario presentara un comportamiento favorable para el año 2010, y para el 2011 considerando el incremento en las ventas, y aunque mencionados costos y gastos se incrementaron por encima de dicho crecimiento en ventas, no se vio desfavorecido el comportamiento de la Utilidad Operacional.

Seguridad del Sur Ltda, es una empresa rentable y su tendencia muestra que dicha rentabilidad puede continuar con un comportamiento positivo, la rentabilidad operativa para fue del 19%, 26% y 29% para los años 2009 a 2011 respectivamente, sin embargo existen factores que inciden negativamente sobre la empresa y que de no administrarlos adecuadamente la empresa podría perder rentabilidad, estos factores son principalmente la Productividad del Activo Operacional el cual ha tenido un comportamiento decreciente, ya que para el 2009 la productividad fue del 5.2, para el 2010 fue del 3,3 y posteriormente para el 2011 disminuyó a 3.1, dicho comportamiento fue afectado directamente por la productividad del Capital de trabajo Operativo y las cuentas que conforman el capital de trabajo Neto Operativo. La rentabilidad Operativa fue favorecida principalmente por el Margen Operativo que se vio influenciado por la administración eficiente de los gastos para el año 2010 y por el Margen Bruto para el 2011.

Seguridad del Sur Ltda. como se dijo anteriormente, es una empresa rentable, sin embargo teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa durante los años estudios, se observa como una falta de atención a la administración del capital de trabajo puede afectar desfavorablemente el desempeño de la empresa. Uno de los principales factores que se debe tener en cuenta, radica en el control de las cuentas por cobrar e inventarios, puesto que estas están creciendo por encima del crecimiento de las ventas, además la rotación de cuentas por cobrar, indican que éstas se recuperan a cuarenta y seis días y la política comercial ha determinado que los créditos otorgados por la empresa tengan un máximo de treinta días, si los créditos otorgados por la empresa se recuperan a mayor número de días deja de alcanzar el propósito fundamental de la empresa, que es mantener un equilibrio

adecuado entre el riesgo que asume concediendo créditos y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida. El retraso en el pago de las cuentas por cobrar se traduce en iliquidez, dado que si la política no se cumple la empresa deberá contar suficiente capital de trabajo u otras fuentes inmediatas de financiación, por su parte los inventarios igualmente están acumulando fondos ociosos, su rotación es lenta y al igual que las cuentas por cobrar dicha situación se traduce en riesgo de iliquidez.

La productividad del capital de trabajo neto operativo tuvo un comportamiento cíclico, para el 2009 fue del 1.8%, posteriormente para el 2010 dicha productividad es negativa, lo que en principio podría traducirse en una mejora puesto que entre más pequeño sea el valor de la productividad es mejor, sin embargo en dicho año el indicador se desvirtúa a razón de un incremento en las cuentas por pagar, causando detrimento en las condiciones de los mismos, por tal razón siguiendo los procedimientos indicados por Oscar León García en su libro de Administración financiera, fundamentos y aplicaciones, se calculo nuevamente el indicador de productividad el cual dio como resultado 34%, que muestra de forma más acertada el comportamiento de la productividad del capital de trabajo, por su parte para el 2011, muestra una mejoría considerable puesto que el indicador muestra una productividad del 2.4%, por tanto, esta vez se necesita menos inversión en capital de trabajo.

El Estado de fuentes y aplicaciones permitió identificar la forma en que se distribuyeron las fuentes y aplicaciones de los recursos de la empresa Seguridad del Sur Ltda, las aplicaciones correspondientes al Aumento del KTNO y los dividendos, siguiendo el concepto de conformidad financiera en términos de una sana política financiera deberían estar financiadas por la generación interna de fondos, sin embargo estos, aunque están financiando en su totalidad el crecimiento del KTNO, únicamente financia en un 83% a los dividendos, los cuales son financiados en el 17% restante por las fuentes de corto plazo, las cuales financian no solo las aplicaciones de corto si no también parte las aplicaciones de largo plazo, esto implica que las fuentes de corto plazo, representadas principalmente con el disponible, está financiando la propiedad planta y equipo lo que supone poner en riesgo la liquidez de la empresa ya que puede suceder que el flujo de caja libre que generara la nueva inversión no sea suficiente para cumplir con los diferentes compromisos que tenga la empresa en el largo plazo.

La sensibilización a los estados financieros proyectados, indican que las necesidades de capital de Trabajo Neto Operativo se comportan de forma ascendente, por tal razón se debe buscar la forma de controlar posibles fondos ociosos que provocan este incremento y así poder mejorar la liquidez de la empresa, las estrategias aplicadas para lograr una mejor productividad del capital de trabajo, disminuyendo los días de rotación de las cuentas por cobrar a 45 días, permiten visualizar una mejora en dicho indicador además la palanca de

crecimiento continua siendo mayor a uno lo que indica que la generación en ventas generara caja.

Por su parte, la segunda estrategia aplicada permite visualizar que el crecimiento de las utilidades no es lo único importante, hay que tener en cuenta que no basta con que las utilidades crezcan a un ritmo determinado; lo importante es la rentabilidad implícita en dicho crecimiento y la cantidad de inversión que es requerida para sostenerlo, es decir de cómo se administren los recursos dependerá el éxito de la empresa, se obtendrá un mejor resultado cuando los esfuerzos administrativos incluyan una mejora en las ventas, gestión sobre los costos y gastos, y administración eficiente del capital de trabajo.

RECOMENDACIONES

Si bien Seguridad del Sur Ltda, ha demostrado ser una empresa rentable, con claro conocimiento de su objeto social, certificada y reconocida por la calidad en sus servicios, es de vital importancia contar con una herramienta administrativa que le permita no solo fijar sus objetivos y metas, si no también planear cómo ha de cumplirlas, que le orientará en cómo hacer para lograrlas, que le facilitara la identificación de posibles riesgos, beneficios, oportunidades o falencias, y con ello fijar un plan para actuar en función de lo previsto, es decir Seguridad del Sur Ltda, precisa de una planeación estratégica.

Seguridad del Sur Ltda, certificada bajo la norma ISO-9001: 2000 ICONTEC e IQNet dispone de un Manual de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad, sin embargo es necesario y de gran utilidad contar de la misma forma con información documentada en instructivos o manuales de los procesos del área financiera con el objetivo de permitirle a los funcionarios encargados de funciones específicas en esta área, una correcta toma de decisiones y agilidad en los tramites, puesto que en dicho documento encontrara de manera formal las políticas, métodos y técnicas que deberán realizarse durante la aplicación de cada uno de los procesos, así como las responsabilidades de cada una de las personas involucradas dentro de cada una de los procedimientos.

El inventario que posee la empresa debe ser el necesario para la satisfacción de los clientes, sin embargo mantener demasiado inventario significa inmovilizar una cantidad de recursos y además implicaría correr costos de mantenimiento en bodega y otros, las rotaciones de inventario de seguridad del Sur Ltda, muestran que se requiere mayor control gerencial que permita que el inventario rote mas ágilmente. Una de las estrategias que inicialmente atenderá las dificultades en la rotación de los inventarios, es contar con un plan de compras anual, el cual le permitirá a la empresa conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la empresa haciendo una correcta planificación de las compras, dicho plan debiera incluir aspectos como:

Un análisis de los bienes o servicios “esenciales” de la empresa, o levantamiento de requerimientos.

Una estimación de la demanda proyectada.

Programación de las compras

Control y seguimiento de la ejecución de la programación

Evaluación de la adquisición y del desempeño de los proveedores.

Si bien, Seguridad del Sur Ltda, es una empresa rentable y las proyecciones realizadas ilustran un flujo de caja positivo y la estructura de caja muestra que la tendencia puede ser favorable para los próximos cinco años, es claro también que las necesidades de capital de Trabajo Neto Operativo se comportan de forma creciente, por tal razón se debe buscar la forma de controlar posibles fondos ociosos que provocan este incremento y así poder mejorar la liquidez de la empresa, para lo anterior es necesario definir políticas adecuadas de cartera, inventarios, para liberar dichos fondos ociosos y tener una mayor disponibilidad de recursos para cubrir sus necesidades de financiación, de la misma es pertinente prestar atención por otra parte, se podría mejorar los indicadores buscando bajar los costos y gastos y aumentar las ventas para optimizar la Utilidad operativa, y por ende el margen EBITDA.

Es necesario que Seguridad del Sur Ltda., actualice constantemente la información tanto de clientes, como de proveedores, con el fin de disminuir los reprocesos administrativos.

Se recomienda evaluar las oportunidades de inversión y de esa manera aprovechar los recursos ociosos.

La empresa debe realizar una evaluación permanente de las variables del capital de trabajo de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALBORNOZ, Cesar H. Administración del Capital de Trabajo - Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. Bogotá: s.n. 2000.

GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 4ta ed. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A., s.f.

GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 10.

MANTILLA, Samuel Alberto. Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva - Situación y tendencias de la Contabilidad de gestión en el ámbito Iberoamericano. Primera parte – capítulo 2: la contabilidad Gerencial en Colombia, Presidente Asociación Colombiana de Costos y contabilidad Directiva. Bogotá: s.n. s.f.

MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. *Diccionario de Filosofía Herder*. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996.

MENDEZ, Carlos Eduardo. M.B.A. METODOLOGIA, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed. Bogotá: s.n.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 13 ed. Colombia –Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2008

Portafolio de Servicios Seguridad Del Sur Ltda. 2010

SELPA NAVARRO, Ambar Yudith. La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cien Fuegos, 2007.

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin. Una política para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa en Pasto. En: Revista de Investigación. Quindío: Universidad del Quindío. 2010.

VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. 13 ed. México: Pearson, 2010.

VARGAS, Hugo Alfonso. Docente Investigador EAN. Consideraciones Prácticas para la gestión de capital de trabajo en las PYMES innovadoras. En: Revista Escuela de Administración de Negocios No 47, Bogotá. (2011); 30 p.

VELEZ PAREJA, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009. p. 35.

WESTON, F. y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto: Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011.

Cuadernillo de valoración Seguridad del Sur Limitada, Money Corp Banca de Inversión 2012.

Manual Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad, Seguridad del Sur Ltda.

NETGRAFIA

GUIAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet: [http://www.contacto.pyme.gob.mx/guias empresariales](http://www.contacto.pyme.gob.mx/guias_empresariales)

<http://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.html>

<http://www.supervigilancia.gov.co>

Las MIPYMES en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento. Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co>. (1999-2003).

MUJICA, Arellys; GALINDEZ, Carmen; PEREZ, María; DE LA ROSA, Ymird y CARABALI, Andrés. Administración de inventarios. 2008. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm

<http://www.guardianes.com.co/comunicado-super-vigilancia.html>

<https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

www.oscarleongarcia.com

INTRODUCCION AL DIAGNOSTICO FINANCIERO, Capitulo Complementario II, disponible en internet: www.seguridadelsu.net

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACION EN FINANZAS

ENTREVISTA

FECHA: _____

DURACIÓN: _____

OBJETIVO: Por medio de la presente entrevista, se recolectara información primaria importante para la realización del Proyecto de Investigación “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en las empresas SEGURIDAD DEL SUR LTDA., de la Ciudad de San Juan de Pasto, periodo 2009 – 2011.”

DIRIGIDA A: _____

1. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

- 1.1 ¿La persona encargada de la administración del efectivo, como hace su trabajo?
- 1.2 ¿Qué herramienta utiliza, para hacer el pago?
- 1.3 ¿Qué decisiones toma?
- 1.4 ¿La empresa tiene una política para el pago de sus obligaciones, en cuanto a transferencia, cheque o pago en efectivo?
- 1.5 ¿conoce el recaudo diario, semanal o mensual, de la empresa, tanto en efectivo y cuentas por cobrar?
- 1.6 ¿conoce Usted el déficit de caja con antelación?
- 1.7 ¿Qué procedimientos se tiene para los cheques devueltos?

2. ADMINISTRACION DE PAGOS

- 2.1 ¿Existe un registro de proveedores?
- 2.2 ¿Existe un plan anual de compras?
- 2.3 ¿Existe un comité de compras?
- 2.4 ¿Cómo se negocia con los proveedores?
- 2.5 ¿Existe en la empresa periodos establecidos de pagos?
- 2.6 ¿Existen contratos con los proveedores? ¿Son contratos individuales o Proforma?
- 2.7 ¿cuenta con un reporte que le permita conocer los vencimientos de las facturas?

2.8 ¿Existe un sistema de verificación de la factura presentada por los proveedores, en cantidades y precios?

3. ADMINISTRACION DE CARTERA

3.1 ¿Existe un proceso para otorgar créditos?

3.2 ¿Quién autoriza los créditos?

3.3 ¿Cuál es el retraso promedio en la facturación?

3.4 ¿Qué proceso existe para que la contabilidad registre la venta a crédito?

3.5 ¿Cuáles son los procesos para retiro de un cliente, que no requiere el crédito?

3.6 ¿Cómo se envían las facturas a los clientes?

3.7 ¿se actualiza permanentemente la base de datos de los clientes?

3.8 ¿Cuáles son los errores más comunes en la facturación, por precios, formas de pago, dirección, servicios?

3.9 ¿Existe un sistema de verificación de la factura para evitar posibles errores?

3.10 ¿Cómo se hacen las provisiones de cartera?

3.11 ¿A través de que redes se producen los recaudos de los pagos de los clientes?

3.12 ¿Para el cobro se utiliza una red bancaria única o existe dispersión según zonas geográficas?

3.13 ¿Cuándo no identifican el recaudo, que procedimientos se siguen?

3.14 ¿Se reciben dineros en la empresa?

3.15 ¿Se cobran intereses a las facturas atrasadas para evitar morosidad?

3.16 ¿Existen descuentos por pronto pago?

3.17 ¿Existen procedimiento para el control y cobro de los créditos morosos?

4. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS (compra de mercancía para la venta)

4.1 Existe un presupuesto ventas?

4.2 Como se elabora?

4.3 Existe una política de inventarios?

4.4 Existe un programa de inventarios que le permita controlar y administrar el inventario?

4.5 Se valoran los costos de mantenimiento de los inventarios? (Costo de almacenamiento, seguros, costo de capital, obsolescencia del inventario)

4.6 Existe un procedimiento para el vencimiento de medicamentos?

4.7 Hay un encargado de decepcionar los pedidos?

ANEXOS B. Análisis vertical y horizontal Seguridad del Sur Ltda. 2009-2011

BALANCE GENERAL - SEGURIDAD DEL SUR LTDA								
ACTIVOS	2009	2010	2011	AV % 2009	AV % 2010	AV % 2011	AH % 09-10	AH%10-11
DISPONIBLE	339.316.263	376.513.643	195.261.731	9,78%	10,48%	5,35%	11,0%	-48%
CAJA	11.701.905	16.868.905	9.696.532	0,34%	0,47%	0,27%	44,2%	-43%
BANCOS	241.040.339	311.381.790	84.309.827	6,95%	8,67%	2,31%	29,2%	-73%
CUENTA DE AHORRO	86.574.019	48.262.948	101.255.372	2,50%	1,34%	2,77%	-44,3%	110%
INVERSIONES	72.906.083	76.371.083	94.371.083	2,10%	2,13%	2,58%	4,8%	24%
ACCIONES	56.371.083	56.371.083	86.371.083	1,62%	1,57%	2,36%	0,0%	53%
CEDULAS	10.000.000	20.000.000	8.000.000	0,29%	0,56%	0,22%	100,0%	-60%
OBLIGATORIAS	6.535.000			0,19%	0,00%	0,00%	-100,0%	
DEUDORES	1.887.212.896	2.177.238.203	2.422.896.893	54,39%	60,63%	66,33%	15,4%	11%
CLIENTES	850.857.179	802.436.993	1.045.506.221	24,52%	22,35%	28,62%	-5,7%	30%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	1.009.773	-	0	0,03%	0,00%	0,00%	-100,0%	
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	33.212.466	5.027.753	8.528.897	0,96%	0,14%	0,23%	-84,9%	70%
ANTICIPOS Y AVANCES	35.824.409	27.182.100	33.994.679	1,03%	0,76%	0,93%	-24,1%	25%
ANTICIPO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	206.101.464	168.415.357	157.591.316	5,94%	4,69%	4,31%	-18,3%	-6%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	60.293.241	32.630.189	42.787.170	1,74%	0,91%	1,17%	-45,9%	31%
DEUDORES VARIOS	861.117.628	1.292.266.634	1.295.463.776	24,82%	35,99%	35,47%	50,1%	0%
PROVISIONES	-161.203.264	(150.720.823)	(160.975.166)	-4,65%	-4,20%	-4,41%	-6,5%	7%
INVENTARIOS	66.089.299	21.964.023	46.396.713	1,90%	0,61%	1,27%	-66,8%	111%
PRODUCTOS NO FABRICADOS	66.089.299	21.964.023	46.396.713	1,90%	0,61%	1,27%	-66,8%	111%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.720.471.692	2.652.086.952	2.758.926.420	78,41%	73,85%	75,53%	-2,5%	4%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	690.355.560	708.182.319	710.298.222	19,90%	19,72%	19,45%	2,6%	0%
TERRENOS	85.301.524	85.301.524	85.301.524	2,46%	2,38%	2,34%	0,0%	0%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	224.998.476	224.998.476	224.998.476	6,48%	6,27%	6,16%	0,0%	0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	126.851.138	126.349.201	153.950.352	3,66%	3,52%	4,21%	-0,4%	22%
EQUIPO DE OFICINA	174.796.093	178.165.733	181.281.633	5,04%	4,96%	4,96%	1,9%	2%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	385.206.384	484.748.762	522.990.533	11,10%	13,50%	14,32%	25,8%	8%
ARMAMENTO DE VIGILANCIA	273.538.537	273.538.538	282.490.538	7,88%	7,62%	7,73%	0,0%	3%
DEPRECIACION ACUMULADA	-580.336.594	(664.919.914)	(740.714.834)	-16,73%	-18,52%	-20,28%	14,6%	11%
INTANGIBLES	82.630.704	36.162.155	27.182.737	2,38%	1,01%	0,74%	-56,2%	-25%
LICENCIAS	89.560.892	88.395.813	88.395.813	2,58%	2,46%	2,42%	-1,3%	0%
DEPRECIACION YO AMORTIZACIONES	-6.930.188	(52.233.657)	(61.213.076)	-0,20%	-1,45%	-1,68%	653,7%	17%
DIFERIDOS	272.316.447	45.629.949	7.147.640	7,85%	1,27%	0,20%	-83,2%	-84%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	248.593.247	22.050.120	1.228.210	7,16%	0,61%	0,03%	-91,1%	-94%
CARGOS DIFERIDOS	23.723.200	23.579.829	5.919.430	0,68%	0,66%	0,16%	-0,6%	-75%
VALORACIONES	58.751.301	149.026.047	149.026.047	1,69%	4,15%	4,08%	153,7%	0%
DE INVERSIONES	58.751.301	149.026.047	149.026.047	1,69%	4,15%	4,08%	153,7%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	749.106.861	939.000.470	893.654.645	21,59%	26,15%	24,47%	25,3%	-5%
TOTAL ACTIVO	3.469.578.553	3.591.087.422	3.652.581.065	100%	100%	100%	3,5%	2%

PASIVOS									
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	142.090.006	82.520.699	0,00%	3,96%	2,26%			-42%
BANCOS NACIONALES	-	124.090.006	41.560.448	0,00%	3,46%	1,14%			-67%
OTRAS OBLIGACIONES	-	18.000.000	40.960.251	0,00%	0,50%	1,12%			128%
PROVEEDORES	42.751.858	23.787.708	53.429.290	1,23%	0,66%	1,46%	-44,4%		125%
NACIONALES	42.751.858	23.787.708	53.429.290	1,23%	0,66%	1,46%	-44,4%		125%
CUENTAS POR PAGAR	337.503.476	522.837.004	427.864.197	9,73%	14,56%	11,71%	54,9%		-18%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	10.129.838	8.897.651	8.897.651	0,29%	0,25%	0,24%	-12,2%		0%
ORDENES DE COMPRA		586.211	13.179.950	0,00%	0,02%	0,36%			2148%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	129.415.459	35.053.036	170.105.561	3,73%	0,98%	4,66%	-72,9%		385%
RETENCION EN LA FUENTE	2.050.450	1.316.945	6.484.815	0,06%	0,04%	0,18%	-35,8%		392%
IMPUESTO A LA VENTAS RETENIDO	3.843.705	2.466.214	7.966.119	0,11%	0,07%	0,22%	-35,8%		223%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	121.660	101.774	349.532	0,00%	0,00%	0,01%	-16,3%		243%
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	105.338.368	89.835.034	148.303.680	3,04%	2,50%	4,06%	-14,7%		65%
ACREDORES VARIOS	86.603.996	384.580.139	72.576.890	2,50%	10,71%	1,99%	344,1%		-81%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	171.524.032	198.123.817	262.068.216	4,94%	5,52%	7,17%	15,5%		32%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	45.717.829	117.253.584	165.661.747	1,32%	3,27%	4,54%	156,5%		41%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	8.270.422	15.836.284	29.729.836	0,24%	0,44%	0,81%	91,5%		88%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	117.535.781	65.033.948	66.676.633	3,39%	1,81%	1,83%	-44,7%		3%
OBLIGACIONES LABORALES	367.523.445	309.727.042	357.447.268	10,59%	8,62%	9,79%	-15,7%		15%
SALARIOS POR PAGAR	77.174.613	12.733.856	11.547.665	2,22%	0,35%	0,32%	-83,5%		-9%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	195.056.648	186.786.150	222.946.891	5,62%	5,20%	6,10%	-4,2%		19%
INTERESES SOBRE LAS CESANTIAS	24.539.605	21.711.245	24.285.368	0,71%	0,60%	0,66%	-11,5%		12%
PRIMA DE SERVICIOS	-	-	752.580	0,00%	0,00%	0,02%			
VACACIONES CONSOLIDADAS	70.752.578	88.495.791	97.914.764	2,04%	2,46%	2,68%	25,1%		11%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	11.371.507	19.149.405	11.299.931	0,33%	0,53%	0,31%	68,4%		-41%
DE CLIENTES	5.272.055	19.149.405	11.299.931	0,15%	0,53%	0,31%	263,2%		-41%
DEPOSITOS RECIBIDOS	6.099.452			0,18%	0,00%	0,00%	-100,0%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	930.674.318	1.215.714.982	1.194.629.601	26,82%	33,85%	32,71%	30,6%		-2%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	430.310.206			12,40%	0,00%	0,00%	-100,0%		
BANCOS NACIONALES	412.310.206			11,88%	0,00%	0,00%	-100,0%		
OTRAS OBLIGACIONES	18.000.000			0,52%	0,00%	0,00%	-100,0%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	430.310.206			12,40%	0,00%	0,00%	-100,0%		
TOTAL PASIVOS	1.360.984.524	1.215.714.982	1.194.629.601	39,23%	33,85%	32,71%	-10,7%		-2%
PATRIMONIO									
CAPITAL SOCIAL	500.000.000	500.000.000	500.000.000	14,41%	13,92%	13,69%	0,0%		0%
APORTES SOCIALES	500.000.000	500.000.000	500.000.000	14,41%	13,92%	13,69%	0,0%		0%
RESERVAS	253.119.569	253.119.569	253.119.568	7,30%	7,05%	6,93%	0,0%		0%
RESERVAS OBLIGATORIAS	253.119.569	253.119.569	253.119.568	7,30%	7,05%	6,93%	0,0%		0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	83.538.942	176.503.665	336.343.546	2,41%	4,92%	9,21%	111,3%		91%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	83.538.942	176.503.665	336.343.546	2,41%	4,92%	9,21%	111,3%		91%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.213.184.217	1.296.723.159	1.219.462.252	34,97%	36,11%	33,39%	6,9%		-6%
UTILIDADES ACUMULADAS	1.213.184.217	1.296.723.159	1.219.462.252	34,97%	36,11%	33,39%	6,9%		-6%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	58.751.301	149.026.047	149.026.097	1,69%	4,15%	4,08%	153,7%		0%
DE INVERSIONES	58.751.301	149.026.047	149.026.097	1,69%	4,15%	4,08%	153,7%		0%
TOTAL PATRIMONIO	2.108.594.028	2.375.372.440	2.457.951.464	60,77%	66,15%	67,29%	12,7%		3%

ANEXOS C. Análisis vertical y horizontal Estado de Perdidas y Ganancias, Seguridad del Sur Ltda 2009-2011

SEGURIDAD DEL SUR LTDA

Nº. No. 800.085.349-1

	2.009	2.010	2.011	AV % 2009	AV % 2010	AV % 2011	AH % 09-10	AH%10-11
INGRESOS OPERACIONALES	11.428.556.860	5.996.842.083	6.174.176.872	100%	100%	100%	-48%	3,0%
ELMENTOS DE ALARMAS Y SEGURIDAD	129.034.710	150.362.879	156.428.191	1,13%	2,51%	2,53%	17%	4,0%
TRANSPORTE VALORES	6.133.971.445	58.240.110		53,67%	0,97%	0,00%	-99%	-100,0%
SERVICIO VIGILANCIA	4.562.800.273	4.852.149.400	4.811.973.535	39,92%	80,91%	77,94%	6%	-0,8%
SERVICIO MONITOREO	1.010.590.782	1.076.993.344	1.165.922.185	8,84%	17,96%	18,88%	7%	8,3%
SERVICIO CENTRO EFECTIVO	658.735.274	647.412		5,76%	0,01%	0,00%	-100%	-100,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	53.945.522	62.906.788	190.771.060	0,47%	1,05%	3,09%	17%	203,3%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1.120.521.145	-204.457.850	-150.918.099	-9,80%	-3,41%	-2,44%	-82%	-26,2%
INGRESOS NO OPERACIONALES	55.867.891	20.170.797	54.634.011	0,49%	0,34%	0,88%	-64%	170,9%
FINANCIEROS	15.386.150	9.155.586	45.133.251	0,13%	0,15%	0,73%	-40%	393,0%
RECUPERACIONES	22.125.064	244.583	5.742.018	0,19%	0,00%	0,09%	-99%	2247,7%
DIVERSOS	18.356.676	10.770.628	3.758.742	0,16%	0,18%	0,06%	-41%	-65,1%
TOTAL INGRESOS	11.484.424.751	6.017.012.880	6.228.810.883	100,49%	100,34%	100,88%	-48%	3,5%
COSTOS DE VENTAS	76.066.271	102.629.142	89.178.531	0,67%	1,71%	1,44%	35%	-13,1%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	76.066.271	102.629.142	89.178.531	0,67%	1,71%	1,44%	35%	-13,1%
COSTOS DIRECTOS	5.864.670.857	4.101.586.409	4.298.223.317	51,32%	68,40%	69,62%	-30%	4,8%
COSTOS DE PERSONAL	5.864.670.857	4.101.586.409	4.298.223.317	51,32%	68,40%	69,62%	-30%	4,8%
COSTOS INDIRECTOS	2.900.943.107	643.147.665	442.746.179	25,38%	10,72%	7,17%	-78%	-31,2%
COSTOS	33.989.341	6.732.436	12.315.683	0,30%	0,11%	0,20%	-80%	82,9%
HONORARIOS	3.581.000		7.300.600	0,03%	0,00%	0,12%	-100%	
IMPUESTOS	37.257.756	119.917	3.034.299	0,33%	0,00%	0,05%	-100%	2430,3%
ARRENDAMIENTOS	440.078.313	174.840.335	69.924.242	3,85%	2,92%	1,13%	-60%	-60,0%
SEGUROS	733.407.960	241.948.337	98.859.228	6,42%	4,03%	1,60%	-67%	-59,1%
SERVICIOS	419.062.464	123.521.625	84.615.535	3,67%	2,06%	1,37%	-71%	-31,5%
GASTOS LEGALES	4.624.940	2.284.225	5.163.431	0,04%	0,04%	0,08%	-51%	126,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	356.009.720	10.303.609	14.139.415	3,12%	0,17%	0,23%	-97%	37,2%
GASTOS DE VIAJE	78.844.391	22.716.583	23.253.400	0,69%	0,38%	0,38%	-71%	2,4%
DEPRECIACION	143.497.225	19.004.610	14.681.964	1,26%	0,32%	0,24%	-87%	-22,7%
DIVERSOS	650.589.996	41.675.987	109.458.382	5,69%	0,69%	1,77%	-94%	162,6%
TOTAL COSTOS	8.841.680.235	4.847.363.216	4.830.148.027	77,36%	80,83%	78,23%	-45%	-0,4%
UTILIDAD BRUTA	2.586.876.625	1.149.478.867	1.344.028.845	22,64%	19,17%	21,77%	-56%	16,9%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.931.028.619	592.757.128	648.366.912	16,90%	9,88%	10,50%	-69%	9,4%
GASTOS DE PERSONAL	740.457.986	90.619.864	162.955.401	6,48%	1,51%	2,64%	-88%	79,8%
HONORARIOS	223.204.361	50.100.297	123.773.140	1,95%	0,84%	2,00%	-78%	147,1%
IMPUESTOS	20.724.913	3.098.303	26.380.022	0,18%	0,05%	0,43%	-85%	751,4%
ARRENDAMIENTOS	66.388.606	10.655.970	12.990.701	0,58%	0,18%	0,21%	-84%	21,9%
CONTRIBUCIONES Y AFLUICIO	37.249.141	25.406.845	21.960.278	0,33%	0,42%	0,36%	-32%	-13,6%
SEGUROS	23.202.711	1.808.000	12.965.611	0,20%	0,03%	0,21%	-92%	617,1%
SERVICIOS	288.889.788	140.401.830	106.023.147	2,53%	2,34%	1,72%	-51%	-24,5%
GASTOS LEGALES	15.442.271	29.557.972	30.140.367	0,14%	0,49%	0,49%	91%	2,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	27.061.206	1.820.550	782.000	0,24%	0,03%	0,01%	-93%	-57,0%
ADECUACIONES E INSTALACION	17.386.833	7.135.810	4.797.800	0,15%	0,12%	0,08%	-59%	-32,8%
GASTOS DE VIAJE	70.412.097	10.873.910	1.953.440	0,62%	0,18%	0,03%	-85%	-82,0%
DEPRECIACIONES	121.399.221	65.578.710	61.288.756	1,06%	1,09%	0,99%	-46%	-6,5%
AMORTIZACIONES		45.303.469	8.979.419	0,00%	0,76%	0,15%		-80,2%
DIVERSOS	119.145.339	52.073.028	39.410.537	1,04%	0,87%	0,64%	-56%	-24,3%
PROVISIONES	160.064.146	58.322.570	33.966.293	1,40%	0,97%	0,55%	-64%	-41,8%

GASTOS DE VENTAS	236.001.946	90.723.371	113.576.417	2,07%	1,51%	1,84%	-62%	25,2%
GASTOS DE PERSONAL	118.857.467	41.794.946	70.304.842	1,04%	0,70%	1,14%	-65%	68,2%
IMPUESTOS	100.331.674	47.547.280	42.481.645	0,88%	0,79%	0,69%	-53%	-10,7%
ARRENDAMIENTOS	1.076.000	-	-	0,01%	0,00%	0,00%	-100%	
SEGUROS	538.000	1.344.145	571.568	0,00%	0,02%	0,01%	150%	-57,5%
SERVICIOS	1.720.704	-	-	0,02%	0,00%	0,00%	-100%	
GASTOS LEGALES	1.867.361	-	33.150	0,02%	0,00%	0,00%	-100%	
GASTOS DE VIAJE	10.535.840	-	-	0,09%	0,00%	0,00%	-100%	
DIVERSOS	1.074.900	37.000	185.212	0,01%	0,00%	0,00%	-97%	400,6%
TOTAL GASTOS	2.167.030.564	683.480.499	761.943.328	18,96%	11,40%	12,34%	-68%	11,5%
UTILIDAD OPERATIVA	419.846.061	465.998.367	582.085.517	3,67%	7,77%	9,43%	11%	24,9%
GASTOS NO OPERACIONALES	337.175.077	192.411.914	134.714.235	2,95%	3,21%	2,18%	-43%	-30,0%
FINANCIEROS	254.386.965	98.908.615	89.186.797	2,23%	1,65%	1,44%	-61%	-9,8%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO	29.896.128	-	-	0,26%	0,00%	0,00%	-100%	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	20.352.984	73.459.432	33.076.498	0,18%	1,22%	0,54%	261%	-55,0%
GASTOS DIVERSOS	32.539.000	20.043.867	12.450.940	0,28%	0,33%	0,20%	-38%	-37,9%
UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS	138.538.874	293.757.250	502.005.293	1,21%	4,90%	8,13%	112%	70,9%
IMPUESTO	45.717.828	117.253.584	165.661.747	0,40%	1,96%	2,68%	156%	41,3%
TOTAL DESPUES DE IMPUESTO	92.821.046	176.503.666	336.343.546	0,81%	2,94%	5,45%	90%	90,6%
RESERVA LEGAL	9.282.105	-	-	0,08%	0,00%	0,00%	-100%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	83.538.941	176.503.666	336.343.546	0,73%	2,94%	5,45%	111%	90,6%

ANEXO D. Indicadores 2009-2011

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	2009	2010	2011
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	1.123.047.942	992.816.373	1.249.494.250
-Pasivo Operativo	919.302.811	1.054.475.571	1.100.808.971
Capital de Trabajo Operativo Neto	203.745.131	- 61.659.198	148.685.279

RENTABILIDAD

Utilidad Operacional	419.846.061	465.998.368	582.085.516
Activo Operacional	2.168.350.653	1.782.790.797	1.994.122.849
Rentabilidad Operativa	19%	26%	29%

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Activo Operacional	2.168.350.653	1.782.790.797	1.994.122.849
Productividad Activo Operacional	5,271	3,364	3,096

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	1.123.047.942	992.816.373	1.249.494.250
Productividad KTO	10,176	6,040	4,941

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Capital Fijo Operativo	1.045.302.711	789.974.424	744.628.599
Productividad Capital Fijo Operativo	10,933	7,591	8,292

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Deudores clientes	850.857.179	802.436.993	1.045.506.221
Días Recaudo	27	48	61

Costo de Ventas	76.066.271	102.629.142	89.178.531
Inventarios	66.089.299	21.964.023	46.396.713
Días Reposición de Inventarios	313	77	170

MARGENES DE UTILIDAD

	2009	2010	2011
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Utilidad Neta	83.538.941	176.503.667	336.343.545
Margen Neto	0,7%	2,9%	5,4%

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Utilidad Operacional	419.846.061	465.998.368	582.085.516
Margen Operacional	4%	8%	9%

Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Utilidad Bruta	2.586.876.626	1.149.478.867	1.344.028.845

Margen Bruto	23%	19%	22%
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Variación %		-48%	3%
Costo de Ventas	76.066.271	102.629.142	89.178.531
Variación %		35%	-13%
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Gastos Operacionales	2.167.030.565	683.480.499	761.943.329
%Gastos Operacionales	19%	11%	12%
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Gastos de Administración	1.931.028.619	592.757.128	648.366.912
%Gastos Administración	17%	10%	11%
Ingresos Operacionales	11.428.556.861	5.996.842.083	6.174.176.872
Gastos de Ventas	236.001.946	90.723.371	113.576.417
%Gastos de Ventas	2%	2%	2%

ANEXO E. Modelo de Depreciación 2012-2016

MODELOS DE ACTIVOS FIJOS

CONSTRUC Y EDIFICACIONES	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	20	20	20	20	20
Saldo Inicial	\$ 146.210.547,00	\$ 146.210.547,00	\$ 146.210.547,00	\$ 146.210.547,00	\$ 146.210.547,00
Gasto Depreci	\$ 7.310.527,35	\$ 7.310.527,35	\$ 7.310.527,35	\$ 7.310.527,35	\$ 7.310.527,35
SALDO FINAL	\$ 138.900.019,65	\$ 131.589.492,30	\$ 124.278.964,95	\$ 116.968.437,60	\$ 109.657.910,25
Nueva Inversion 2012	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Vida Util	20	20	20	20	20
Saldo Inicial	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00
Gasto Depreci	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00
SALDO FINAL	\$ 74.100.000,00	\$ 70.200.000,00	\$ 66.300.000,00	\$ 62.400.000,00	\$ 58.500.000,00

EQUIPO DE OFICINA	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 91.906.889,00	\$ 91.906.889,00	\$ 91.906.889,00	\$ 91.906.889,00	\$ 91.906.889,00
Gasto Depreci	\$ 18.381.377,80	\$ 18.381.377,80	\$ 18.381.377,80	\$ 18.381.377,80	\$ 18.381.377,80
SALDO FINAL	\$ 73.525.511,20	\$ 55.144.133,40	\$ 36.762.755,60	\$ 18.381.377,80	\$ -
Nueva Inversion 2012	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 349.532,00	\$ 349.532,00	\$ 349.532,00	\$ 349.532,00	\$ 349.532,00
Gasto Depreci	\$ 69.906,40	\$ 69.906,40	\$ 69.906,40	\$ 69.906,40	\$ 69.906,40
SALDO FINAL	\$ 279.625,60	\$ 209.719,20	\$ 139.812,80	\$ 69.906,40	\$ -

EQUIPO DE COMP Y COMUN	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 213.069.181,00	\$ 213.069.181,00	\$ 213.069.181,00	\$ 213.069.181,00	\$ 213.069.181,00
Gasto Depreci	\$ 42.613.836,20	\$ 42.613.836,20	\$ 42.613.836,20	\$ 42.613.836,20	\$ 42.613.836,20
SALDO FINAL	\$ 170.455.344,80	\$ 127.841.508,60	\$ 85.227.672,40	\$ 42.613.836,20	\$ -

ARMAMENTO	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 79.491.695,00	\$ 79.491.695,00	\$ 79.491.695,00	\$ 79.491.695,00	\$ 79.491.695,00
Gasto Depreci	\$ 15.898.339,00	\$ 15.898.339,00	\$ 15.898.339,00	\$ 15.898.339,00	\$ 15.898.339,00
SALDO FINAL	\$ 63.593.356,00	\$ 47.695.017,00	\$ 31.796.678,00	\$ 15.898.339,00	\$ -
Nueva Inversion 2012	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 148.303.679,55	\$ 148.303.679,55	\$ 148.303.679,55	\$ 148.303.679,55	\$ 148.303.679,55
Gasto Depreci	\$ 29.660.735,91	\$ 29.660.735,91	\$ 29.660.735,91	\$ 29.660.735,91	\$ 29.660.735,91
SALDO FINAL	\$ 118.642.943,64	\$ 88.982.207,73	\$ 59.321.471,82	\$ 29.660.735,91	\$ -

TERRENO	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util					
Saldo Inicial	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05
Gasto Depreci					
SALDO FINAL	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05	\$ 85.301.524,05

MAQUINARIA Y EQUIPO

	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	10	10	10	10	10
Saldo Inicial	\$ 94.318.386,00	\$ 94.318.386,00	\$ 94.318.386,00	\$ 94.318.386,00	\$ 94.318.386,00
Gasto Depreci	\$ 9.431.838,60	\$ 9.431.838,60	\$ 9.431.838,60	\$ 9.431.838,60	\$ 9.431.838,60
SALDO FINAL	\$ 84.886.547,40	\$ 75.454.708,80	\$ 66.022.870,20	\$ 56.591.031,60	\$ 47.159.193,00

RESUMEN ACTIVOS FIJOS					
	2012	2013	2014	2015	2016
saldo inicial	\$ 936.951.433,60	\$ 936.951.433,60	\$ 936.951.433,60	\$ 936.951.433,60	\$ 936.951.433,60
Gastos Depreciacion	\$ 127.266.561,26	\$ 127.266.561,26	\$ 127.266.561,26	\$ 127.266.561,26	\$ 127.266.561,26
SALDO FINAL	\$ 809.684.872,34	\$ 682.418.311,08	\$ 555.151.749,82	\$ 427.885.188,56	\$ 300.618.627,30

Fuente: La investigación con base en Estados Financieros 2011 e Información suministrada por la gerencia de Seguridad del Sur Ltda.

ANEXO F. Amortización de Diferidos, 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Saldo Inicial	\$ 34.330.376,02				
Ajust. Acti. Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Ajustado	\$ 34.330.376,02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amorti diferidos	\$ 34.330.376,02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dep. acum ajustada	\$ 34.330.376,02				
SALDO FINAL	\$ -				

Adquisición de Licencias para Legalizacion de Software

	2012	2013	2014	2015	2016
Vida Util	5	5	5	5	5
Saldo Inicial	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00
Act. Ajustado	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00	\$ 13.650.948,00
Amorti diferidos	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60
Dep- acum justar	\$ -	\$ 2.730.189,60	\$ 5.460.379,20	\$ 8.190.568,80	\$ 10.920.758,40
Dep. acum ajustada	\$ 2.730.189,60	\$ 5.460.379,20	\$ 8.190.568,80	\$ 10.920.758,40	\$ 13.650.948,00
saldo final	\$ 10.920.758,40	\$ 8.190.568,80	\$ 5.460.379,20	\$ 2.730.189,60	\$ -

amortizacion diferidos	\$ 37.060.565,62	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60	\$ 2.730.189,60
SALDO FINAL	\$ 10.920.758,40	\$ 8.190.568,80	\$ 5.460.379,20	\$ 2.730.189,60	\$ -

ANEXO G. Modelo de Deuda, 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO DE LA DEUDA		5%	5%	5%	5%	5%
SALDO INICIAL		\$ 536.757.054,11	\$ 61.372.719,94	\$ 17.999.994,11	\$ 17.999.994,11	\$ 17.999.994,11
INTERESES		15.325.352,56	372.106,81		0	0
AMORTIZACIÓN		475.384.334,17	43.372.725,83		0	0
SALDO FINAL	\$ 82.520.699,11	\$ 61.372.719,94	\$ 17.999.994,11	\$ 17.999.994,11	\$ 17.999.994,11	\$ 17.999.994,11

Fuente: Documentos soportes del crédito adquirido 2011 – 2012 - Contabilidad y Tesorería.
Seguridad del Sur Ltda. – Contabilidad y Tesorería

MODELO DE DEUDA EXTRANJERA						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO DE LA DEUDA		7,25%	7,25%	7,25%	7,25%	7,25%
SALDO INICIAL		\$ 124.000,00	\$ 31.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES US		4.352,21	362,68	-		
AMORTIZACIÓN US		93000,00	31000,00	0,00		
SALDO FINAL US	\$ 124.000,00	\$ 31.000,00	\$ -	\$ -		
Saldo inicial \$		\$ 240.374.000,00	\$ 55.286.020,00	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses \$		\$ 8.092.249,96	\$ 620.405,83	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización \$		\$ 180.280.500,00	\$ 55.286.020,00	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final \$		\$ 57.639.660,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia cambio		\$ (2.453.839,67)	\$ (2.353.640,33)	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Documentos soportes del crédito adquirido 2011 – 2012 - Contabilidad y Tesorería.
Seguridad del Sur Ltda. – Contabilidad y Tesorería