



**VALORACIÓN SEGURIDAD SUPER LTDA.**

**ALIX JOHANNA TRIANA**

**WILFER YESID GOMEZ**

**FABIAN ANDRES CARDENAS**

**GAF-66**

**WILLIAM DIAZ**

**DIRECTOR TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**BOGOTA D.C, COLOMBIA**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVE</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	10
<b>1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL</b> .....	10
<b>1.1.1 Nombre de la empresa</b> .....	10
<b>1.1.2 Tipo de empresa</b> .....	10
<b>1.1.3 Ubicación</b> .....	10
<b>1.1.4 Tamaño</b> .....	11
<b>1.1.5 Visión</b> .....	11
<b>1.1.6 Misión</b> .....	11
<b>1.1.7 Objetivos Estratégicos</b> .....	11
<b>1.1.8 Ventajas Competitivas</b> .....	12
<b>1.1.9 Descripción de la industria</b> .....	12
Cuadro 1 – Distribución servicios de Vigilancia y Seguridad Privada .....	13
<b>1.1.10 Productos o servicios</b> .....	13
Cuadro 2 – Tarifas por tipo de servicio y estrato .....	15
<b>1.2 EL MERCADO</b> .....	15
<b>1.2.1 Tamaño del mercado</b> .....	15
<i>Gráfico 1– Histórico de servicios de vigilancia y seguridad privada</i> .....	16
<i>Gráfico 2– Participación empresas por tipo con arma y sin arma</i> .....	17
<i>Gráfico 3– Ingresos operacionales empresas con armas y sin armas</i> .....	17
<b>1.2.1.1 Clientes actuales</b> .....	18
Cuadro 3 – Clientes sector residencial .....	18
Cuadro 4 – Clientes sector comercial.....	18
Cuadro 5 – Clientes sector Público .....	19
<b>1.2.1.2 Clientes Potenciales</b> .....	19
Cuadro 6 – Clientes sector Público .....	19
<b>1.2.2 Descripción de la competencia:</b> .....	19
<b>1.2.3 Participación de la empresa y su competencia en el mercado</b> .....	21
<i>Gráfico 4– Distribución participación por tamaño de empresa</i> .....	22
<i>Gráfico 5– Ingresos operacionales total sector empresas vigilancia y seguridad privada</i> .....	22

<i>Gráfico 6 - Porcentaje de ventas por tipo de servicios.....</i>	23
<b>1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.1 Descripción del proceso. ....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.2 Diagrama del proceso. ....</b>	<b>24</b>
Cuadro 7– Procedimiento cotizaciones y control contratos .....	24
Cuadro 8– Procedimiento Licitaciones .....	25
Cuadro 9– Procedimiento Quejas y reclamos .....	25
Cuadro 10– Procedimiento Satisfacción con el usuario.....	26
<b>1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>26</b>
<b>1.4.1 Organigrama de la empresa .....</b>	<b>26</b>
Cuadro 11– organigrama Seguridad Super Ltda.....	26
<b>1.4.2 Estructura de sueldos y salarios .....</b>	<b>27</b>
Cuadro 12– Procedimiento Satisfacción con el usuario.....	27
<b>2. EL PROBLEMA .....</b>	<b>27</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN .....	27
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	28
<b>2.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>28</b>
2.3 MARCO REFERENCIAL.....	28
<b>2.3.1 Conceptos Generales de valoración.....</b>	<b>29</b>
Cuadro 13– Método Valoración flujo descontado .....	30
Cuadro 14– flujo de caja libre descontado.....	30
<b>2.3.2 Inductores de Valor .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Indicadores de liquidez.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4 Indicadores de Rentabilidad .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.5 Indicadores de Endeudamiento .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.6 Costo de Capital WACC.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.7 Valor Económico agregado EVA.....</b>	<b>37</b>
2.4 DIAGNOSTICO .....	37
<b>2.4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.1.1 Entorno económico .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.1.2 Empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1.2.1 Matriz FODA.....</b>	<b>39</b>
Cuadro 15– Matriz Foda .....	39

<b>2.4.1.3 Administración y Gerencia</b> .....	39
2.4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	40
Cuadro 16– Balance general Histórico .....	40
<i>Gráfico 7 – Activos</i> .....	41
<i>Gráfico 8– Pasivos</i> .....	41
Cuadro 17–Composición del Patrimonio .....	42
<b>2.4.2.2 Estado de Resultados</b> .....	43
Cuadro 18–Estado de resultados histórico .....	43
<i>Gráfico 9– Ingresos -Costo</i> .....	43
<b>2.4.2.3 Flujo de Caja</b> .....	44
Cuadro 19–Flujo de caja Libre operacional ejecutado.....	44
<b>2.4.2.4 Indicadores Financieros</b> .....	45
<i>Gráfico 10– Endeudamiento</i> .....	45
<i>Gráfico 11– Liquidez</i> .....	46
<i>Gráfico 12– Rentabilidad Histórica</i> .....	46
<i>Gráfico 13– Rentabilidad del activo y del patrimonio</i> .....	47
<i>Gráfico 14– EBITDA</i> .....	47
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	48
3.1 FASES .....	48
3.2 METODOLOGÍAS Y VALORACIÓN.....	49
3.3 METODOLOGÍA - FLUJO DE CAJA DESCONTADO: .....	49
<b>4. RESULTADOS</b> .....	50
4.1 ESTRATEGIAS.....	51
4.2 POLÍTICAS Y SUPUESTOS.....	51
4.2.1 Cifras macroeconómicas .....	51
Cuadro 20–Cifras macroeconómicas .....	51
4.2.2 Horizonte de planeación .....	51
4.2.3 Políticas Administrativas .....	52
4.2.4 Nivel de endeudamiento.....	52
Cuadro 21–Margen de deuda .....	53
4.2.5 Flujo de caja.....	53
4.2.6 Política crecimiento en ventas.....	53
Cuadro 22–Escenarios de venta .....	54

4.2.7 Políticas comerciales.....	55
4.2.8 Supuestos Inversión Costo de Capital.....	55
Cuadro 23–Escenarios de Inversión.....	55
Cuadro 24–Datos Calculo WACC .....	56
4.2.9 Políticas de gastos variables y gastos fijos.....	56
4.3 PROYECCIONES .....	57
4.3.1 Análisis Proyección de ventas.....	57
<i>Gráfico 15– Ingresos -Mg Bruto -Mg Operacional</i> .....	57
4.3.2 Proyección Utilidad Neta -EBITDA .....	58
En el siguiente grafico se evidencia el comportamiento de la utilidad neta en los tres Escenarios propuestos .....	58
<i>Gráfico 16– Utilidad Neta</i> .....	58
<i>Gráfico 17– Ebitda</i> .....	59
Cuadro 25–proyección Utilidad Neta - EBITDA.....	60
4.3.3 Análisis de Proyección de costo de capital: .....	60
<i>Gráfico 18– Inversión -Costo de Capital WACC</i> .....	60
4.3.4 Análisis de Valor terminal VT y Valor mercado de la empresa VME: .....	61
Cuadro 26–Valor terminal .....	62
<i>Gráfico 19– Participación del valor de mercado en la empresa</i> .....	62
Cuadro 27–Valor de mercado de la empresa .....	63
4.3.5 Análisis de creación de valor: .....	63
Cuadro 28–Creación Valor VMK y VMC .....	63
4.3.6 Análisis inductores de valor:.....	64
Cuadro 29–Inductores Escenario 1 Deuda 0%.....	64
<i>Gráfico 20– Inductores Escenario 1 Deuda 0%</i> .....	64
Cuadro 30–Inductores Escenario 2 Deuda 0%.....	65
<i>Gráfico 21– Inductores Escenario 2 Deuda 0%</i> .....	65
Cuadro 31–Inductores Escenario 2 Deuda 50%.....	65
<i>Gráfico 22– Inductores Escenario 2 Deuda 50%</i> .....	66
Cuadro 32–Inductores Escenario 2 Deuda 75%.....	66
<i>Gráfico 23– Inductores Escenario 2 Deuda 75%</i> .....	66
Cuadro 33–Inductores Escenario 2 Deuda 100%.....	67
<i>Gráfico 24– Inductores Escenario 2 Deuda 100%</i> .....	67

Cuadro 34–Inductores Escenario 3 Deuda 0%.....	67
<i>Gráfico 25– Inductores Escenario 3 Deuda 0%</i> .....	68
Cuadro 35–Inductores Escenario 3 Deuda 50%.....	68
<i>Gráfico 26– Inductores Escenario 3 Deuda 50%</i> .....	68
Cuadro 36–Inductores Escenario 3 Deuda 75%.....	69
<i>Gráfico 27– Inductores Escenario 3 Deuda 75%</i> .....	69
Cuadro 37–Inductores Escenario 3 Deuda 100%.....	69
<i>Gráfico 28– Inductores Escenario 3 Deuda 100%</i> .....	69
4.3.7 Análisis Flujo de Caja Libre Operativo: .....	70
Cuadro 38–Flujo de Caja Libre Operativo.....	70
<i>Gráfico 29– Flujo de Caja Libre Operativo</i> .....	70
4.3.7 Análisis ROA Y ROE: .....	71
Cuadro 38–ROA .....	71
Cuadro 39–ROA .....	71
<b>5 CONCLUSIONES</b> .....	73
<b>6 RECOMENDACIONES</b> .....	74
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	75

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

**SEGURIDAD SUPER LTDA**, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de vigilancia privada en las modalidades fija, móvil con arma y sin arma en los sectores residencial, comercial e industrial, con más de 18 años de experiencia en el mercado la empresa ha atravesado diferentes desafíos para sostenerse en el tiempo. En los últimos años se han visto afectados por la creación e ingreso de compañías nacionales y multinacionales del mismo sector con precios competitivos.

La empresa busca su crecimiento en el mercado fortaleciéndose en aspectos como innovación, nuevos servicios e incursionando en nuevos sectores del mercado.

Dada la proyección de crecimiento que tiene la empresa se desarrollará una valoración de empresas bajo un modelo financiero basado en los estados financieros de los últimos cuatro años (2014-2017) con proyección a cinco años y medición de indicadores financieros, inductores de valor, análisis de Peer Group, realizar un diagnóstico que permita trazar planes estratégicos y recomendaciones que conlleven al cumplimiento de sus objetivos.

**Palabras Clave:** Valoración Financiera, Crear valor, Indicadores financieros, Proyección estados financieros, Optimización de los recursos, Rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

El sector de vigilancia y seguridad Privada en Colombia tiene cerca de 44 años, Sin embargo, hace 12 años ha logrado una evolución importante en donde para el año 1994 existían 763 empresas en el sector de Servicios de Vigilancia y Seguridad privada en todas las modalidades y para 2017 esta cifra va en 6.056<sup>1</sup>, esto nos demuestra la evolución trascendental del sector y la necesidad del servicio debido a que en los últimos años la inseguridad en conjuntos residenciales, sector comercial e industrial en Colombia ha incrementado en un 19% y 33% respectivamente a nivel nacional han generado aumento en la demanda del servicio de seguridad privada permitiendo el ingreso de empresas nacionales y multinacionales altamente competitivas.

La globalización también entre a jugar un papel muy importante en este crecimiento y debido a ello también las empresas del sector se ven en la necesidad de entrar a competir para permanecer en el mercado, es por ello que se están centrando en mejorar sus procesos internos, innovación en incursionando con nuevos servicios, con el objetivo de identificar las falencias que se han tenido y proyectarse hacia su mejoramiento con la correcta toma de decisiones y creación de estrategias que con lleven a la generación de valor de la compañía.

Con el fin de contribuir al avance del sector, se ofreció a la empresa **Seguridad Super Ltda**, realizarle una valoración de empresas estructurada en un modelo financiero que es una herramienta que nos permite realizar una planeación financiera en la cual se conoce la situación financiera actual de la empresa, determinado si cuenta con los recursos físicos, operativos y de liquidez suficiente para poder prestar el servicio y que le permita dar cumplimiento a su visión y misión estratégica que se basa en crecer, ser más competitivo en el mercado por medio de la inclusión en nuevos sectores, innovación y prestación de servicios.

La valoración de empresas viene estructurada bajo la metodología de recolección de la información de la empresa y su entorno, seguido por el diagnostico cuantitativo y cualitativo realizado desde la óptica de indicadores financieros, inductores de valor el análisis de la empresa



y el sector, definición de problema, planteamiento de los objetivos, seguido por el diseño del modelo financiero y la elaboración de planes estratégicos y recomendaciones que busquen la toma de decisiones en la empresa basados en sus planes.

Por otro lado, el desarrollo del presente trabajo de grado tiene como logro personal el poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la especialización en gerencia y administración financiera cursada en la Universidad Piloto de Colombia.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

#### **1.1.1 Nombre de la empresa**

SEGURIDAD SUPER LTDA

#### **1.1.2 Tipo de empresa**

La empresa **SEGURIDAD SUPER LTDA** identificada con el NIT N° 830.072.359-8, es un ente de carácter privado, es una sociedad de responsabilidad limitada, registrada ante la cámara de comercio de Bogotá mediante matrícula mercantil N° 0001015943 del 23 de mayo del año 2000.

Empresa dedicada a prestar servicios de vigilancia y seguridad privada en la modalidad de fija y móvil y medio con arma y sin arma para protección a personas naturales o jurídicas de derecho público y privado o a bienes muebles o inmuebles; en los sectores comercial y de servicios, sector industrial, sector agropecuario, sector aeroportuario, sector financiero, sector transportes y comunicaciones, sector energético y petrolero, sector público, sector educativo público y privado, sector residencial en todos los estratos utilizando los medios establecidos de acuerdo con las normas aplicables legales vigentes.

#### **1.1.3 Ubicación**

Seguridad Super Ltda tiene domicilio en la ciudad de Bogotá en la carrera 45 a No.103-72

#### **1.1.4 Tamaño**

Al cierre del año 2017, la empresa tenía activos por valor de \$1.939.703.482 y sus ventas acumuladas al mismo corte fueron por valor de \$3.892.063.704; para este mismo año tenía alrededor de 167 empleados Vigilantes y 15 empleados como parte nomina administrativa, se encuentra clasificada como empresa mediana de acuerdo a la ley 905 del 2004.

#### **1.1.5 Visión**

Para el 2020, **SEGURIDAD SUPER LTDA**, será reconocida a nivel Nacional por su excelencia en la prestación de servicios de la seguridad privada, fortaleciendo su crecimiento en nuevos servicios e incursionando en nuevos sectores de la economía, asegurando así la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros colaboradores, la continuidad del negocio y su proyección a nivel internacional.

#### **1.1.6 Misión**

Empresa dedicada a la prestación de servicios de vigilancia privada en las modalidades fija, móvil con arma y sin arma en los sectores residencial, comercial e industrial; ofreciendo siempre excelente calidad en nuestros servicios; por medio de personal idóneo y competente, desarrollando continuamente innovaciones y mejoras en los diferentes procesos buscando la mejora continua de su sistema de gestión y el cumplimiento de la normatividad legal.

#### **1.1.7 Objetivos Estratégicos**

**Seguridad Super Ltda** tiene como objetivo el mejorar su estrategia de venta en la que se definirán acciones que contribuirán al crecimiento de la empresa para que ésta alcance la rentabilidad esperada, con esta mejor busca incursionar en el mercado fortaleciéndose en aspectos como innovación, nuevos servicios e incursionando en nuevos sectores del mercado como son las

licitaciones para contratos de entidades públicas, así como apertura de cuatro agencias a nivel nacional en las ciudades de Villavicencio, Sogamoso, Cali y Bucaramanga.

### **1.1.8 Ventajas Competitivas**

Con 18 años de experiencia en el de vigilancia y seguridad privada, **Seguridad Super Ltda**, es una empresa que ofrece soluciones personalizadas a cualquier problema de seguridad, fusionando el factor humano y tecnológico de la manera más adecuada para que cualquier situación esté bajo control, se considera una empresa de máxima confianza y seriedad asegurando la eficacia en su servicio.

### **1.1.9 Descripción de la industria.**

Los servicios de Vigilancia y Seguridad privada son regulados por La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada que fue creada por la ley 62 de 1993, con el fin de ejercer inspección, vigilancia y control sobre los servicios de vigilancia.

Los servicios de Vigilancia y Seguridad privada son regidos bajo el decreto 356 de 1994 en donde se establecen su objetivo, la licencia para operar, las modalidades y los medios de servicio.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada clasifica los servicios de vigilancia y seguridad privada en tres grupos:

La siguiente información corresponde a la distribución de los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada a 31 diciembre 2017

*Cuadro 1 – Distribución servicios de Vigilancia y Seguridad Privada*

SERVICIOS DE VIGILANCIA PRIVADA REMUNERADA - Personas Jurídicas	N°	% Servicios de Vigilancia Privada	% Total Servicios
EMPRESAS DE VIGILANCIA CON ARMAS	582	68,15%	10%
EMPRESAS DE VIGILANCIA SIN ARMAS	56	6,56%	0,92%
COOPERATIVAS DE VIGILANCIA	46	5,39%	0,76%
TRANSPORTADORAS DE VALORES	8	0,94%	0,13%
ESCUELAS DE CAPACITACION	87	10,19%	1,44%
EMPRESAS ASESORAS	19	2,22%	0,31%
EMPRESAS BLINDADORAS	33	3,86%	0,54%
EMPRESAS ARRENDADORAS	23	2,69%	0,38%
<b>TOTAL VIGILANCIA PRIVADA REMUNERADA</b>	<b>854</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>
<b>ESQUEMAS DE AUTOPROTECCIÓN</b>			
	No	% Esquemas de Autoprotección	% Total Servicios
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PERSONAS JURIDICAS	481	99,18%	7,94%
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PERSONAS NATURALES	3	0,62%	0,05%
SERVICIOS COMUNITARIOS	1	0,21%	0,02%
<b>TOTAL ESQUEMAS DE AUTOPROTECCIÓN</b>	<b>485</b>	<b>100%</b>	<b>8%</b>
<b>OTROS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA</b>			
	No	% Otros Servicios de Seguridad Privada	% Total Servicios
DEPARTAMENTOS DE CAPACITACION	13	0,28%	0,21%
CONSULTORES, ASESORES, INVESTIGADORES	3700	78,00%	61,10%
IMPORTADORES Y COMERCIALIZADORES DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	1004	21%	16,58%
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA</b>	<b>4717</b>	<b>100%</b>	<b>78%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6.056</b>	

*Fuente – Superintendencia de vigilancia y seguridad privada*

### 1.1.10 Productos o servicios

Prestación de servicios de seguridad privada y vigilancia en los sectores Comercial, Residencial, Industria, Hospitalaria, escolta y estatal.

Bajo decreto 356 de 1994 **Seguridad Super Ltda.** presta las siguientes modalidades de servicio:

**1.Vigilancia Fija:** es la que se presta a través de vigilantes o de cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas o a bienes muebles o inmuebles en un lugar determinado.

**2.Vigilancia Móvil:** es la que se presta a través de vigilantes móviles o cualquier otro medio con el objeto de dar protección a personas o a bienes muebles o inmuebles en un área o sector delimitado.

**3. Escolta:** es la protección que se presta a través de escoltas con armas de fuego, o de servicios de vigilancia y seguridad privada no armados a personas, vehículos, mercancías o cualquier otro objeto, durante su desplazamiento.

Para el desarrollo de sus actividades dichas modalidades requieren de medios para su operación como son las armas de fuego, recursos humanos, animales, tecnológicos o materiales, vehículos e instalaciones físicas y cualquier otro medio que esté autorizado por la Supervigilancia.

Con base a la circular N°2 de 2018 se establecen tarifas de cobro las cuáles deben ser cumplidas y son reguladas por las Super Vigilancia así y de las cuales se determina el precio del servicio prestado por la empresa Seguridad Super, entendiéndose la venta de un (1) servicio según las tarifas detalladas a continuación:

Todas las Empresas y Cooperativas De Vigilancia y Seguridad Privada con armas y sin armas, que utilicen el medio humano y/o canino, deben sujetarse al régimen de tarifas en la prestación de los servicios, en los siguientes términos:

**Servicios de Vigilancia y seguridad privada de veinticuatro (24) horas y treinta (30) días al mes:**

Los usuarios de los sectores público, educativo privado, comercial y de servicios, industrial, aeroportuario, financiero, transporte y comunicaciones, energético y petrolero, serán sujetos de aplicación de la tarifa mínima equivalente a 8,8 salarios mínimos legales mensuales vigentes para cubrir los costos laborales; más un porcentaje por concepto de gastos administrativos y de supervisión, de conformidad con los siguientes parámetros:

Cuadro 2 – Tarifas por tipo de servicio y estrato

<b>TARIFA:</b>	\$ 781.242	x	8,8	=	\$ 6.874.930				
<b>TARIFA</b>	<b>PORCENTAJE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION</b>	<b>VALOR GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION</b>	<b>MODALIDAD/ MEDIO</b>						
\$ 6.874.930	8%	\$ 549.994	MEDIO HUMANO SIN ARMA						
\$ 6.874.930	10%	\$ 687.493	MEDIO HUMANO CON ARMA						
\$ 6.874.930	11%	\$ 756.242	MEDIO HUMANO CON CANINO						
<b>SERVICIO</b>	<b>VALOR TOTAL (TARIFA + VALOR GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION)</b>	<b>DESCUENTO HASTA DEL 10% SOLO PARA COOPERATIVAS</b>	<b>VALOR TOTAL CON DESCUENTO SOLO PARA COOPERATIVAS</b>						
24 HORAS 30 DIAS AL MES MEDIO HUMANO SIN ARMAS	\$ 7.424.924	\$ 742.492	\$ 6.682.432						
24 HORAS 30 DIAS AL MES MEDIO HUMANO CON ARMA	\$ 7.562.423	\$ 756.242	\$ 6.806.181						
24 HORAS 30 DIAS AL MES MEDIO HUMANO CON CANINO	\$ 7.631.172	\$ 763.117	\$ 6.868.055						
Para los <b>Estratos Residenciales 4, 5, y 6</b> , la tarifa mínima será de 8.6 salarios mínimos legales mensuales vigentes más un 10% de administración y supervisión.									
<b>TARIFA:</b>	\$ 781.242	x	8,6	=	\$ 6.718.681				
<b>SERVICIO</b>	<b>TARIFA</b>	<b>+</b>	<b>PORCENTAJE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION (10%)</b>	<b>=</b>	<b>VALOR TOTAL (TARIFA + VALOR GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION)</b>	<b>-</b>	<b>DESCUENTO HASTA DEL 10% SOLO PARA COOPERATIVAS</b>	<b>=</b>	<b>VALOR TOTAL CON DESCUENTO SOLO PARA COOPERATIVAS</b>
24 HORAS 30 DIAS AL MES	\$ 6.718.681	+	\$ 671.868	=	\$ 7.390.549	-	\$ 739.055	=	\$ 6.651.494
Para los <b>Estratos Residenciales 1, 2 y 3</b> la tarifa a cobrar deberá garantizar al trabajador el pago de las obligaciones laborales y los costos operativos.									

Fuente – Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

## 1.2 EL MERCADO

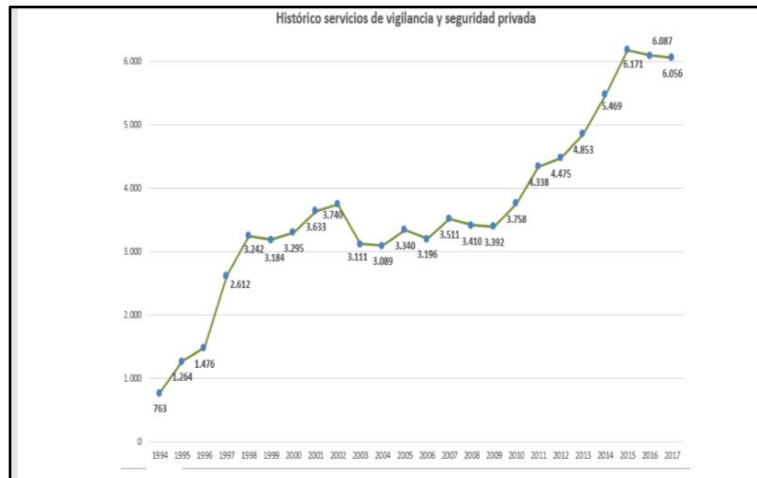
La empresa **Seguridad Super Ltda.** opera bajo la modalidad de fija y móvil con medio arma y sin arma, en los sectores residencial, comercial y público.

### 1.2.1 Tamaño del mercado

El mercado arroja cifras de crecimiento, en los últimos años el incremento de la demanda de los servicios de vigilancia y seguridad privada ha sido positiva, generando la apertura de más empresas en el sector, bajo distintas modalidades de servicios, la participación de los servicios se ve reflejada en un 14% para servicios de vigilancia privada remunerada -personas jurídicas, en un 8% para servicios de esquemas de autoprotección y un 78% para otros servicios de seguridad privada<sub>2</sub> (Ver Cuadro 1 – Distribución servicios de Vigilancia y Seguridad Privada)

La siguiente grafica nos muestra la evolución de los servicios de vigilancia y seguridad privada desde 1994 a 2017:

*Gráfico 1– Histórico de servicios de vigilancia y seguridad privada*



*Fuente –Superintendencia de vigilancia y seguridad privada*

**Seguridad Súper Ltda.** Como se ha mencionado se encuentra dentro del mercado de servicios con arma y sin arma, para el 2017 la participación de este tipo de servicio se encuentra distribuida en un 91% para empresas con armas y en un 9% para empresas sin armas que dentro de la categoría de servicios de vigilancia privada remunerada-personas jurídicas participan en un 68.15% y un 6.56% sobre 854 empresas de este grupo (Ver Cuadro 1 – Distribución servicios de Vigilancia y Seguridad Privada)



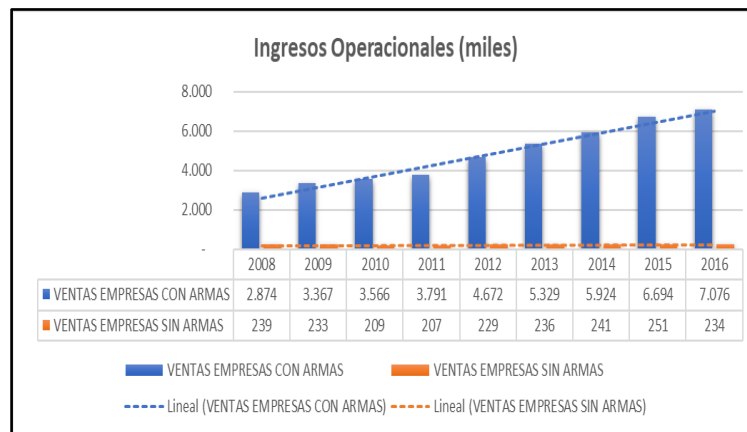
Gráfico 2– Participación empresas por tipo con arma y sin arma



Fuente – Elaboración propia con datos de Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

Los ingresos operaciones de las empresas de vigilancia que han reportados estados financieros a la Supervigilancia reflejan el comportamiento creciente del sector pasando de 2.873MM para 2008 a 7.075 en 2016:

Gráfico 3– Ingresos operacionales empresas con armas y sin armas



Fuente – Elaboración propia con datos de Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

### 1.2.1.1 Clientes actuales

Actualmente la empresa presta los servicios de vigilancia y seguridad privada a los sectores residencial, comercial y público, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Sector residencial:**

*Cuadro 3 – Clientes sector residencial*

N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR	N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR
1	AGRUPACIÓN DE VIVIENDA LUNAPARK	RESIDENCIAL	13	CONJUNTO RESIDENCIAL SANTA FÉ DEL TINTAL	RESIDENCIAL
2	AGRUPACIÓN DE VIVIENDA EL DIAMANTE	RESIDENCIAL	14	CONJUNTO RESIDENCIAL TORRES DE TINTALÁ	RESIDENCIAL
3	AGRUPACION RESIDENCIAL MONTE ARROYO	RESIDENCIAL	15	CONJUNTO RESIDENCIAL TORRES DE TINTALA FASE V III	RESIDENCIAL
4	AGRUPACIÓN DE VIVIENDA LAURELES DE NUEVA CASTILLA	RESIDENCIAL	16	CONJUNTO RESIDENCIAL VALLES DE CAJICÁ P H	RESIDENCIAL
5	CONJUNTO DE BODEGAS LOTE 31 MANZANA 5 ZONA FRANC	RESIDENCIAL	17	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DE LOS ÁNGELES	RESIDENCIAL
6	CONJUNTO DE USO MIXTO CIUDAD DE DIOS	RESIDENCIAL	18	EDIFICIO ABADIA	RESIDENCIAL
7	CONJUNTO RESIDENCIAL PRADOS DEL TINTAL	RESIDENCIAL	19	EDIFICIO ILARCCO 3	RESIDENCIAL
8	CONJUNTO RESIDENCIAL BOSQUES DE LOS COMJNEROS	RESIDENCIAL	20	EDIFICIO JAIMOR	RESIDENCIAL
9	CONJUNTO RESIDENCIAL CIUDADELA SIERRAS DE SANTAFE	RESIDENCIAL	21	EDIFICIO TORRES DE SAN JAVIER	RESIDENCIAL
10	CONJUNTO RESIDENCIAL EL OASIS	RESIDENCIAL	22	MULTIFAMILIARES ANGELA II	RESIDENCIAL
11	CONJUNTO RESIDENCIAL QUINTAS DE SAN DIEGO FH	RESIDENCIAL	23	SABANA DE TIERRA BUENA	RESIDENCIAL
12	CONJUNTO RESIDENCIAL RECODO DE SAN FELIPE V	RESIDENCIAL	***	***	***

*Fuente –Elaboración Propia*

- Sector Comercial:**

*Cuadro 4 – Clientes sector comercial e industrial*

N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR	N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR
1	GRAN CENTRAL DE ABASTECIMIENTOS	COMERCIAL	16	CENTRO COMERCIAL SABANA PLAZA	COMERCIAL
2	2.35DIGITAL S.A.S	COMERCIAL	17	CENTRO COMERCIAL SAN JOSÉ PLAZA	COMERCIAL
3	AL CONSTRUCCIONES	COMERCIAL	18	CENTRO COMERCIAL SAN VICENTE PLAZA	COMERCIAL
4	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTAFE DE BOGOTÁ	COMERCIAL	19	CENTRO COMERCIAL SHOPPING CENTER	COMERCIAL
5	ASOCOPAX	COMERCIAL	20	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL
6	BIOGENÉTICA DIAGNÓSTICA S.A.S.	COMERCIAL	21	CENTRO EMPRESARIAL SORELLO PI	COMERCIAL
7	CENERCOL	COMERCIAL	22	CLUB CAMPESTRE EL BOSQUE	COMERCIAL
8	CENTRO COMERCIAL BABILONIA	COMERCIAL	23	CONSTRUCTORA CNG	COMERCIAL
9	CENTRO COMERCIAL CANADÁ	COMERCIAL	24	DISTRIBUCIONES P Y G E HIJOS S.A.S	COMERCIAL
10	CENTRO COMERCIAL FERROCARRIL PLAZA	COMERCIAL	25	EDIFICIO FIOREE	COMERCIAL
11	CENTRO COMERCIAL LA NOVENA	COMERCIAL	26	EXPLORA SOLUCIONES S.A.S. ARQUITECTOS E INGENIEROS	COMERCIAL
12	CENTRO COMERCIAL LAS AVENIDAS	COMERCIAL	27	OTACC SA	COMERCIAL
13	CENTRO COMERCIAL MANHATTAN	COMERCIAL	28	QUIRUMEDICAS LTDA	COMERCIAL
14	CENTRO COMERCIAL MUNDO DEL ORO	COMERCIAL	29	UNIDAD CERRADA INMOBILIARIA ILARCO PH	COMERCIAL
15	CENTRO COMERCIAL PASAJE DE SAN ANTONIO	COMERCIAL	***	***	***

*Fuente –Elaboración Propia*

- **Sector Público:**

*Cuadro 5 – Clientes sector Público*

N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR
1	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	PUBLICO

*Fuente –Elaboración Propia*

### 1.2.1.2 Clientes Potenciales

**Seguridad Súper Ltda.** Mantiene sus clientes potenciales en el sector de comercial con clientes de centros comerciales y uno en sector hospitalario y uno en sector público, son clientes con los contratos más rentables:

*Cuadro 6 – Clientes sector Público*

N°	CLIENTE	TIPO DE SECTOR
1	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	PUBLICO
2	CENTRO COMERCIAL SABANA PLAZA	COMERCIAL
3	CENTRO COMERCIAL SAN JOSÉ PLAZA	COMERCIAL
4	CENTRO COMERCIAL SAN VICENTE PLAZA	COMERCIAL
5	QUIRUMEDICAS LTDA	COMERCIAL

*Fuente –Elaboración Propia*

### 1.2.2 Descripción de la competencia:

- **Seguridad Superior:**

Empresa de vigilancia colombiana con 38 años de experiencia su misión es aportar valor a la sociedad y al desarrollo del país, con soluciones innovadoras de seguridad dirigidas a superar las expectativas de sus clientes, basados en conocimiento y la experiencia de su equipo humano integrado a la tecnología.

Dentro de sus servicios se encuentran: seguridad física, Escolta a Vehículos, personas o mercancías, Protección con medios caninos, estudios de seguridad e investigaciones y consultorías, Televigilancia y seguridad electrónica.

- **Seguridad Penta:**

Empresa de vigilancia colombiana con 20 años de experiencia su misión es proteger a sus clientes y custodiar sus bienes por medio de la prestación de servicios de vigilancia basados en los altos estándares de calidad y gestión del riesgo.

Los servicios son prestados a Industrias, corporaciones, bancos, conjuntos residenciales, centros comerciales, universidades y hoteles, con servicios de Vigilancia móvil, con arma, sin arma, escolta de personas, de mercancías, guardas recepcionistas y operador de medios tecnológicos.

- **Tecniseg**

Empresa de vigilancia colombiana con 20 años de experiencia con amplia experiencia en la prestación de servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, en todos los sectores de la economía nacional, comprometida con nuestros clientes, colaboradores y comunidad, promoviendo la seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.

Estamos presentes en las principales ciudades del país tales como Bogotá, Pereira, Bucaramanga, Tunja, Cali, Tuluá, Barrancabermeja, Valledupar y Medellín.

Dentro de sus servicios se encuentran: Vigilancia física con arma, sin arma y medio canino, escolta a personas, vehículos y mercancía, medios tecnológicos, asesoría, consultoría e investigaciones de seguridad.

- **Covisur Colombia:**

Empresa de vigilancia colombiana con 30 años de experiencia prestando servicio en diferentes sectores como lo son: estatal, educativa, bancaria, comercial, industrial, residencial y hospitalario.

Dentro de sus servicios se encuentran: Vigilancia humana, canina, Seguridad electrónica, escolta a personas, vehículos y mercancías, asesorías, consultorías e investigaciones, SUAN (aplicación móvil diseñada para la consulta de datos personales para caos de contratación, seguimiento, investigación y negocios).

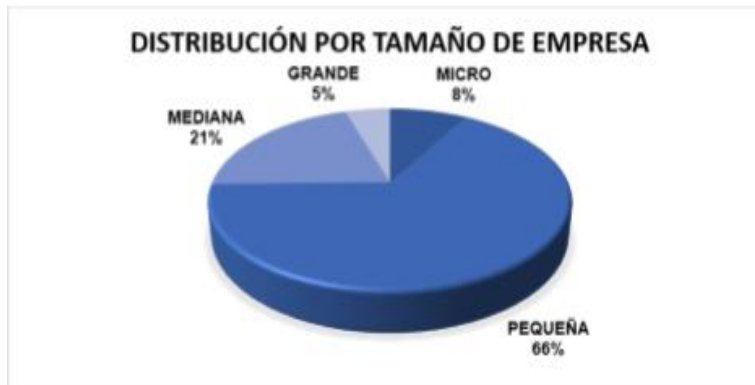
- **Seguridad Tecnocol**

Empresa de vigilancia colombiana con 12 años de experiencia prestando servicios en diferentes sectores con la modalidad de fija, móvil, con y sin armas, utilizando medios tecnológicos y comunicaciones.

### **1.2.3 Participación de la empresa y su competencia en el mercado.**

Observando la tendencia de crecimiento en los últimos años de la distribución de servicios de vigilancia, por tamaño de empresa podemos ver que las pequeñas y micro empresas son los grupos que concentran el mayor número de empresas con el 74% del total, seguida por las medianas con el 21% y finalmente las grandes con un 5%.

Gráfico 4– Distribución participación por tamaño de empresa



Fuente –Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

La incidencia que han tenido los servicios de vigilancia y seguridad privada en la económica nacional nos indica que los ingresos han tendido a el crecimiento pasando de 4.6 Billones de pesos en 2010 a 8.7 en 2016, Seguridad Super Ltda. Participó en un 0,0432% del total del ingreso de 2016.

Gráfico 5– Ingresos operacionales total sector empresas vigilancia y seguridad privada



Fuente –Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

La mayor parte de estos ingresos corresponden a empresas de vigilancia armadas con un 81.28%, lo que representó unos ingresos de \$ 7,07 billones de pesos. El tipo de servicio más pequeño del sector son las empresas arrendadoras, asesoras y escuelas de capacitación cada una

representando un 1,77% del sector con unos ingresos operacionales de más de \$ 45,907, \$51.700 y \$56.480 millones de pesos respectivamente.

*Gráfico 6 - Porcentaje de ventas por tipo de servicios*



*Fuente –Superintendencia de vigilancia y seguridad privada*

## 1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

### 1.3.1 Descripción del proceso.

El proceso de venta que lleva la empresa **Seguridad Súper Ltda.** está definido como el procedimiento de comunicación con el usuario, su objetivo es definir las actividades y el control necesario para la presentación de propuestas de prestación del servicio de vigilancia y la aceptación y firma de contrato, garantizando la definición y verificación de los requisitos de los usuarios que permitan la planeación eficaz del servicio, así mismo Determinar el seguimiento y respuesta eficaz de las de solicitudes, quejas y reclamos de los usuarios con relación a la prestación del servicio y por ultimo establecer la medición y seguimiento de la satisfacción del usuario, respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos por este, que asegure la toma de acciones eficaces para el aumento del nivel de satisfacción.


El alcance aplica para las solicitudes de servicios de vigilancia, presentación a licitaciones y todas las solicitudes, quejas y/o reclamos presentados por los usuarios y sus responsables son el coordinador del área comercial que es el responsable de controlar el cumplimiento de este

procedimiento con el apoyo de la asistente de gerencia y los coordinadores de los demás procesos a quienes corresponda dar respuesta a las solicitudes, quejas y/o reclamos presentados por los usuarios.

### 1.3.2 Diagrama del proceso.

- **Procedimiento de presentación de cotización y control de contratos:**

*Cuadro 7– Procedimiento cotizaciones y control contratos*

FLUJOGRAMA	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
	INICIO	
6.1.1. RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN	Cuando el usuario solicita una cotización se registra la información proporcionada por éste en el formato de solicitud de Cotización	Coordinador Comercial
6.1.2. REVISAR REQUISITOS	Se revisan los requisitos del servicio solicitado teniendo en cuenta la disponibilidad de, uniformes, radios, relojes y disposición de personal, registrando en el formato de solicitud de cotización.	Coordinador Comercial
6.1.3. PREPARAR LA OFERTA	Se recopila toda la información y documentación exigida, se elabora la propuesta económica y junto con la descripción del servicio a prestar.	Coordinador Comercial
6.1.4. ASISTIR A REUNIONES	de la empresa asiste a reuniones para realizar la presentación de la empresa y de la propuesta económica.	Coordinador Comercial
6.1.5. REALIZAR SEGUIMIENTO A LA COTIZACIÓN	Se espera respuesta por parte del usuario; manteniendo comunicación constante con el usuario con el propósito de aclarar dudas que se presenten durante el estudio de la oferta.	Coordinador Comercial
6.1.6. RECIBIR RESPUESTA	Una vez el usuario acepta la oferta realizada y envía carta de aprobación del servicio se procede a la elaboración, revisión y aprobación del contrato.	Coordinador Comercial
6.1.7. ENVIAR CONTRATO	Se envía el contrato al usuario para su revisión y aprobación.	Coordinador Comercial
6.1.8. REVISAR TÉRMINOS Y FIRMAR CONTRATO	Se revisan las cláusulas contractuales y a satisfacción de ambas partes se firma el contrato. Se registra en el formato de listado de contratos, la fecha de vigencia del contrato.	Coordinador Comercial
6.1.9. SEGUIMIENTO VIGENCIA DE CONTRATOS	Por medio del Listado de control de contratos, se realiza seguimiento al vencimiento de los contratos vigentes para su oportuna renovación por medio de otro sí o nuevo contrato de acuerdo a lo solicitado por el usuario.	Coordinador Comercial
6.1.10. PLANEACION DEL SERVICIO	Según el Procedimiento de Planeación del Servicio se preparan los recursos y personal necesario para la prestación del servicio.	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
	FIN	

*Fuente –Seguridad Super Ltda.*



- **Procedimiento de presentación de Licitaciones:**

*Cuadro 8– Procedimiento Licitaciones*

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
INICIO	INICIO	
6.2.1. IDENTIFICAR LICITACION	Se identifican por medio de internet las posibles licitaciones a las cuales se puede postular la empresa.	Comercial
6.2.2. DETERMINAR VIABILIDAD	Por medio de la descripción de la licitación se define si la empresa cumple con el tipo de servicio solicitado.	Comercial
6.2.3. ADQUISICIÓN DE LOS TÉRMINOS	Los términos de referencia de la licitación son adquiridos según la fecha y medio que ha definido el licitante, ya sea retirando los términos en una oficina específica o por medio de internet. En algunos casos se debe pagar con anterioridad por los términos de referencia.	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.4. ESTUDIO DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	Se leen detalladamente los términos de referencia, la fecha de la audiencia de aclaración, fecha de presentación de la propuesta, fecha de	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.5. PREPARAR PREGUNTAS PARA LA AUDIENCIA ACLARATORIA	Luego de revisar el documento completo se define las preguntas que deseen realizarse en la audiencia aclaratoria.	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.6. ESTABLECER REQUISITOS	Se estudia con atención la licitación determinando en los documentos solicitados por el licitador	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.7. VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	Se verifica que se posean todos los documentos exigidos por la empresa que realiza la licitación	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.8. PRESENTAR LA PROPUESTA	Se presenta la propuesta de acuerdo al límite de fecha establecido por la empresa licitadora.	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
6.2.9. ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA	En caso que la propuesta sea aceptada por la empresa licitadora se procede a la definición de los términos del contrato y firma de este de acuerdo a la actividades descritas en el presente procedimiento para la presentación de cotizaciones y control de contratos	Gerente General Comercial Jefe de Operaciones
FIN	FIN	

*Fuente –Seguridad Super Ltda.*

- **Procedimiento de Quejas y reclamos:**

*Cuadro 9– Procedimiento Quejas y reclamos*

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
INICIO	INICIO	
6.3.1. RECIBIR LA SOLICITUD, QUEJA Y/O RECLAMO	El usuario envía carta realizando la solicitud, queja y/o reclamo.	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
6.3.2. IDENTIFICAR RESPONSABLE	Se registra en el formato Solicitudes, Quejas y reclamos, identificando el usuario, fecha, si es solicitud, queja y/o reclamo, además del responsable en proporcionar solución.	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
6.3.3. PROPORCIONAR SOLUCIÓN AL USUARIO	El responsable de dar solución a la solicitud, queja y/o reclamo toma una decisión y la comunica al usuario	Jefe de Operaciones Gerente General
6.3.4. CONFIRMAR SOLUCIÓN DE LA SOLICITUD, QUEJA Y/O RECLAMO	Una vez se proporciona una solución al usuario, se registra en el formato de Solicitudes, quejas y reclamos como cerrada.	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
6.3.5. RECOPIACIÓN DE SOLICITUDES QUEJAS Y RECLAMOS	Mensualmente se recopilan las solicitudes, quejas y/o reclamos para la toma de datos del indicador de "Quejas y reclamos". De acuerdo a lo establecido en la caracterización del proceso y ficha técnica del indicador.	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
6.3.6. TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS	De acuerdo a la quejas y reclamos presentados se determina la implementación de acciones correctivas de acuerdo al Procedimiento de acciones correctivas y preventivas	Coordinador Comercial Jefe de Operaciones
FIN	FIN	

*Fuente –Seguridad Super Ltda.*

- Procedimiento de satisfacción con el usuario

Cuadro 10– Procedimiento Satisfacción con el usuario

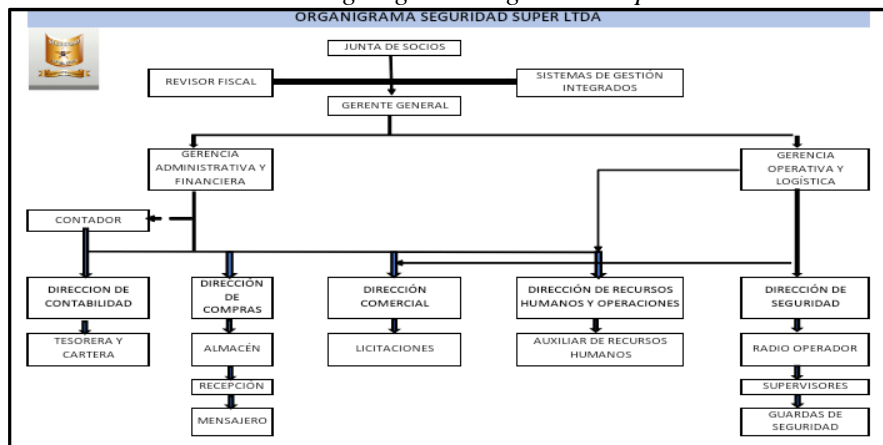
FLUJOGRAMA	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
INICIO	INICIO	
8.4.1. DETERMINAR REQUISITOS	Se definen los requisitos del usuario ha medir en las Encuestas de mantenimiento a usuarios	Comercial
8.4.2. DEFINICION METODOLOGIA	Se determina la metodología a aplicar para realizar la medición de los requisitos del usuario.	Comercial
8.4.3. PROGRAMAR Y REALIZAR ENCUESTAS	Se coordina con el usuario la realización de la Encuestas de mantenimiento a usuarios y se tiene en cuenta la programación y ejecución en el Plan del servicio	Comercial
8.4.4. RECOLECCION DE LA INFORMACION	Se recolectan las Encuestas de mantenimiento a usuarios realizadas y se procede a tabular y graficar para observar el nivel de satisfacción	Comercial
8.4.5. ANALISIS DE LA INFORMACION	De acuerdo a los resultados de la información se determina el número de mediciones en los niveles de sobresaliente, normal, aceptable y deficiente y las causas de estas calificaciones	Comercial
8.4.6. DETERMINAR ACCIONES A TOMAR	De acuerdo a las acciones propuestas por el cliente y a la calificación obtenida por este se determinan acciones a tomar para la mejora del nivel de satisfacción del usuario.	Comercial
8.4.7. APROBACION DE LAS ACCIONES A TOMAR	Una vez definidas las acciones a tomadas son aprobadas para su posterior implementación.	Comercial
8.4.8. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TOMADAS	Se realiza seguimiento de las acciones tomadas definiendo el como se dio su cumplimiento	Comercial
8.4.9. DEFINICION DEL RESULTADO DE LAS ACCIONES TOMADAS	Se describe el resultado originado a partir de las acciones tomadas.	Comercial
8.4.10. ELABORACION MANUAL DE SATISFACCION DEL USUARIO	Se elabora el Manual de Satisfacción del Usuario (MSC) donde se evidencia el nivel de satisfacción del usuario.	Comercial
8.4.11. TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS	De acuerdo al nivel de satisfacción del cliente se define la necesidad de implementar acciones correctivas encaminadas a evitar la recurrencia de fallos en el servicio, de acuerdo al Procedimiento de acciones correctivas y preventivas	Comercial
8.4.12. RETROALIMENTACION	Se realiza una nueva medición 12 meses despues por medio de las Encuestas de mantenimiento a usuarios para monitorear el nivel de satisfacción del usuario.	Comercial
FIN	FIN	

Fuente –Seguridad Super Ltda

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 Organigrama de la empresa

Cuadro 11– organigrama Seguridad Super Ltda



Fuente –Seguridad Super Ltda.

## 1.4.2 Estructura de sueldos y salarios

*Cuadro 12– Procedimiento Satisfacción con el usuario*

Dependencia	Salario	N° Empleados	Total prestaciones	Total Nomina Mensual
DIRECCIÓN COMERCIAL	\$ 781.242	1	\$ 31.250	\$ 749.992
	\$ 1.050.000	1	\$ 42.000	\$ 1.008.000
<b>Total DIRECCIÓN COMERCIAL</b>	<b>\$ 1.831.242</b>	<b>2</b>	<b>\$ 73.250</b>	<b>\$ 1.757.992</b>
DIRECCIÓN COMPRAS	\$ 781.242	2	\$ 58.333	\$ 1.445.819
	\$ 1.000.000	1	\$ 40.000	\$ 960.000
<b>Total DIRECCIÓN COMPRAS</b>	<b>\$ 1.781.242</b>	<b>3</b>	<b>\$ 98.333</b>	<b>\$ 2.405.819</b>
DIRECCIÓN RRHH	\$ 1.450.000	1	\$ 58.000	\$ 1.392.000
<b>Total DIRECCIÓN RRHH</b>	<b>\$ 1.450.000</b>	<b>1</b>	<b>\$ 58.000</b>	<b>\$ 1.392.000</b>
GERENCIA ADMON Y FINANCIERA	\$ 1.000.000	1	\$ 40.000	\$ 960.000
	\$ 1.200.000	1	\$ 48.000	\$ 1.152.000
<b>Total GERENCIA ADMON Y FINANCIERA</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>2</b>	<b>\$ 88.000</b>	<b>\$ 2.112.000</b>
GERENCIA GENERAL	\$ 4.000.000	1	\$ 160.000	\$ 3.840.000
CONTADOR (HONORARIOS)	\$ 1.100.000	1	\$ -	\$ 1.100.000
REVISOR FISCAL (HONORARIOS)	\$ 700.000	1	\$ -	\$ 700.000
SUBGERENTE (HONORARIOS)	\$ 3.500.000	1	\$ -	\$ 3.500.000
<b>Total GERENCIA GENERAL</b>	<b>\$ 9.300.000</b>	<b>4</b>	<b>\$ 160.000</b>	<b>\$ 9.140.000</b>
GERENCIA OPERATIVA Y LOGÍSTICA	\$ 1.020.000	4	\$ 116.960	\$ 3.612.160
	\$ 1.650.000	1	\$ 22.000	\$ 1.628.000
<b>Total GERENCIA OPERATIVA Y LOGÍSTICA</b>	<b>\$ 2.670.000</b>	<b>5</b>	<b>\$ 138.960</b>	<b>\$ 5.240.160</b>
<b>Total Nomina Administrativa</b>	<b>\$ 19.232.484</b>	<b>17</b>	<b>\$ 616.542</b>	<b>\$ 22.047.971</b>

*Fuente –Elaboración propia- datos Seguridad Super Ltda.*

## 2. EL PROBLEMA

### 2.1 JUSTIFICACIÓN

Seguridad Súper Ltda., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de vigilancia privada en las modalidades fija, móvil con arma y sin arma en los sectores residencial, comercial e industrial, con más de 18 años de experiencia en el mercado la empresa ha atravesado diferentes desafíos para sostenerse en el tiempo. En los últimos años se han visto afectados por la creación e ingreso de compañías nacionales y multinacionales del mismo sector con precios competitivos.

La empresa busca su crecimiento en el mercado fortaleciéndose en aspectos como innovación, nuevos servicios e incursionando en nuevos sectores del mercado.

Dada la proyección de crecimiento que tiene la empresa se desarrollará una valoración de empresas bajo un modelo financiero basado en los estados financieros de los últimos cuatro años (2014-2017) con proyección a cinco años y medición de indicadores financieros, inductores de valor, análisis de Peer Group, realizar un diagnóstico que permita trazar planes estratégicos y recomendaciones que conlleven al cumplimiento de sus objetivos.

## **2.2 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una valoración de empresa bajo un modelo financiero que permita evaluar la viabilidad de la ejecución de nuevos proyectos para expandirse en el mercado del sector público y privado.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Medir la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico financiero con la información contable de los últimos cuatro años.
- Realizar proyección a cinco años por medio de modelo financiero con el método de flujo de caja descontado, inductores de valor y análisis del sector.
- Presentar resultados y sugerencias que permitan la toma de decisiones de los nuevos proyectos.

## **2.3 MARCO REFERENCIAL**

Dentro del desarrollo de la investigación se hace necesario el conocimiento de ciertas variables que permitan realizar el análisis profundo al problema planteado y dar cumplimiento a los objetivos planteados, por un lado después de recolectada la información de la empresa es importante conocer el funcionamiento del sector seguridad en Colombia, sus entes reguladores, crecimiento, competencia, clases de clientes, estructuras, entre otros, y por otro lado en el desarrollo de la

investigación debemos tener claridad en conceptos financieros que permitan trazar los planes estratégicos y las recomendaciones por medio del resultado obtenido en el modelo financiero.

### **2.3.1 Conceptos Generales de valoración**

Proceso para estimar los valores de una empresa, en un momento determinado, según planes de comportamiento futuro, utilizando modelos.

Para realizar la valoración de un negocio, es importante tener en cuenta algunos puntos como por ejemplo el conocer el negocio, conocimiento del sector y del modelo de negocio que desarrolla la empresa; tener conocimiento y entendimiento del modelo de valoración que se va a manejar ajustándose a las circunstancias del negocio; se puede incurrir en costos adicionales según el tipo de negocio, por ejemplo para una pequeña empresa exportadora es vital estimar la evolución del tipo de cambio, pero ésta se puede consultar en fuentes secundaria antes que contratar un estudio econométrico para simular la devaluación, tener conocimiento total de las variables que se van a evaluar y manejar en el modelo, hay que emplear supuestos razonable para cuantificar las variables.

¿Para qué se valora? El motivo más común de valorar una empresa es para negociarla (comprar o vender), pero también se da el caso de valoraciones para evaluar la gestión pasada de la administración o para evaluar planes hacia el futuro (rumbos estratégicos) y el caso ya mencionado de valoraciones expés para la conformación de portafolios. Vale mencionar la que se ha llamado valoración estratégica de empresas, según la cual se quiere evaluar si al llevar a cabo los planes estratégicos de la empresa generarán valor para los inversionistas. En todos los casos la información de que se dispone es diferente y por lo tanto el grado de profundidad del trabajo también lo será.

¿Por qué se valora? La razón más común para valorar una empresa es para negociarla, adquiriéndola para que siga operando independientemente o fusionándola con otra. En ambos

casos existe una contraparte, el que vende, que también debe valorar, valorar para dividir una empresa, de tal manera que se tenga un monto para cada parte en la que se divida, cuando se va a recibir un nuevo socio o a entrar a bolsa también se debe valorar, para determinar el precio de venta de las acciones y/o estimar la participación que tendrán los nuevos socios.

Los principales métodos de valoración son:

- Valoración por flujos descontados:** Se proyectan unos flujos en un horizonte de tiempo estipulado y se traen a valor presente utilizando una tasa de interés que esté acorde con el flujo que se descuenta. Este método recibe diferentes nombres según el flujo descontado, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

*Cuadro 13– Método Valoración flujo descontado*

MÉTODO	FLUJO DESCONTADO	TASA UTILIZADA	VALOR DE MERCADO CALCULADO
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	FCLO	WACC	De la empresa
VALORACIÓN POR EVA	EVA	WACC	De la empresa
INGRESO RESIDUAL DESCONTADO	Ingreso residual	Costo del patrimonio	Del patrimonio
DIVIDENDOS DESCONTADOS	Flujo de caja de los propietarios	Costo del patrimonio	Del patrimonio

*Fuente – Jairo Gutiérrez Carmona – Valoración por FCLD, conceptos generales*

En cada método, según el flujo descontado, se utilizan diferentes tasas de descuento y se estiman valores diferentes (de la empresa o del patrimonio).

*Cuadro 14– flujo de caja libre descontado*

UTILIDAD DEL EJERCICIO
(+) Impuestos CAUSADOS
(+) Gastos financiero
<b>EBIT</b>
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos operacionales
UODI/ RODI/NOPAT/ NOPLAT EBIT (1 - tx)
(+) Depreciación
<b>1 Flujo operativo o flujo bruto</b>
(-) Inversión en capital de trabajo Δ
(-) Inversión en activos no corrientes *
<b>2 Financiación de inversiones</b>
<b>(1 - 2) FCLO</b>

*Fuente – Jairo Gutiérrez Carmona – Valoración por FCLD, conceptos generales*

- **Valoración relativa:** También llamada valoración por múltiplos o por comparables: Consiste en utilizar una variable común en varias empresas (ventas, EBITDA, patrimonio contable, número de clientes, capacidad instalada, etc.) y calcular un coeficiente llamado múltiplo que sirva para estimar el valor de mercado de la empresa o del patrimonio, al multiplicar la variable seleccionada por ese múltiplo.
- **Valoración contable:** Es un método muy sencillo, ya que solo utiliza datos contables del presente y se emplea para valorar empresas pequeñas.
- **Modelo Mixto:** basado en el fondo de comercio o goowill, es el valor que tiene la empresa por encima de su valor contable o del valor contable ajustado.<sup>2</sup>

#### ➤ **DIAGNOSTICO FINANCIERO**

Permite conocer la situación financiera actual de la empresa, identificando rubros que faciliten la evaluación a la gestión financiera y la óptima toma de decisiones importantes y con gran impacto financiero para la empresa. El diagnóstico financiero también analiza el estado legal de las operaciones y el funcionamiento de la empresa, con el fin de identificar fortalezas y falencias.

#### ➤ **PLANEACION FINANCIERA**

La planificación financiera es determinante en la gestión de los recursos económicos. Ya que a través de ella se logran fundamentar las diferentes estrategias para lograr los objetivos planteados, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una **contabilidad analítica** y del diseño de los **estados financieros**, por medio de la planeación financiera la empresa puede determinar las empresas en la que tiene en cuenta la planeación estratégica y proyección de estados financieros.

## ➤ **MODELAJE FINANCIERO**

Sirve como herramientas para analizar con base a información de situación financiera de la empresa de manera ágil y precisa proporcionar información rápida y confiable para la toma de decisiones y planteamiento de estrategias, en el modelaje financiero se automatizan variables que permiten plantear diferentes probabilidades de ocurrencia para diferentes estrategias.

### **2.3.2 Inductores de Valor**

Los inductores de valor son indicadores que nos permiten observar los componentes de operación del negocio, los cuales al tener relación causa-efecto dan como resultado el por qué el incremento o la disminución en las cifras, para el presente trabajo se medirán los siguientes inductores los cuales permitirán al dueño de la compañía, proyectar sus metas y objetivos, enfocándose hacia la obtención de generación de valor.

- **EBITDA y margen EBITDA**

**EBITDA = Utilidad operativa + depreciaciones + amortizaciones + intereses + impuestos**

Mide la capacidad de la operación de la empresa para generar utilidades<sup>3</sup> su resultado nos indica cuanto se convierte en efectivo y lo que queda disponible para pago de impuestos, pasivos, deuda con intereses y cuotas de amortización.

**Margen EBITDA = EBITDA / Ventas**

Mide cada peso disponible como resultado de las ventas.

<sup>3</sup> CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Documento Flujo de caja -2017



- **Capital de trabajo neto operativo -KTNO**

$$\text{KTNO} = \text{CxC} + \text{INV} - \text{CxP}$$

Resultado de las cuentas por cobrar más los Inventarios menos las cuentas por pagar. Esta diferencia resalta el hecho de que la operación de un negocio se basa en la combinación de estas tres cuentas con el fin de aprovechar la capacidad instalada.<sup>4</sup>

- **Productividad capital de trabajo-PKT**

$$\text{PKT} = \text{KTNO} / \text{ventas}$$

Refleja la eficacia de la administración en el uso de los recursos corrientes de la empresa<sup>5</sup>

- **Palanca de crecimiento -PDC**

$$\text{PDC} = \text{Margen EBITDA} / \text{PKT}$$

Calcula qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento, desde el punto de vista del valor agregado. Si el resultado de la PDC es  $> 1$ , la empresa está lista para crecer; si es  $< 1$  crecer deja de ser rentable, ya que el crecimiento compromete caja, lo que demanda más efectivo ocasionando un desbalance en el flujo de caja e impidiendo que se cumpla adecuadamente con los compromisos de pago a proveedores, de impuestos, servicio a la deuda, reposición de activos fijos y reparto de utilidades<sup>6</sup>.

4 GARCA LEÓN, Oscar, Administración financiera Fundamentos y aplicaciones Cap1

5 JIMENES Jorge. y ROJAS Farkey, Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. En-Contexto -2016

6 JIMENES Jorge. y ROJAS Farkey, Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. En-Contexto -2016.

### 2.3.3 Indicadores de liquidez

Capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo.<sup>7</sup>

- **Prueba Acida:**

$$\text{Prueba acida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Nos indica lo que cubre el pasivo sin necesidad de liquidar inventarios

- **Capital del trabajo KT:**

$$\text{KT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Nos indica con cuanto cuenta la empresa como excedente de los activos a corto plazo para su operación en un determinado periodo

### 2.3.4 Indicadores de Rentabilidad

El concepto de rentabilidad. Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en un determinado escenario. Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella.

- **Rentabilidad del activo**

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

<sup>7</sup> GARCA LEÓN, Oscar, Introducción al diagnóstico financiero Cap2 2009

Retorno de la inversión, nos indica la relación entre los beneficios de un periodo y el total de activos midiendo la rentabilidad de la empresa.

- **Rentabilidad del Patrimonio**

**ROE = Utilidad Neta / Patrimonio**

Indicador de eficiencia que mide la capacidad de generar beneficios en una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas.

### **2.3.5 Indicadores de Endeudamiento**

Son indicadores que se utilizan con el fin de determinar qué tanto riesgo están corriendo los propietarios al financiar parte de sus activos con deuda. Esta deuda no solamente es la deuda financiera, sino también la que se asume con los proveedores de bienes y servicios.<sup>8</sup>

- **Índice de endeudamiento total:**

**IE = Pasivos totales / Activos totales**

Muestra la proporción de los activos que pertenece a los acreedores.

- **Índice de endeudamiento financiero:**

**IEF = Pasivos financieros/ pasivo total**

Muestra la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios.

<sup>8</sup> GARCA LEÓN, Oscar, Introducción al diagnóstico financiero Cap2 2009

### 2.3.6 Costo de Capital WACC

El costo de capital puede analizarse desde dos ángulos: como la rentabilidad mínima que deben alcanzar las inversiones de una empresa o como el promedio ponderado del costo de las fuentes de recursos utilizados para financiar las inversiones de una empresa. Este último enfoque es el que se emplea para establecer la fórmula del costo de capital:

$$\text{CPC} = \text{WACC} = i_d (1 - t_x) \frac{D}{D+K} + i_k \frac{K}{D+K}$$

Dónde:

$i_d (1 - t_x)$  Costo de la deuda después de impuestos

$\frac{D}{D+K}$  Ponderación de la deuda dentro del total de los recursos

$\frac{K}{D+K}$  Ponderación de los recursos de los propietarios dentro del total de los recursos

$i_k$  Costo de los recursos de los propietarios

Para calcular el costo de capital se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Calcular los valores de ponderación de las fuentes de financiación de las inversiones de la empresa.

Paso 2: Calcular el costo de la deuda después de impuestos.

Paso 3: Calcular el costo de los recursos propios.

Paso 4: Estimar el costo de capital de la empresa.

### **2.3.7 Valor Económico agregado EVA**

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{WACC} * \text{Recursos utilizados}$$

El Eva, es una herramienta financiera que se define como el valor que queda después de cubrir los gastos y la rentabilidad estimada, Si la rentabilidad del activo es mayor que el costo de capital, la rentabilidad que el propietario obtiene es superior a la mínima esperada, aumentando así su percepción del valor de la empresa, generando valor agregado, logrando el objetivo básico financiero, Su cálculo se realiza restándole a la utilidad operativa después de impuestos (UODI), el costo financiero por el uso de los activos por parte de la empresa, este último sería igual al valor de los activos netos de operación, poseídos por la entidad al principio del periodo, multiplicado por su costo de capital.<sup>10</sup>

## **2.4 DIAGNOSTICO**

### **2.4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO**

#### **2.4.1.1 Entorno económico**

El sector de vigilancia y seguridad privada es Vigilado por la a Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada que es un organismo del orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera. Le corresponde ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada.

La seguridad privada en Colombia se rigüe bajo decreto 356 de 1994 del estatuto de Vigilancia y seguridad Privada, que tiene como objetivo establecer los estatutos para la prestación de servicios de vigilancia seguridad privada.

<sup>10</sup> GARCA LEÓN, Oscar, Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA Cap10

Todos los servicios de vigilancia y seguridad privada deben contar con una licencia de funcionamiento para operar, esta debe renovarse cada cinco años, si la empresa ha presentado antecedentes de mal funcionamiento pasa a un grado de validación más minucioso donde la Super Vigilancia entra a constatar ciertos documentos y manejos internos y puede otorgar la licencia por tres años como prueba, si pasados los tres años la empresa continua con antecedentes de mal funcionamiento se procede a cancelar la licencia definitiva.

Las empresas de vigilancia cuentan con certificado de red de apoyo y solidaridad ciudadana RASCI, la cual fue creada por el Gobierno Nacional, con el propósito de enlazar los servicios de vigilancia y seguridad privada con la Policía Nacional, para prevenir y evitar la comisión de delitos, Esta red han venido mostrando resultados positivos en todo el país, mediante el suministro de información a la Policía Nacional, lo que ha permitido desde la captura de delincuentes y la recuperación de vehículos hurtados, hasta la incautación de drogas y la oportuna participación de las autoridades para evitar actos terroristas, Así mismo esta red ayuda a tener una buena percepción de seguridad por el vínculo efectivo y visible que existe, entre los guardas de seguridad y los miembros de la Institución policial.

#### **2.4.1.2 Empresa**

**Seguridad Súper Ltda.** Es una empresa que presta servicios de vigilancia y seguridad privada bajo dos modalidades: modalidad fija poniendo a disposición del cliente recursos humano capacitado como guarda de vigilancia fijo y supervisores y modalidad móvil prestando servicios de seguridad y vigilancia acompañados de un medio de transporte.

Presta sus servicios para la protección a personas y empresas, en sectores comercial, industrial, residencial y público, en todos los estratos y bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley y regulados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

### 2.4.1.2.1 Matriz FODA

Con el fin de identificar el problema, se realizó recolección de la información de la empresa por medio de una matriz DOFA donde se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

*Cuadro 15– Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimiento en el mercado.</li> <li>• Experiencia en el sector</li> <li>• Personal Calificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay crecimiento en ventas</li> <li>• Falta análisis Indicadores financieros.</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Apalancamiento financiero</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos licitatorios</li> <li>• Consecución de nuevos clientes</li> <li>• Proyección nacional</li> <li>• Posicionamiento marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de compañías nacionales y multinacionales del mismo sector con competencia desleal (Precios).</li> <li>• Falta de Innovación</li> <li>• Renovación de licencias</li> </ul>

*Fuente – Elaboración propia*

### 2.4.1.3 Administración y Gerencia

El Sr Hernando Gómez, gerente general y dueño de la empresa **Seguridad Super Ltda.**, registro su compañía ante cámara y comercio de Bogotá mediante matrícula mercantil N° 0001015943 del 23 de mayo del año 2000, cuenta con la experiencia del negocio y es quien toma las decisiones finales frente a todos los temas concernientes a la empresa, debido a malos manejos contables, hace tres años decidió delegar a un sub gerente quien estaría frente a toda la operación y dirección de las áreas, sin dejar de contar con la aprobación final para ejercer sus actividades, esta contratación dio un giro a la empresa contribuyendo a controlar mejor su operación interna, se realizó reestructuración de ciertas áreas y se contrató a un revisor fiscal quien está al tanto de cerciorarse que los actos y operaciones desarrolladas por la empresa, se ajusten a lo establecido por los estatutos y mandamientos de la asamblea general de accionistas y junta directiva, los que a su vez deben estar ajustados a la ley, está también verificar que la empresa cumpla con las obligaciones de esta con las diferentes entidades del estado que las vigilan, lo que implica estar al

tanto del cumplimiento de obligaciones formales y sustanciales en lo relativo a impuestos, el deber de reportar información que las entidades vigilantes soliciten, así mismo sirve como herramienta de asesoría, ya que al hacer supervisión de las áreas logra identificar falencias que pueden mejorarse y lograr los objetivos de la empresa, estos cambios han contribuido a que internamente la empresa mejore sus procesos, sin embargo se determina se deben hacer más modificaciones administrativas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

## 2.4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Los estados financieros aquí presentados se basan en los resultados de ejecución de los años 2014 a 2017 los cuales se analizarán a través de la metodología análisis vertical y horizontal, así como el análisis de diferentes indicadores financieros que nos permitan generar un diagnóstico de los resultados obtenidos durante estos últimos cuatro años para la empresa Seguridad Super Ltda.

### 2.4.2.1 Balance General:

*Cuadro 16– Balance general Histórico*

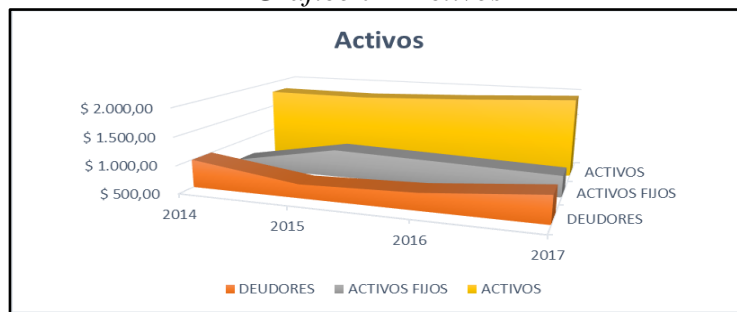
BALANCE GENERAL HISTÓRICO				
Activos	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>				
CAJA	\$ 32,60	\$ 32,46	\$ 61,49	\$ 66,27
BANCOS	\$ 26,54	-	-	-
CUENTAS DE ADEUDO	\$ 0,21	-	-	-
DISPONIBLE	\$ 68,41	\$ 32,46	\$ 61,49	\$ 66,27
CLIENTES	\$ 763,57	\$ 713,89	\$ 752,04	\$ 781,25
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 13,23	\$ 22,33	\$ 140,88	\$ 358,87
PROMESAS DE COMPRA-VENTA	\$ 235,48	-	-	-
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	\$ 0,27	\$ 7,87	\$ 20,31	\$ 38,90
DETERIORO DE CARTERA	\$ -	-	\$ (115,55)	\$ (203,73)
PROVISIONES	\$ (29,87)	-	-	-
TOTAL DEUDORES	\$ 1.004,69	\$ 744,31	\$ 800,77	\$ 975,40
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -	-	\$ 22,37	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 1.074,10	\$ 776,77	\$ 864,83	\$ 1.041,67
TERRENOS	\$ 128,67	\$ 164,15	\$ 164,15	\$ 164,15
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 350,00	\$ 683,00	\$ 683,00	\$ 683,00
MOBILIARIA Y EQUIPO	\$ 42,24	\$ 42,24	\$ 42,24	\$ 42,24
ROBOTO DE OFICINA	\$ 80,46	\$ 80,46	\$ 80,04	\$ 83,04
ROBOTO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES	\$ 138,78	\$ 148,78	\$ 150,78	\$ 153,20
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 154,69	\$ 154,69	\$ 154,69	\$ 154,69
ARMAMENTO DE VIGILANCIA	\$ 148,87	\$ 148,87	\$ 148,87	\$ 148,87
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (403,90)	\$ (416,30)	\$ (481,52)	\$ (549,73)
<b>TOTAL DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 657,81	\$ 1.006,49	\$ 940,85	\$ 880,86
VALORACIONES	\$ 70,00	-	-	-
OTROS ACTIVOS (LICENCIAS)	\$ -	-	\$ 17,08	\$ 17,08
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 727,81	\$ 1.006,49	\$ 960,83	\$ 894,06
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 1.800,91	\$ 1.783,23	\$ 1.846,67	\$ 1.939,70
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	\$ -	\$ 140,88	\$ 148,78	\$ 25,44
PROVISIONES	\$ 28,53	\$ 21,33	\$ 21,55	-
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ -	\$ 32,39	\$ 50,07	\$ 52,62
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 2,60	-	-	-
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 0,88	-	-	-
RETENCION Y APORTES DE NOMIA	\$ 32,46	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	\$ 33,14	\$ 52,39	\$ 50,07	\$ 52,62
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 176,91	\$ 82,04	\$ 57,44	\$ 302,89
SALARIOS	\$ 36,48	\$ 233,33	\$ 180,72	\$ 164,82
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 68,97	\$ 302,33	\$ 74,30	\$ 140,09
INTERESES SOBRE LAS CESANTIAS	\$ 8,70	\$ 15,47	\$ 0,01	-
PRIMAS DE SERVICIOS	\$ -	\$ 4,23	-	-
VACACIONES CONSOLIDADAS	\$ 33,60	\$ 31,21	\$ 62,89	-
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 367,66	\$ 305,04	\$ 312,71	\$ 313,90
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 446,46	\$ 650,49	\$ 560,54	\$ 604,85
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 270,40	-	-	\$ 23,30
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 270,40	-	-	\$ 23,30
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 678,83	\$ 650,49	\$ 560,54	\$ 620,17
CAPITAL SOCIAL	\$ 307,58	\$ 713,58	\$ 713,58	\$ 713,58
APORTES SOCIALES	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$ 307,58	\$ 313,58	\$ 313,58	\$ 313,58
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ -	-	-	-
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	\$ 32,44	\$ 79,06	\$ 77,36	\$ 161,41
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 487,61	\$ 389,99	\$ 460,05	\$ 546,42
SUPERAVIT DE VALORIZACIONES	\$ 70,00	-	-	-
GANANCIAS RETENIDAS POR CONVERGENCIA	\$ -	\$ (1,87)	-	\$ (1,87)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 1.122,05	\$ 1.180,76	\$ 1.256,12	\$ 1.419,53
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 1.800,91	\$ 1.783,23	\$ 1.846,67	\$ 1.939,70
Check	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,00

Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda.



## Activos

Gráfico 7 – Activos

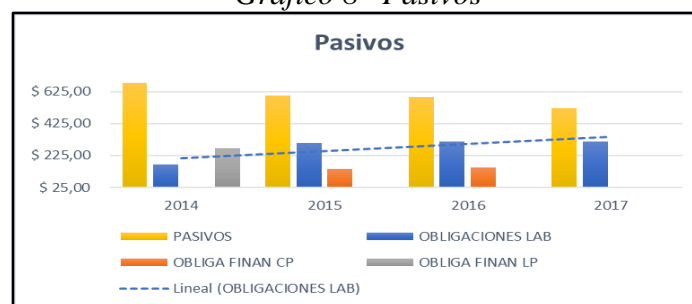


Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda.

Dentro de los activos de Seguridad Súper Ltda., podemos ver que dentro de los activos no corrientes reflejan una mayor participación los activos de propiedad planta y equipo, que se vieron incrementados por adquisición de oficinas para el año 2017 con una participación del 45.37%, y se ha mantenido pese a su depreciación, por otro lado en los activos corrientes el rubro de clientes toma mayor participación con un 40.28% a 2017, así mismo vemos como ha incrementado en los últimos años con 5.4% y 3.8% para los años 2016 y 2017 indicándonos una mala gestión en cobro de cartera ya que las ventas no han aumentado en buena proporción, así mismo el rubro deterioro de cartera toma importancia dentro de los activos corrientes ya que este representa el dudoso deterioro, se revisa y actualiza periódicamente con base en el análisis de edades de saldos reflejados en cartera y estas se ajustan a las políticas de administración, se carga al deterioro o al resultado del ejercicio todas las sumas que sean incobrables, podemos ver que este ha incrementado en los últimos dos años de un 6.25% a 10.50% en participación sobre el activo total; dentro de los activos no corrientes se han visto en incremento los activos fijos en el rubro de construcciones y edificaciones se realizaron inversiones para el año 2015.

## Pasivos

Gráfico 8– Pasivos



Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda

Debido a su baja rotación de cartera que se evidencia desde el año 2014 donde los deudores fueron el 55,79% de los activos se ven en la obligación de apalancarse con los bancos obteniendo créditos para cubrir gastos de operación, sin embargo, para el año 2015 implementan como estrategia el asesoramiento financiero con el ingreso de un revisor fiscal quien orientaría la empresa iniciando con las mejoras en la información contable, de esta manera como se refleja en el grafico 2, se toma como decisión mantener una provisión por obligaciones laborales con el fin de contemplar los gastos de operación y no tener la necesidad de endeudarse, así mismo las obligaciones financiera a LP pasan a CP ya que la deuda ascendía a 270MM en promedio para el año 2014 la cual no justificaba el largo plazo para su pago.

En proveedores se mantiene la línea conservadora en el manejo de los mismos, se cancelan oportunamente en busca de menores costos de los bienes con al ánimo de la consecución de los mejores precios, en su gran mayoría estos pasivos constituyen obligaciones contraídas con distribuidores de elementos tecnológicos y elementos de dotación.

## Patrimonio

La composición patrimonial, obedece al valor de los aportes totales netos realizados por los socios desde y para la constitución de la sociedad.

*Cuadro 17–Composición del Patrimonio*

Año ==>	2014	2015	2016	2017
APORTES SOCIALES	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$ 108	\$ 314	\$ 314	\$ 314
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 4	-	-	-
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 52</b>	<b>\$ 79</b>	<b>\$ 77</b>	<b>\$ 161</b>
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 488	\$ 390	\$ 469	\$ 546
SUPERAVIT DE VALORIZACIONES	\$ 70	-	-	-
GANANCIAS RETENIDAD POR CONVERGENCIA	\$ -	\$ (2)	\$ (2)	\$ (2)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.122</b>	<b>\$ 1.181</b>	<b>\$ 1.258</b>	<b>\$ 1.420</b>

*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda.*

## 2.4.2.2 Estado de Resultados

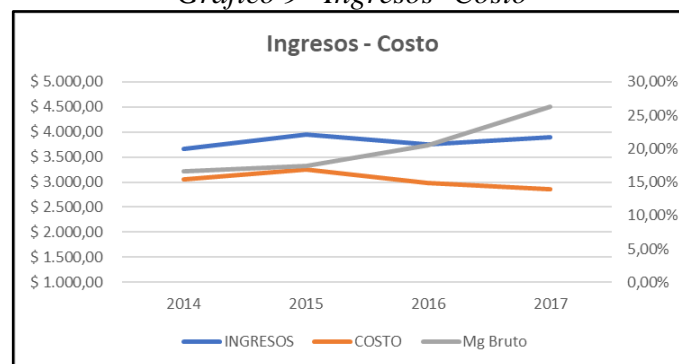
*Cuadro 18–Estado de resultados histórico*

Año ==>	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 3.664,57	\$ 3.946,92	\$ 3.758,40	\$ 3.892,06
TOTAL COSTO	\$ 3.056,84	\$ 3.260,49	\$ 2.986,09	\$ 2.866,31
UTILIDAD BRUTA	\$ 607,73	\$ 686,43	\$ 772,31	\$ 1.025,75
Mg Bruto%	16,58%	17,39%	20,55%	26,35%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 480,38	\$ 522,06	\$ 541,68	\$ 599,06
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	\$ -	\$ -	\$ 23,16	\$ 84,15
TOTAL GASTOS OP ADMON Y VTA	\$ 480,38	\$ 522,06	\$ 564,84	\$ 683,21
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 127,34	\$ 164,37	\$ 207,47	\$ 342,54
Mg Operacional%	3,47%	4,16%	5,52%	8,80%
TOTAL DE GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 46,37	\$ 50,02	\$ 105,41	\$ 128,70
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0,41	\$ 8,13	\$ 1,43	\$ 23,81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 81,39	\$ 122,47	\$ 103,49	\$ 237,65
TOTAL IMPUESTO	\$ 28,95	\$ 45,79	\$ 26,13	\$ 76,24
UTILIDAD NETA	\$ 52,44	\$ 76,69	\$ 77,36	\$ 161,41
Mg Neto%	1,43%	1,94%	2,06%	4,15%

*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

Para la empresa **Seguridad Super Ltda**, los ingresos se han mantenido en 300MM en promedio desde el año 2014, se presentó un incremento mayor para el año 2015, sin embargo se puede determinar que las ventas no han tenido tendencia de crecimiento si no que han estado variables manteniendo el promedio, el costo de operación ha estado para los últimos cuatro años en un promedio del 79.78%, tendiendo a una baja importante para el año 2017, pasando de 79.5% a 73.65% en un 4% para los años 2016 y 2017 respectivamente, dentro del costo se incluyen los gastos de personal de vigilancia y dando como resultado un margen bruto en crecimiento desde 2014.

*Gráfico 9– Ingresos -Costo*



*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Súper Ltda.*

A pesar de que se refleja un incremento en los gastos operacionales de administración pasando del 13.11% en 2014 a 15.39% para 2017, este último año con variación de 10.59% con respecto al año anterior y teniendo en cuenta que las ventas no han tenido un crecimiento alto, el margen operacional va en incremento tomando mayor fuerza para el año 2017, se ve una disminución importante en los impuestos pasando de 64 MM para 2015 a 18MM en 2017, de igual manera reflejado por la disminución en costo enunciada anteriormente.

Dentro de los gastos no operacionales se ve reflejado el incremento en interés como gastos financieros que pasan de ser el 15.89% en 2014 a 52.52% para 2017 de las obligaciones financieras, por otro lado, es importante entrar a evaluar los gastos no operacionales en el rubro de diversos, ya que han venido en aumento con variaciones del 492% para 2016 y 46% para 2017 ambas con respecto al año anterior; esto debido a gastos que no se tienen presupuestados y que están desbordados por concepto de eventos internos; sin embargo, la utilidad neta viene también en crecimiento, se considera que es por gestión de los rubros anterior mencionados, es importante entrar a evaluar ciertas cuentas que de gastos que están se mantienen con tendencia hacia arriba y que no se contempla que sea debido a las ventas.

### 2.4.2.3 Flujo de Caja

El flujo de caja libre operacional para los cuatro años nos muestra flujos de caja positivos dada la por las mejoras en las variaciones de capital de trabajo e inversión en activos no corrientes que corresponden a los movimientos de activos no corrientes que impliquen salida de efectivo de la empresa.

*Cuadro 19–Flujo de caja Libre operacional ejecutado*

AÑO =>	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD DEL EJERCICIO	52	77	77	161
(+) Impuestos <b>CAUSADOS</b>	29	46	26	76
(+) Gastos financiero	43	17	37	27
EBIT	124	139	141	264
(-) Impuestos <b>AJUSTADOS</b>				
Impuestos operacionales	(0)	0	0	86
UODI/ RODI/ NOPAT/ NOPLAT				
EBIT (1 - t <sub>e</sub> )	125	139	141	178
(+) Depreciación	0	64	65	68
1 Flujo operativo o flujo bruto	125	203	206	246
(-) Inversión en capital de trabajo Δ	0	(349)	128	129
(-) Inversión en activos no corrientes *	0	359	5	2
2 Financiación de inversiones	0	10	132	132
(1 - 2) FCLO	125	194	73	115

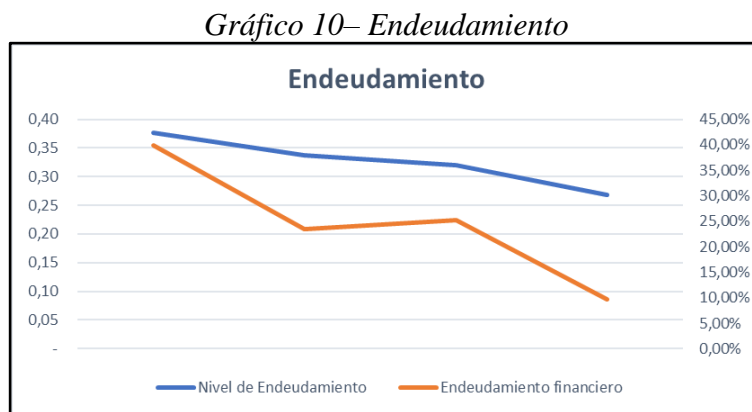
*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda.*

### 2.4.2.4 Indicadores Financieros

Se realiza medición de los principales inductores de valor, arrojándonos resultados que nos permiten detallar la situación actual de la compañía para así generar algunas recomendaciones al final de la valoración a realizar, a continuación, se presentan los análisis correspondientes para los inductores calculado:

- **Endeudamiento:**

El endeudamiento total de la compañía logra una disminución desde el año 2014, pues se encontraba con un nivel de deuda de 0.38 veces sobre el activo para 2014 disminuyendo a 0.27 veces para 2017, de igual manera su endeudamiento financiero logra una disminución del 39.83% a 9.76% de 2014 a 2017, reflejando lo expuesto anteriormente con el nuevo manejo en la intervención de asesorías financieras que permiten tener un manejo adecuado para el apalancamiento.



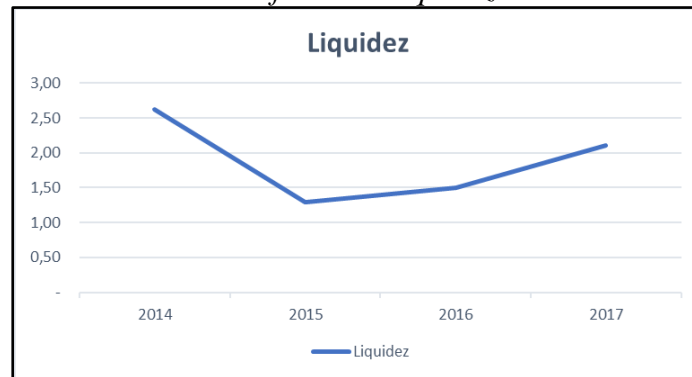
*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

### **Liquidez:**

La Liquidez para los años 2014 a 2017 estuvo entre 1,29 y 2,63 veces la disponibilidad para pagar sus deudas de manera inmediata, siendo el más alto para año 2014 donde los activos corrientes fueron elevados debido a las cuentas por cobrar que se tenían, siendo esto favorable ya que para este año la empresa no tenía unos pasivos corrientes elevados, pues su deuda financiera estaba a

largo plazo, sin embargo es importante destacar como se ha descrito anteriormente que la empresa para este año tenían una cartera elevada y que al empresa se apalanco con el fin de cubrir gastos de operación, y dadas las reestructuraciones para 2015 la liquidez disminuye pero ya para 2017 se nivela a 2,11 veces de disponibilidad para pago de deudas.

*Gráfico 11– Liquidez*

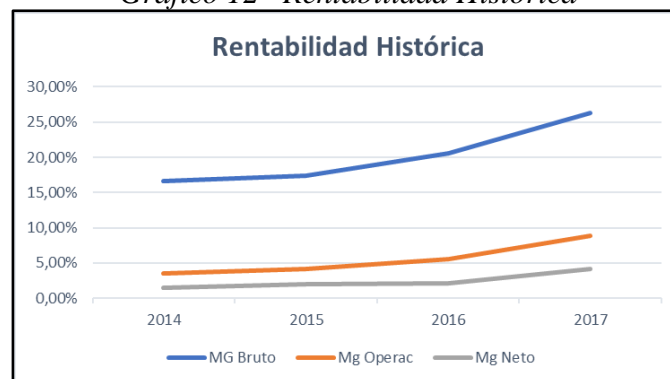


*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

### **Rentabilidad Histórica:**

La rentabilidad dada por los Márgenes de Bruto, Operacional y Neto, se comportaron de forma similar, los márgenes más bajos se presentaron para el año 2014 tendiendo desde este año a la alza presentado inicialmente por la disminución en costo enunciada anteriormente para margen Bruto, así como los gastos operacionales se ven con mejoras debido a los ahorros en impuestos dentro del margen operacional y las mejoras en la distribución de la deuda para margen neto.

*Gráfico 12– Rentabilidad Histórica*

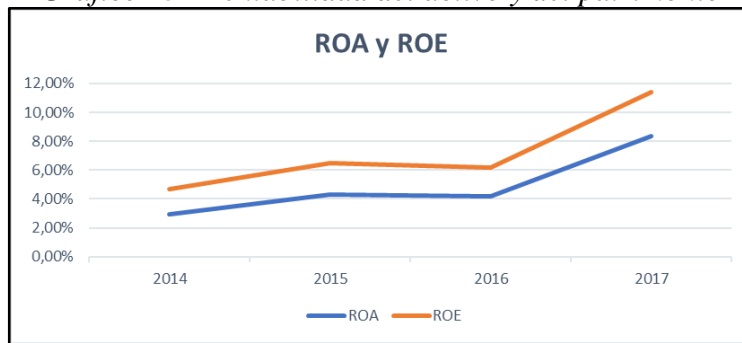


*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

## ROA y ROE

La rentabilidad sobre los activos estuvo entre 2,91% y 8,32%, tendiente al crecimiento desde el año 2014, y la rentabilidad sobre el patrimonio osciló entre 4,67% y 11,37% tendiente a crecimiento desde el año 2014, la empresa logra estos resultados debido a los resultados dados por estados de resultados en la utilidad neta que dada la buena gestión logra tener utilidades positivas y en crecimiento.

*Gráfico 13– Rentabilidad del activo y del patrimonio*

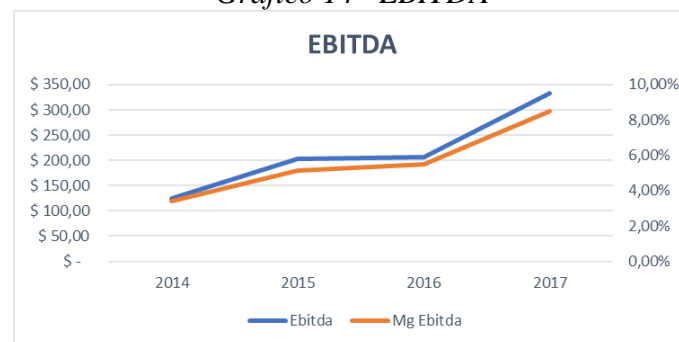


*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

## Ebitda y Margen Ebitda

Estos indicadores se mantienen en crecimiento logrando pasar de 3.39% para 2014 a 8.54% para 2017, estos resultados gracias a la buena gestión que se logró por las asesorías recibidas, la organización contable que favoreció la disminución de impuestos, los niveles de costos y el gasto financiero.

*Gráfico 14– EBITDA*



*Fuente – Elaboración propia-datos Seguridad Super Ltda*

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 FASES

- **Recolección de la información de la empresa:** con la información otorgada por la empresa visualizar su situación actual, realizar visita para conocer más a fondo lo que quieren lograr con el fin de poder definir el problema y plantear los objetivos de la investigación
  - Conocer su estructura de operación.
  - Situación financiera actual.
  - Análisis del sector
  
- **Definición de la investigación:** Con base a la recolección de la información obtenida se aterrizará la idea de lo que se busca con la valoración de la empresa.
  - Diagnostico financiero: Medición de indicadores financieros, inductores de valor, análisis de Peer Group.
  - Definición de objetivos: Se definirán con base al diagnóstico realizado y a los objetivos de la empresa manifestados dentro de la recolección de la información.
  - Definición del problema: Con base a lo encontrado en el diagnostico definir cuál es el problema o problemas encontrados que no están permitiendo el cumplimiento del objetivo planteado
  
- **Diseño del modelo financiero en Excel:** Desarrollo de modelo financiero en Excel con ayuda de las herramientas otorgadas en el transcurso de la especialización, bajo modelo de valoración por flujo de caja descontado.
  - Estructurar información que permitan un fácil análisis de los datos de manera automática para poder plantear las estrategias sugeridas.



- Estructurar el modelo con variables de medición económica como son IPC, Tx, PIB, DTF.
- **Elaboración de planes estratégicos y recomendaciones:** Con cada variable analizada se propondrán estrategias que lleven al cumplimiento del objetivo planteado, así mismo se darán las recomendaciones observadas que guíen al empresario hacia la generación del valor y crecimiento de su empresa
- **Sustentación del trabajo final:** Exposición de la valoración de empresas Seguridad Super Ltda. ante los jurados de la universidad y gerente general de la compañía, mostrando el paso a paso de la elaboración de la investigación, así como los resultados obtenidos y justificaciones correspondientes.

### 3.2 METODOLOGÍAS Y VALORACIÓN

Como se mencionó dentro del marco referencial existen varios métodos de valoración de empresas los cuales atienden a diferentes criterios según la necesidad y el tipo de empresa, entre ellos están la valoración por flujo descontados, valoración relativa, valoración contable y modelo mixto.

El método de valoración por flujos descontados recibe distintos nombres según el flujo descontado en la que se maneja una tasa de descuento distinta y se estiman valores diferentes como el de la empresa o el del patrimonio -ver Cuadro 13– Método Valoración flujo descontado.

### 3.3 METODOLOGÍA - FLUJO DE CAJA DESCONTADO:

Este método se utiliza para empresas en marcha, estables y con planes para el futuro, cuyos estados financieros se ajusten a los conceptos típicos de la contabilidad. Sirve para valorar empresas tradicionales de los sectores industrial, comercial y de servicios, que por ser la mayoría

de las empresas existentes han hecho de este método el más común para la valoración de empresas y el que mejor se adapta a los objetivos de la planeación financiera.<sup>11</sup>

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, para la presente valoración para la empresa **Seguridad Super Ltda.**, se utilizará el método de valoración por flujos de caja descontados

#### **4. RESULTADOS**

La situación financiera de Seguridad Super Ltda. en los últimos años ha arrojado resultados lineales teniendo ingresos que se pueden traducir a incrementos sobre IPC para cada año, obteniendo utilidades que permiten mejorar sus márgenes de rentabilidad pasando de un 16.58% a un 26.35% de rentabilidad bruta, de un 3.47% a un 8.80% en operación y de 1.43% a 4.15% como utilidad neta, y por ende su indicador de eficiencia operativa EBITDA se ha visto incrementado pasando de 3.39% a 8.54% para los años 2014 a 2017, su indicador de liquidez ha presentado variaciones que han sido positivas para los dos últimos años, y sus niveles de endeudamiento se han visto disminuidos, sin embargo son indicadores que no son suficientes para mantenerse en competencia con el mercado.

A partir de los resultados dados buscamos darle a conocer a la empresa diferentes escenarios para que logre un crecimiento constante que permita crear valor a la empresa, dicho crecimiento

Se plantean diferentes estrategias operativas y financieras teniendo en cuenta la misión y la visión de la empresa donde para el año 2022 habrá crecido en ventas un 18.3% y debido a las inversiones a realizar tendrá flujos positivos con incremento del 63% con respecto al 2017. Para demostrar dicha proyección se realizó una valoración de la empresa por medio de un modelo financiero en Excel, donde se muestran las diferentes proyecciones arrojadas con la aplicación de los diferentes escenarios planteados para la empresa.

<sup>11</sup> CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Documento Valoración por FCD -2016

## 4.1 ESTRATEGIAS

DIAGNOSTICO	ESTRATEGIAS
La empresa no es reconocida en el mercado de la seguridad y vigilancia privada en el país, posicionamiento de marca.	Rediseño de página Web, uso de redes sociales, base de datos adquisición de clientes, publicidad e-mail.
La empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional, ni roles establecidos para cada cargo, definición del área comercial.	Adecuación de estructura organizacional, cargos, funciones, responsabilidades, manuales procesos, sistema gestión de desempeño.
Partida anticipos y avances, Son gastos.	Creación del área de planeación financiera con el fin de obtener una adecuada gestión de los recursos económicos.
adecuada distribución nomina vigilancia, rentabilidad por negocio.	
No cuenta con presupuesto anual ni proyecciones de inversión	

## 4.2 POLÍTICAS Y SUPUESTOS

A continuación, se detallan las políticas y supuestos con que se realizarán las proyecciones para la aplicación de las diferentes estrategias planteadas en el punto anterior para la generación de valor, así como las recomendaciones correspondientes para lograr los resultados proyectados.

### 4.2.1 Cifras macroeconómicas

*Cuadro 20–Cifras macroeconómicas*

Año ==>	2018	2019	2020	2021	2022
IPC	3,30%	3,30%	3,10%	3,10%	2,91%
DTF	4,50%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
SMLV	5,90%	5,90%	5,90%	5,90%	5,90%
Tasa impositiva	32,37%	32,17%	31,97%	31,77%	31,57%

*Fuente – Corporación Financiera Colombiana y Bloomberg*

### 4.2.2 Horizonte de planeación

Se generará proyección de la compañía a 5 años, basados en los resultados de estados financieros años 2014 a 2017, su rentabilidad ha mejorado en los últimos años, esto debido a cambios en la estructura organizacional interna de la compañía.

La empresa con este cambio quiere lograr un crecimiento más rentable para los próximos años, logrando crecimiento por medio de la inclusión de nuevas estrategias de ventas, organización contable, y apalancamiento solo para inversión en activos.

#### **4.2.3 Políticas Administrativas**

- Trabajo constante en la capacitación del personal vigilancia.
- Contratación de revisoría fiscal y asesoría con el fin de conocer la información contable real y poder tomar decisiones para su crecimiento.
- La empresa como políticas de depreciación activos fijos de las inversiones realizadas se depreciarán a 10 años conceptos Muebles y equipo de oficina y Armamento.

#### **4.2.4 Nivel de endeudamiento**

La proyección se determinará con el apalancamiento solo para fines de inversión, esto ya que las deudas que la empresa tiene actualmente corresponden a gastos incurridos para cubrir la operación, pago de salarios y prestaciones sociales.

Los socios aportarán la parte restante de la inversión según el nivel de deuda que se contemple en cada proyección.

Para su proyección se tomó el DTF efectiva anual pronosticado según datos de Bloomberg, en el modelo financiero con escenarios de deuda del 50%, 75% y 100% y se analizarán su afectación en las variables de valoración:

*Cuadro 21–Margen de deuda*

Desde	Hasta	Margen
0%	10%	15,23%
10%	20%	15,33%
20%	30%	15,43%
30%	40%	15,53%
40%	50%	15,63%
<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>15,73%</b>
60%	70%	15,83%
70%	80%	15,93%
80%	90%	16,03%

*Fuente – Elaboración propia*

#### 4.2.5 Flujo de caja

Se proyectará el flujo de caja libre descontado por el método indirecto, detallando la financiación de las inversiones en variación del capital de trabajo y activos no corrientes que impliquen la salida de efectivo de la empresa.

El disponible del balance se proyectará con promedio de los dos años anteriores, y no se generará presupuesto de efectivo ya que se requieren mantener flujos de caja estables.

No se proyectará flujo de caja por método directo o de caja donde nos muestra el flujo de caja del propietario y de financiación ya que la empresa no ha requerido realzar distribución de utilidades, primero quieren evaluar que tanto afecta a los impuestos, de esta manera no se realiza proyección de distribución de utilidades.

#### 4.2.6 Política crecimiento en ventas

La proyección en sus ventas está dada por el crecimiento en el sector comercial, industrial, residencial y en mayor proporción sector público, para Seguridad Super es importante generar planes de acción que ayuden a fortalecer el área comercial y de esta manera lograr para los

próximos cinco años el crecimiento en sus ventas por el ingreso de licitaciones por año, mantenimiento de los clientes actuales e ingreso de nuevos contratos tanto en sector comercial, industrial y residencial, así mismo generara la apertura de cuatro agencias en las ciudades de Manizales, Villavicencio, Bucaramanga y Cali en donde espera que sus ventas se vean impactadas de manera positiva.

*Cuadro 22–Escenarios de venta*

Año ==>	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Escenario 1</b>	31%	0%	-23%	0%	0%
<b>Escenario 2</b>	31%	20,6%	0,6%	0,6%	0,6%
<b>Escenario 3</b>	31%	20,6%	0,6%	7%	7%

*Fuente – Elaboración propia*

Para su proyección se representarán en el modelo financiero tres escenarios de ventas, donde se analizarán su afectación en las variables de valoración:

- Escenario 1: Se contempla que en el año 2019 se mantiene la misma licitación del 2018 y en los próximos años no abra crecimiento en ventas solo el IPC. El sector residencial y comercial se mantendrán los ingresos.
- Escenario 2: Para 2019 se tendrá una nueva licitación y se mantendrá la del 2018, las dos por el mismo valor. El sector residencial y comercial tendrá un crecimiento de seis clientes por año a partir del 2019, esto equivale a un .6% anual.
- Escenario 3: Para 2019 se tendrá una nueva licitación y se mantendrá la del 2018, se mantiene el crecimiento del 6% anual de clientes mas 1% adicional, años 2021 y 2022 por ingreso de agecias.

#### 4.2.7 Políticas comerciales

Seguridad Super Ltda. espera mantener una rotación de cartera 62, ya que la facturación siempre es mes vencida y la cartera se mantiene en la misma rotación, no contempla rotación de inventarios ya que no cuentan con inventarios, y el pago a proveedores es de contado.

#### 4.2.8 Supuestos Inversión Costo de Capital

La empresa contempla dentro de su misión una apertura comercial, incrementando sus ventas, sin embargo, es importante contemplar las inversiones que son necesarias para que sus planes se puedan ejecutar, se plantean inversiones por 20MM para adecuación de salas de capacitación sede administrativa, 45 MM para compra de armas de 10 Revólver calibre 38 SPL de 4 pulgadas y 10 Escopeta calibre 12/70, esto con el fin de tener activos para la adquisición de puestos por licitación, 50MM para apertura de dos agencias de servicios en la ciudad de Villavicencio y Manizales, y 100MM para apertura de dos agencias más en la ciudad de Cali y Bucaramanga.

*Cuadro 23–Escenarios de Inversión*

Año ==>	2018	2019	2020	2021	2022
Escenario 1	-	-	-	-	-
Escenario 2	20.000.000	45.000.000	-	-	-
Escenario 3	-	45.000.000	-	50.000.000	100.000.000

*Fuente – Elaboración propia*

Para su proyección se representarán en el modelo financiero tres escenarios de inversión, donde se analizarán su afectación en las variables de valoración:

Escenario 1: No se contemplarán inversiones ya que su venta se mantiene lineal de acuerdo a Escenario 1 de ventas enunciada anteriormente.

Escenario 2: Se contemplan inversión por 20MM para adecuación de salas de capacitación y 45MM para compra de armas, esto teniendo en cuenta la proyección de ventas enunciada en escenario 2 de ventas anterior.

Escenario 3: Se contemplan 45MM para armas e inversiones en agencias por 50MM y 100MM, esto teniendo en cuenta la proyección de ventas enunciada en escenario 2 de ventas anterior.

Para la inversión se tiene en cuenta característica de riesgo con beta desanpalancado de 1.07 según sector de servicios<sup>12</sup>, se tiene en cuenta cálculo de Tasa libre de riesgo Colombia de 9.94% teniendo en cuenta inflación<sup>13</sup>, prima de riesgo operativo teniendo en cuenta la beta desapalancada y el promedio de la prima de riesgo de mercado y financiero calculado por el cambio de riesgo financiero y prima de riesgo de mercado, prima de riesgo compañía, con base a criterios de riesgo y criterio de prima máxima por tamaño<sup>14</sup> tomando el 0.09% como empresa mediana, obteniendo así el cálculo del costo de los recursos propios para posterior cálculo del costo de capital.

*Cuadro 24–Datos Calculo WACC*

DATOS BASE CALCULO WACC	Base
Tasa libre de riesgo nominal en dólares Rf USA	4,29%
Inflación en USA	1,69%
Tasa libre de riesgo real en dólares	2,55%
Inflación COLOMBIA	4,12%
Tasa libre de riesgo nominal COLOMBIA	6,78%
Riesgo país Colombia	3,10%
Tasa libre de riesgo COLOMBIA Rf COL	9,88%
bu (beta desapalancada)	1,07
Prima de riesgo del mercado (Rm - Rf)	8,38%
Prima de riesgo compañía	0,05%

*Fuente –Damodaran y elaboración propia*

#### 4.2.9 Políticas de gastos variables y gastos fijos

Se identifican los gastos variables y fijos de administración y ventas, con ponderación del 30% gastos de administración variables y 70% gastos de administración fijos; así mismo 80% para gastos de ventas variables y 20% gastos de ventas fijos, los gastos variables se calcularán por su total como % de la venta y los gastos fijos del total de gastos menos el % de participación de gastos variables más el IPC.

<sup>12</sup> <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2017/> Servicios para negocios y consumidores

<sup>13</sup> inflación USA Banco Mundial, Inflación Colombia fuente DANE

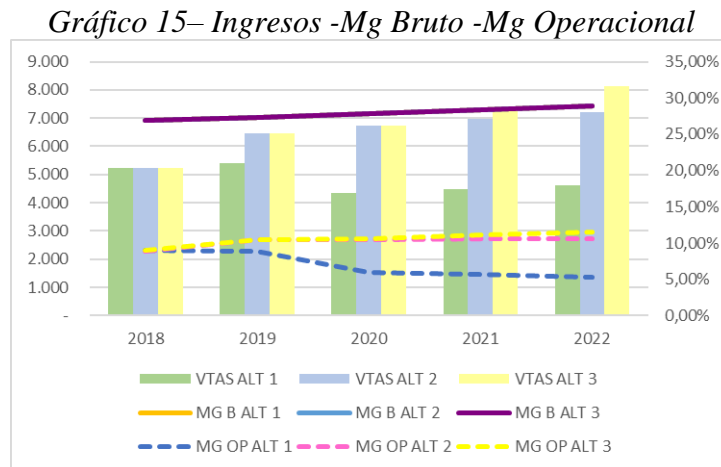
<sup>14</sup> TITMAN Sheridan y MARTIN Jhon, Valoración El arte y la ciencia de las decisiones de inversión corporativa- 2009



### 4.3 PROYECCIONES

Con los diferentes escenarios planteados para el análisis del modelo de valoración para Seguridad Super Ltda, se lograron identificar, a partir de los resultados arrojados por los distintos indicadores, los diferentes resultados en donde se puede ver la rentabilidad y la creación de valor de la compañía, esto con el fin de que la empresa pueda conocer como actuando en su operación con diferentes escenarios puede lograr los crecimientos proyectados y como estaría esta ante una situación de crecimiento lineal.

#### 4.3.1 Análisis Proyección de ventas



*Fuente – Elaboración propia*

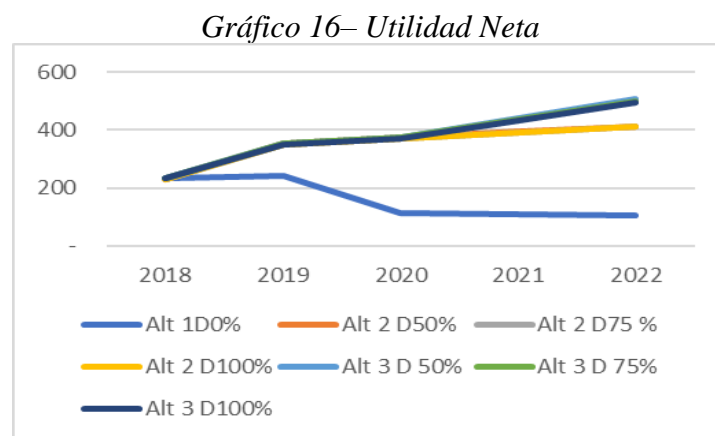
La aplicación de los diferentes escenarios demuestra que se obtendrá mayor crecimiento con el escenario tres en la que se proyecta crecimiento en todos los sectores teniendo en cuenta la apertura de las agencias, indicando resultados satisfactorios al realizar las inversiones propuestas y siempre manteniendo los mismos márgenes brutos ya que el crecimiento en ventas afecta en la misma proporción al costo.

El margen de operación nos demuestra que al aplicar los escenarios 2 y 3 en donde realmente se ve el crecimiento por proyección aumentara con respecto al escenario 1, esto ya que se incurrirán en mayores gastos de operación que se hacen necesarios para dar cumplimiento a las proyecciones.

La operación de la empresa en sus tres escenarios no es negativa, esto indica que los costos se mantienen de la forma adecuada y que los gastos se aumentan o disminuyen en la misma proporción del incremento o disminución de las ventas, las proyecciones son viables y acordes a la operación.

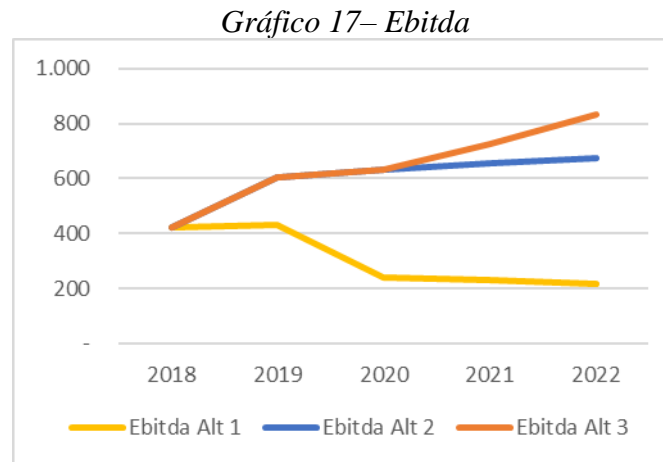
#### 4.3.2 Proyección Utilidad Neta -EBITDA

En el siguiente grafico se evidencia el comportamiento de la utilidad neta en los tres escenarios propuestas analizadas demostrando que los movimientos en el nivel de deuda afectan la utilidad, a mayores niveles de deuda la utilidad neta es menor, y a mayor inversión la utilidad neta es mayor, esto reflejando que las proyecciones propuestas arrojan resultados que ayudan a favorecer la situación actual de la compañía pues su variación entre niveles se da en menor proporción.



*Fuente – Elaboración propia*

Por otro lado, el indicador de eficiencia EBITDA, se mantiene positivo e incremental para los tres escenarios, variando de manera más positiva para los escenarios 2 y 3 esto dado por el mayor crecimiento en las ventas proyectado.



*Fuente – Elaboración propia*

A continuación se detalla el resumen de los resultados de los escenarios propuestos para la utilidad neta y EBITDA por cada año y su promedio, detallándose que el Ebitda se mantiene en el mismo valor para escenario 2 en los diferentes niveles de deuda y para escenario 3 en los diferentes niveles de deuda, esto debido a que este indicador no interfiere con la deuda por tratarse de un indicador que mide la eficiencia desde la utilidad neta menos amortizaciones, depreciaciones, interés de gastos financieros e impuestos.

Así mismo se detalla la utilidad neta proyectada para cada uno de los 5 años en millones de pesos y porcentaje sobre las ventas.

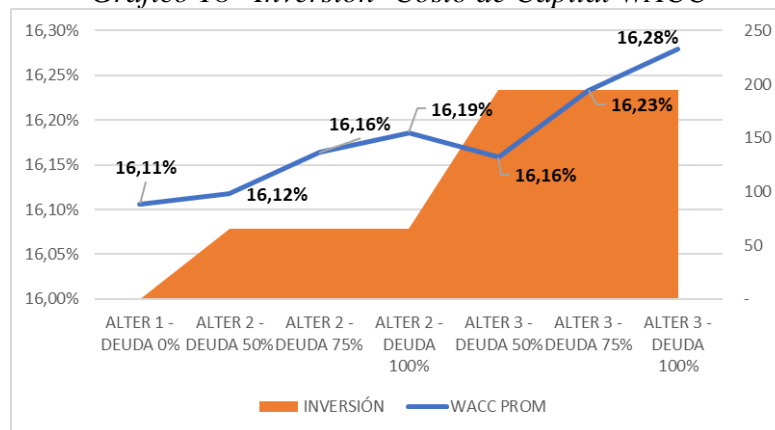
*Cuadro 25–proyección Utilidad Neta - EBITDA*

		2018	2019	2020	2021	2022	PROM
<b>ALTER 1 - DEUDA 0%</b>	MARGEN NETO	4%	4%	3%	2%	2%	3%
	UTILIDAD NETA	233	243	113	111	103	160
	EBITDA	424	434	238	230	218	309
<b>ALTER 2 - DEUDA 50%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	6%	6%	6%	5%
	UTILIDAD NETA	231	353	375	395	410	353
	EBITDA	424	606	631	654	674	598
<b>ALTER 2 - DEUDA 75%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	6%	6%	6%	5%
	UTILIDAD NETA	230	350	370	393	410	351
	EBITDA	424	606	631	654	674	598
<b>ALTER 2 - DEUDA 100%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	5%	6%	6%	5%
	UTILIDAD NETA	230	348	369	392	410	350
	EBITDA	424	606	631	654	674	598
<b>ALTER 3 - DEUDA 50%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	6%	6%	6%	6%
	UTILIDAD NETA	233	355	376	441	507	382
	EBITDA	424	606	631	727	835	644
<b>ALTER 3 - DEUDA 75%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	6%	6%	6%	6%
	UTILIDAD NETA	233	353	373	437	499	379
	EBITDA	424	606	631	727	835	644
<b>ALTER 3 - DEUDA 100%</b>	MARGEN NETO	4%	5%	6%	6%	6%	5%
	UTILIDAD NETA	233	351	372	434	494	377
	EBITDA	424	606	631	727	835	644

*Fuente – Elaboración propia*

### 4.3.3 Análisis de Proyección de costo de capital:

*Gráfico 18– Inversión -Costo de Capital WACC*



*Fuente – Elaboración propia*

La tasa promedio de rendimiento requerida por la empresa para sus inversiones y para valoración de la compañía en la evaluación de los diferentes escenarios está en un promedio del 16.18%. La empresa es una empresa mediana y busca posicionar su marca en el mercado ya que llevando 18 años de constitución ha logrado mantenerse en el mercado, pero no es una empresa que sea conocida y que ingresen clientes constantemente lo que ha hace ser de mayor riesgo.

La proyección realizada nos permite ver como al mantenerse la inversión en los escenarios 2 y 3 el WACC aumenta según el nivel de deuda y coste financiero, este cálculo nos permite varias perspectivas como por ejemplo desde el activo conocer la tasa a la cual descontaremos el flujo de caja esperado y nos determinara el valor de la empresa, como parte del pasivo nos indica el coste económico de la empresa para poder atraer más capital y por parte de los socios el retorno que ellos esperarían al invertir en la compañía en deuda o patrimonio.

#### **4.3.4 Análisis de Valor terminal VT y Valor mercado de la empresa VME:**

El valor terminal nos representa en valor del mercado de la empresa en el año n, es decir al final del periodo estratégico, nos representa el valor de la plusvalía que reciben los inversionistas, así de deje de proyectar estados financieros los inversionistas son dueños de una empresa que tiene un valor en el mercado.

Para su cálculo existen diferentes escenarios se determinan según las situaciones del negocio, el negocio se liquida, el negocio continuo en una situación estable o el negocio presenta incertidumbre, en este caso manejaremos la segunda situación con cálculo de crecimiento constante ya que este cálculo se categoriza para las empresas maduras que no tiene gran cambio tecnológico.

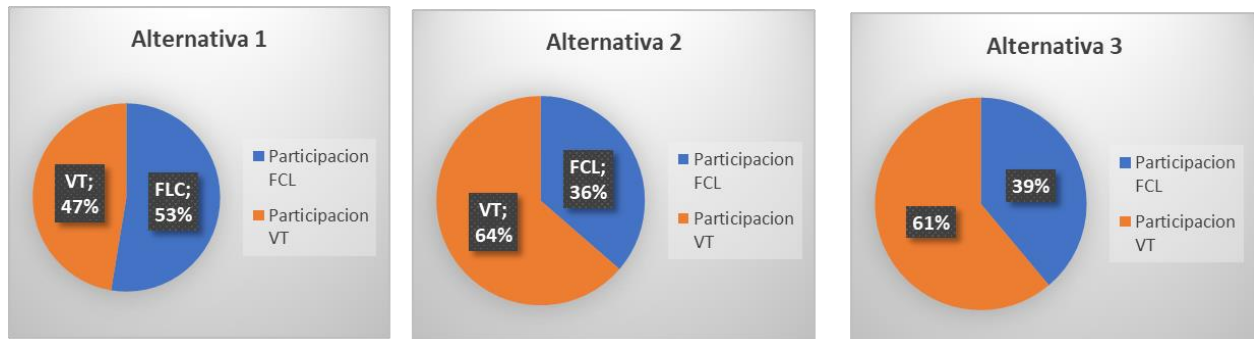
*Cuadro 26–Valor terminal*

VALOR TERMINAL	ALTER 1 - DEUDA 0%	ALTER 2 - DEUDA 50%	ALTER 2 - DEUDA 75%	ALTER 2 - DEUDA 100%	ALTER 3 - DEUDA 50%	ALTER 3 - DEUDA 75%	ALTER 3 - DEUDA 100%
Valor Presente FCL	891	1.203	1.201	1.200	1.166	1.163	1.161
Valor Presente Valor Terminal	803	2.108	2.107	2.107	1.864	1.824	1.799
Participacion FCL	53%	36%	36%	36%	38%	39%	39%
Participacion VT	47%	64%	64%	64%	62%	61%	61%

*Fuente –Elaboración propia*

El valor del mercado de la empresa resulta de sumar el valor presente de los dineros y del valor terminal, el valor del mercado de la empresa con los diferentes escenarios propuestos nos indica el valor a obtener si llevan a cabo las proyecciones que se plantean, el valor terminal por lo general y es normal, resulta representando la mayor participación en el valor de la empresa como se muestra a continuación:

*Gráfico 19– Participación del valor de mercado en la empresa*



*Fuente – Elaboración propia*

Así mismo el valor del mercado de la empresa, con los diferentes escenarios planteados nos demuestra una vez más que con un nivel de endeudamiento menor pero con crecimiento en ventas la empresa se valoriza en un 3.07 reflejadas con escenario 1 y si aumentamos la inversión la empresa crecerá en apalancamiento haciendo que solo se valore en 2.77 promedio para escenario 3, sin embargo también cabe aclarar que los diferentes niveles de deuda en cada uno de los escenarios no hace variar en mayor proporción el valor del mercado de la empresa.

*Cuadro 27–Valor de mercado de la empresa*

VALOR DEL MERCADO DE LA EMPRESA	ALTER 1 - DEUDA 0%	ALTER 2 - DEUDA 50%	ALTER 2 - DEUDA 75%	ALTER 2 - DEUDA 100%	Δ		ALTER 3 - DEUDA 50%	ALTER 3 - DEUDA 75%	ALTER 3 - DEUDA 100%	Δ	
VME (Con estrategias)	1.694	3.311	3.308	3.307	-0,1%	-0,1%	3.030	2.987	2.960	-1,4%	-0,9%
VME (Sin estrategias)	1.081	1.079	1.077	1.076	-0,1%	-0,1%	1.081	1.081	1.081	0,0%	0,0%
<b>Valorización</b>	0	3,07	3,07	3,07			2,80	2,76	2,74		

*Fuente –Elaboración propia*

#### 4.3.5 Análisis de creación de valor:

Valor de mercados del patrimonio y valor contable del patrimonio en el año 0

*Cuadro 28–Creación Valor VMK y VMC*

CREACION VALOR VMK Y VMC	ALTER 1 - DEUDA 0%	ALTER 2 - DEUDA 50%	ALTER 2 - DEUDA 75%	ALTER 2 - DEUDA 100%	Δ		ALTER 3 - DEUDA 50%	ALTER 3 - DEUDA 75%	ALTER 3 - DEUDA 100%	Δ	
VMK	1.494	3.111	3.109	3.107	-0,1%	-0,1%	2.831	2.787	2.760	-1,5%	-1,0%
VCK	1.420	1.420	1.420	1.420	0,0%	0,0%	1.420	1.420	1.420	0,0%	0,0%
<b>Valorización</b>	1,1	2,2	2,2	2,2	-0,1%	-0,1%	2,0	2,0	1,9	-1,5%	-1,0%
Inversión	0	65	65	65			195	195	195		

*Fuente –Elaboración propia*

Al calcular el valor presente del flujo de caja libre por medio de la tasa de descuento acumulada WACC, y un valor terminal a valores constantes con gradiente de perpetuidad del 4.54% equivalente al promedio del PIB de los últimos 10 años y más un punto porcentual, el modelo de valores constantes debe ser prudente en su tasa de crecimiento y se sugiere se utilice un punto por encima del crecimiento nominal de la economía<sup>15</sup>, y restando los pasivos financieros la aplicación de las tres estrategias con los diferentes escenarios de deuda vemos como para el escenario dos independiente del cambio en el que el nivel de deuda aumente o disminuya su valorización se mantendrá en promedio de 2.2 las diferencias entre cada escenario no se ven afectados en mayor proporción por los cambios en deuda; por otro lado aplicando el escenario tres con las diferentes variables de nivel de deuda arroja valorización de 2.0 en promedio igual que el anterior escenario ante el cambio en nivel de deuda los cambios no son de mayor proporción, esto nos indica cuantas veces se aumentará la riqueza de los propietarios si desarrollan satisfactoriamente los planes que tienen contemplados, este indicador es un indicador de expectativa para creación de valor.

15 CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Valoración por FCLD-2016

Igualmente se puede determinar que a niveles de deuda mas alto el valor de mercado del patrimonio se disminuye, pero según el valor de la inversión su valorización es más alta o más baja como es el caso del escenario 1 que tiende a ser mayor que el escenario 3.

#### 4.3.6 Análisis inductores de valor:

Teniendo en cuenta los diferentes escenarios de ventas y de inversión mencionadas anteriormente, podemos realizar un análisis de los inductores y sus posibles variaciones y comportamientos proyectado para los próximos 5 años. Para la empresa debemos tener en cuenta que al no poseer inventarios siempre se maneja que el KTO es igual al KTNO, por esto solo se mostrará el Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO en el análisis.

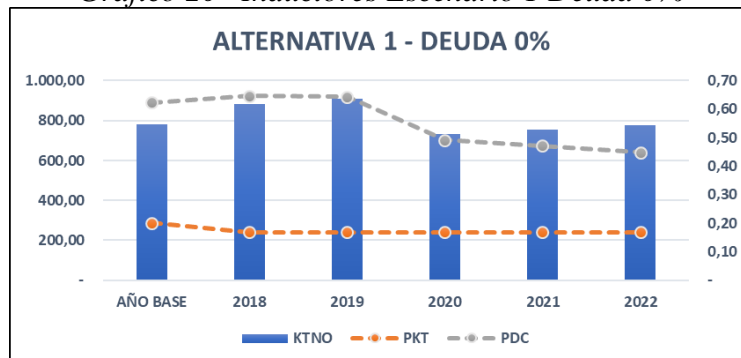
En las siguientes gráficas se muestran los diferentes escenarios combinando con las distintas posibilidades de endeudamiento: 0%, 50%, 75% y 100%.

*Cuadro 29–Inductores Escenario 1 Deuda 0%*

ALTERNATIVA 1 - DEUDA 0%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	910,77	731,99	754,68	776,66
KTNO	781,23	881,68	910,77	731,99	754,68	776,66
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,47	0,32	0,30	0,28

*Fuente –Elaboración propia*

*Gráfico 20– Inductores Escenario 1 Deuda 0%*



*Fuente –Elaboración propia*



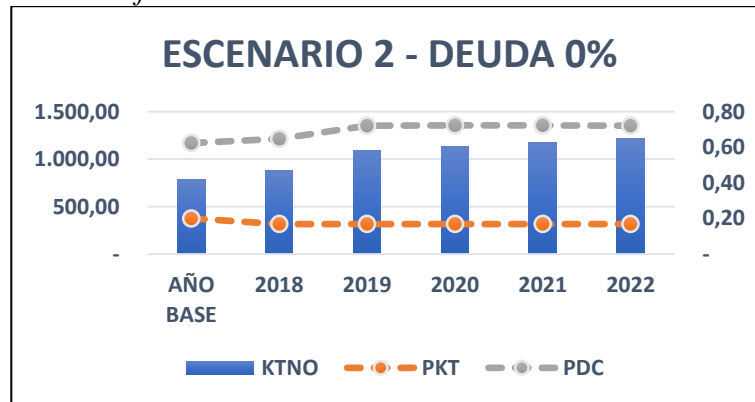
Para este primer escenario se puede observar que la Palanca de crecimiento se comporta de la misma manera que el Capital de Trabajo Neto Operativo; mientras la PKT se mantiene constante. Teniendo en cuenta que la palanca de crecimiento es menor a 1 debemos tener en cuidado al momento de expandir la empresa y tomar decisiones asertivas.

*Cuadro 30–Inductores Escenario 2 Deuda 0%*

ALTERNATIVA 2 - DEUDA 0%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,55	0,55

*Fuente –Elaboración propia*

*Gráfico 21– Inductores Escenario 2 Deuda 0%*



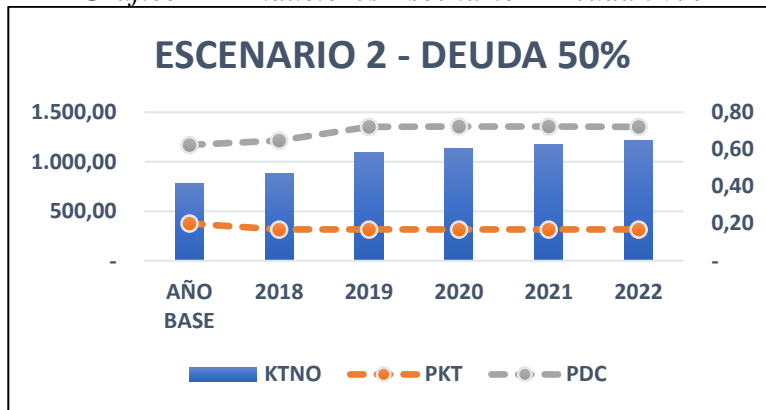
*Fuente –Elaboración propia*

*Cuadro 31–Inductores Escenario 2 Deuda 50%*

ALTERNATIVA 2 - DEUDA 50%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,55	0,55

*Fuente –Elaboración propia*

Gráfico 22– Inductores Escenario 2 Deuda 50%



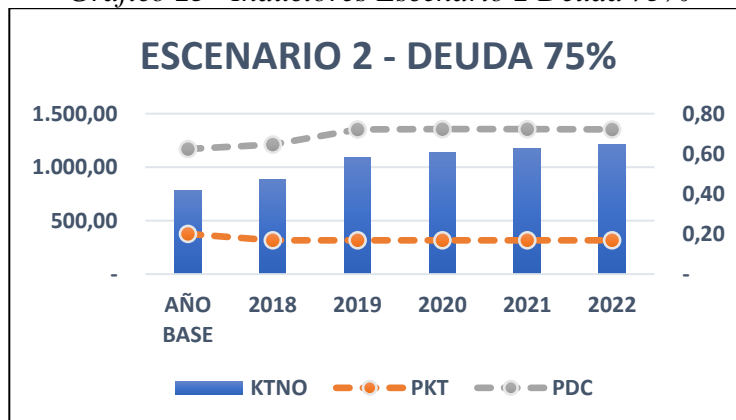
Fuente –Elaboración propia

Cuadro 32–Inductores Escenario 2 Deuda 75%

ALTERNATIVA 2 - DEUDA 75%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,55	0,55

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 23– Inductores Escenario 2 Deuda 75%



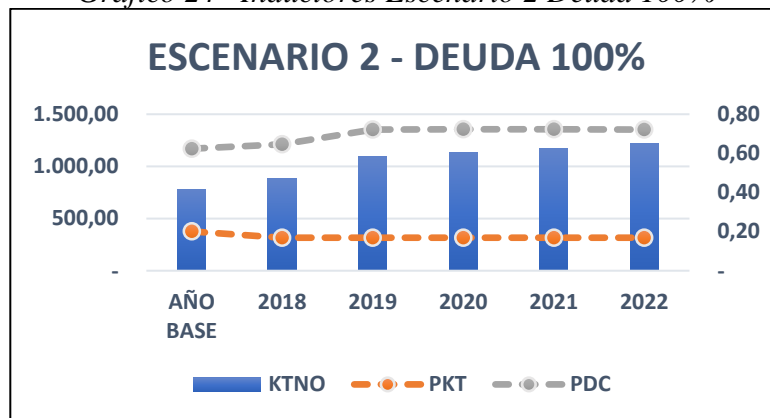
Fuente –Elaboración propia

Cuadro 33–Inductores Escenario 2 Deuda 100%

ALTERNATIVA 2 - DEUDA 100%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.174,73	1.215,99
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,55	0,55

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 24– Inductores Escenario 2 Deuda 100%



Fuente –Elaboración propia

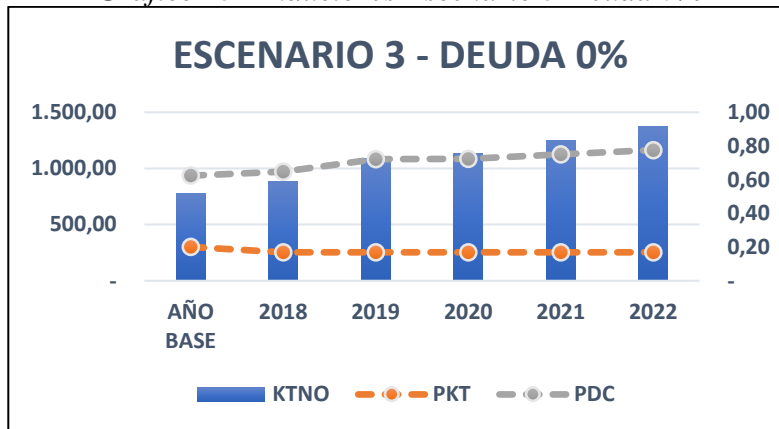
Para el escenario 2; podemos ver que el endeudamiento no afecta ninguno de estos inductores (solo los afecta en decimales). También podemos ver que a diferencia del escenario 1 el Capital de Trabajo Neto Operativo aumenta considerablemente; por ejemplo, comparando este indicador para el año 2022 paso de 776,66 a 1.215,99, es decir, obtuvo un aumento del 36%. Esto significa que al obtener licitaciones favorables para la empresa mantendremos un buen KTNO.

Cuadro 34–Inductores Escenario 3 Deuda 0%

ALTERNATIVA 3 - DEUDA 0%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,58	0,61

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 25– Inductores Escenario 3 Deuda 0%



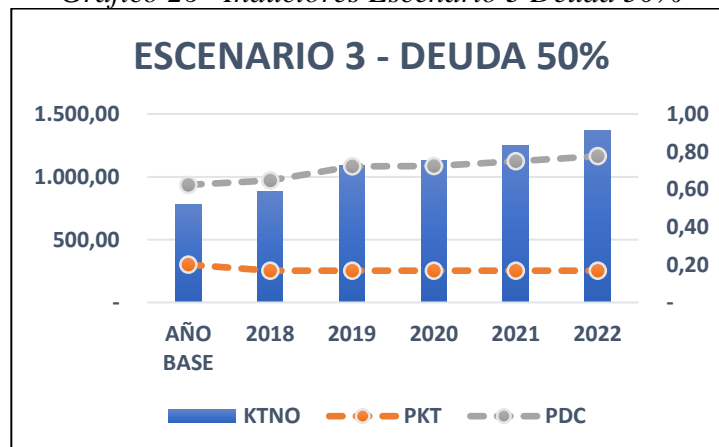
Fuente –Elaboración propia

Cuadro 35–Inductores Escenario 3 Deuda 50%

ALTERNATIVA 3 - DEUDA 50%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,58	0,61

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 26– Inductores Escenario 3 Deuda 50%



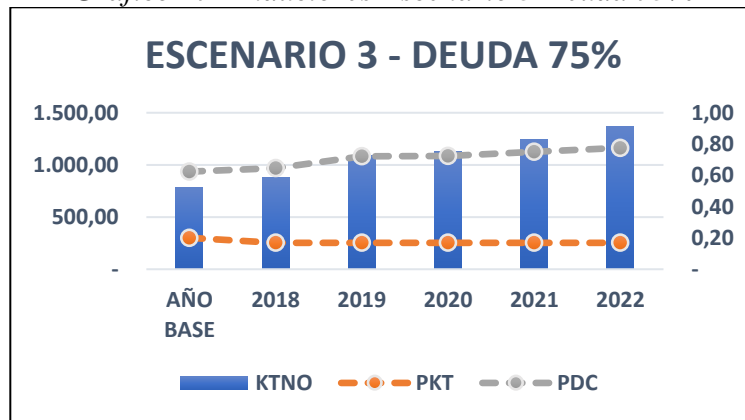
Fuente –Elaboración propia

Cuadro 36–Inductores Escenario 3 Deuda 75%

ALTERNATIVA 3 - DEUDA 75%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,58	0,61

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 27– Inductores Escenario 3 Deuda 75%



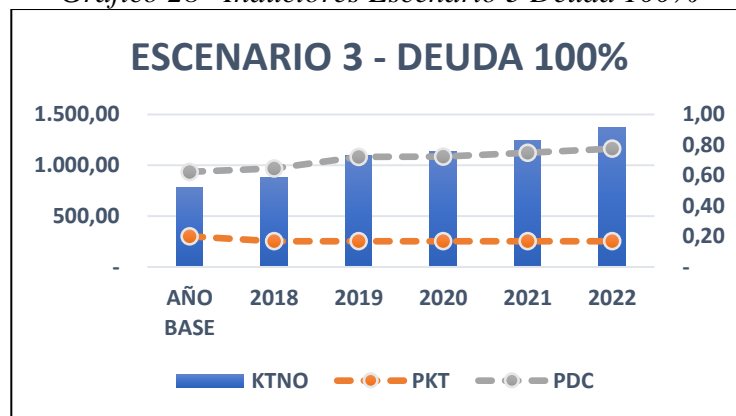
Fuente –Elaboración propia

Cuadro 37–Inductores Escenario 3 Deuda 100%

ALTERNATIVA 3 - DEUDA 100%						
Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
KTO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
KTNO	781,23	881,68	1.092,40	1.132,82	1.247,23	1.370,86
PKT	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
PDC	0,42	0,48	0,55	0,55	0,58	0,61

Fuente –Elaboración propia

Gráfico 28– Inductores Escenario 3 Deuda 100%



Fuente –Elaboración propia

Para el escenario 3 al igual que la 2, solo se ven cambios mínimos (decimales) al cambiar la manera de endeudamiento. Este escenario de ventas me permite aumentar en un 11% Vs el escenario 2 en cuanto al KTNO; pasa de 1.216 a 1.371; además la palanca de crecimiento se acerca más a 1 lo que posibilita mejor la opción de crecimiento que tiene pronosticada la empresa.

#### 4.3.7 Análisis Flujo de Caja Libre Operativo:

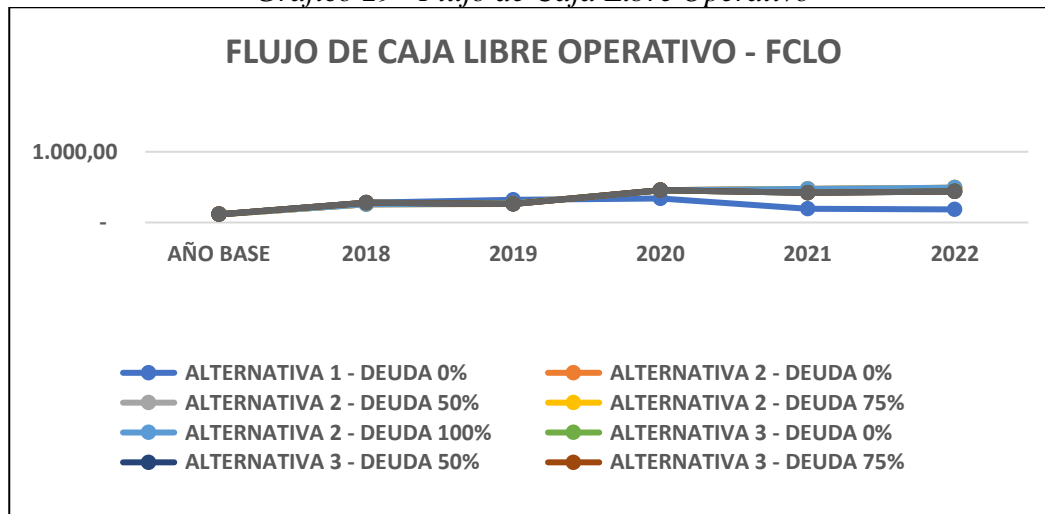
En el cuadro y la gráfica que se muestran a continuación podemos observar el comportamiento del FCLO teniendo en cuenta los diferentes escenarios de venta. De una manera rápida podemos identificar que el escenario 2 es el que más me genera flujo de caja y la que más se acomoda a los requerimientos de la compañía.

*Cuadro 38–Flujo de Caja Libre Operativo*

Año ==>	AÑO BASE	2018	2019	2020	2021	2022
ALTERNATIVA 1 - DEUDA 0%	114,81	279,02	322,96	339,59	193,54	186,80
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 0%	114,81	258,36	265,40	456,00	474,31	490,79
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 50%	114,81	257,68	264,52	457,55	474,31	490,79
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 75%	114,81	257,33	263,31	456,99	475,50	491,73
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 100%	114,81	256,98	262,59	457,33	475,91	492,05
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 0%	114,81	279,02	265,07	455,33	421,83	442,19
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 50%	114,81	279,02	263,51	456,89	420,12	440,50
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 75%	114,81	279,02	262,71	455,98	420,02	438,69
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 100%	114,81	279,02	261,91	456,20	419,41	437,50

*Fuente –Elaboración propia*

*Gráfico 29– Flujo de Caja Libre Operativo*



*Fuente –Elaboración propia*

#### 4.3.7 Análisis ROA Y ROE:

*Cuadro 38–ROA*

ROA	2018	2019	2020	2021	2022
ALTERNATIVA 1 - DEUDA 0%	12,01%	12,74%	6,82%	6,87%	6,58%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 50%	11,78%	16,43%	17,74%	18,97%	20,02%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 75%	11,75%	16,28%	17,52%	18,87%	20,02%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 100%	11,71%	16,18%	17,45%	18,84%	20,02%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 50%	12,01%	16,64%	17,93%	20,12%	21,71%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 75%	12,01%	16,56%	17,76%	19,94%	21,38%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 100%	12,01%	16,48%	17,70%	19,82%	21,16%

*Fuente –Elaboración propia*

La capacidad que tiene los activos para generar rentabilidad por ellos mismos, nos permite ver en los tres escenarios propuestos que a mayor inversión mayor rentabilidad, así como el nivel de deuda entre más alto menor rentabilidad, sin embargo, las variaciones entre estos no son de mayor proporción.

Este indicador nos define que al aplicar cada una de los escenarios, la valorización de la empresa también se incrementará.

*Cuadro 39–ROA*

ROE	2018	2019	2020	2021	2022
ALTERNATIVA 1 - DEUDA 0%	16,72%	18,15%	9,95%	10,54%	10,64%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 50%	16,32%	23,09%	25,51%	28,40%	31,31%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 75%	16,39%	23,32%	25,40%	28,24%	31,31%
ALTERNATIVA 2 - DEUDA 100%	16,38%	23,31%	25,36%	28,18%	31,31%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 50%	16,72%	23,46%	25,89%	29,82%	32,67%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 75%	16,72%	23,73%	25,85%	30,08%	33,60%
ALTERNATIVA 3 - DEUDA 100%	16,72%	23,73%	25,83%	30,06%	33,72%

*Fuente –Elaboración propia*

La rentabilidad del patrimonio nos refleja el beneficio que se obtiene por cada peso invertido por los accionistas, para los tres escenarios propuestos vemos como a mayores niveles de inversión las rentabilidades aumentan, así como las variaciones moninas según el nivel de deuda.



## 5 CONCLUSIONES

En el diagnóstico realizado se determinaron las situación financiera de la empresa como resultado general, sin embargo entrando a analizar cada una de las partidas, así como lo determinado en las visitas se pudo evidenciar que la empresa se ha logrado mantener en el mercado durante estos últimos 18 años solo con clientes referidos y no ha logrado incrementos de arrojen mayores rentabilidades, la falta de innovación, de estructura de organización definida, impiden entrar al mundo de la tecnología para poder ofrecer sus servicios, tener documentación al día para poder participar en las licitaciones y generar mayor apertura hacia el sector público que es sector más fuerte para lograr el incremento en ventas que se quiere, su palanca de crecimiento se ve afectada estando en el 0.43 menor a 1 para 2017.

La empresa contempla algunos planes que no tiene plasmados pero que concuerdan con su visión, es por ello que dentro del modelo se plantearon algunos escenarios como estrategias financieras que la empresa puede entrar a evaluar y tomar decisiones sobre estas aplicándolas en su operación y pueden llegar a ser de gran utilidad para alcanzar sus planes, eso sin antes recomendar que para tener una aplicación satisfactoria de los distintos resultados arrojados durante el presente trabajo es importante comenzar generando los cambios administrativos bajo el diagnóstico realizado con las estrategias descritas con el fin de poder optimizar internamente la operación y ser transmitida a sus próximos clientes.

Los escenarios planteados dieron a conocer a la empresa la mejor manera de proyectarse y de obtener mayores rentabilidades, permitió ver como el enfoque hacia el crecimiento en ventas por parte de los diferentes sectores y la apertura a nivel nacional con las inversiones descritas en el detalle del trabajo, arrojan cifras positivas que aumentan su rentabilidad a nivel del sector y agrega valor a la empresa.

## 6 RECOMENDACIONES

- La gerencia debe analizar la fluctuación de los gastos extraordinarios y diversos, en especial las que se han presentado en los últimos dos períodos. Es necesario establecer una estrategia que permita disminuirlos o mitigar el riesgo ya que éstos son mayores que los ingresos operacionales.
- El gasto en arrendamientos ha aumentado en el último periodo, el cual sugiere una evaluación de dicho compromiso vs. la adquisición de los activos que podría aprovecharse por los excedentes de liquidez y el disponible dada la concentración de endeudamiento a corto plazo.
- La empresa debe enfocarse en la calidad del servicio ofrecido para evitar así una posible crisis económica. Los costos han disminuido considerablemente; si bien esto podría ser un reflejo de eficiencia financiera, es al mismo tiempo contraproducente por una menor calidad y pérdida de competitividad y confianza en el sector que se desempeña. Este es el resultado de la capacidad que ha perdido para generar ingresos operacionales.
- Los excedentes de liquidez que se recuperaron en el último periodo son necesario reinvertirlos para generar una mínima rentabilidad, o en su defecto adquisición de activos que retornen a corto plazo.
- La gerencia debe establecer un punto de equilibrio en su actividad no operacional, dado que los gastos de este tipo están disminuyendo el margen de operación.
- La empresa debe continuar con su política de endeudamiento a corto plazo, ya que así aprovecha la ventaja de poder cubrir sus obligaciones en esos términos y la rotación es más rápida. Adicionalmente el costo financiero es menor.
- Igualmente debe continuar con la política que viene trabajando en cuanto a la financiación y rotación de cuentas por pagar.
- La política del pasivo laboral debe evaluarse con detalle, pues si bien mantiene esa carga, se financia con pasivo de corto plazo, contrastando al tiempo con la disminución de los ingresos operacionales.

## BIBLIOGRAFIA

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada -informe de gestión 2017

Seguridad Super Ltda

CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Documento Valoración por FCLD-2016

CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Flujo de caja -2017

GARCA LEÓN, Oscar, Administración financiera Fundamentos y aplicaciones Cap1

JIMENES Jorge. y ROJAS Farkey, Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. En-Contexto -2016 GARCA LEÓN, Oscar, Introducción al diagnóstico financiero Cap2 2009

CARDONA GOMEZ, Jairo Hernando, Documento Costo de Capital -2015

GARCA LEÓN, Oscar, Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA Cap10

<https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas>

Plataforma de Bloomberg, Universidad Piloto de Colombia 2018

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2017/> Servicios para negocios y consumidores

Titman y Martin (2009) Pág. 135 Valoración de empresas, prima máxima evaluada por la empresa Ibbotson Associates

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2016&locations=US&start=2008>