

**HERRAMIENTAS Y TECNICAS ADMINISTRACION DE EFECTIVO**

**CONTROL DEL EFECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN TALENTUM**

**ANGELA YOHANNA DEL RIO SUAREZ  
JULIAN ALEJANDRO BELLO ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION ADMINISTRACION FINANCIERA  
A-III  
BOGOTÁ  
2019**

**CONTROL DEL EFECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN TALENTUM**

**ANGELA YOHANNA DEL RIO SUAREZ  
JULIAN ALEJANDRO BELLO ESCOBAR**

**Sìntesis Aplicada En La Organización Talentum Temporal S.A.S. En  
Tècnicas De La Administraciòn Del Efectivo.**

**Jairo Augusto Cortes Mendez  
Director (a)**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION ADMINISTRACION FINANCIERA  
A-III  
BOGOTÁ  
2019**



## Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Compartir bajo la Misma Licencia** — Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá, Junio de 2019

## CONTENIDO

RESUMEN.....	9
<b>Palabras Claves.....</b>	<b>10</b>
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS.....	15
<b>Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
Objetivos Específicos.....	15
TITULO.....	16
CONTEXTUAL.....	16
<b>DATOS DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>16</b>
Clientes O Usuarías.....	17
<b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>17</b>
Misión.....	17
Visión.....	17
Objetivo Organizacional (Foco de la investigación).....	17
<b>PARTICIPANTES.....</b>	<b>18</b>
Estructura Organizacional Administrativo Financiera.....	18
<b>FACTORES DE RIESGO EN LA GESTION DE CARTERA.....</b>	<b>19</b>
<b>Objetivo Especifico:</b> Identificar los factores de riesgo en la gestion de cartera.....	19
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
Estándares de Crédito.....	19
Políticas y Procedimientos de Cobro.....	20
Medios de Pago.....	20
<b>MÉTODOS / EVIDENCIAS.....</b>	<b>21</b>
<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>24</b>
<b>VALORACION INFORMES FINANCIEROS.....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
Análisis Financiero.....	26
Balance General.....	26
Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	26
Método de Análisis Financiero (Análisis Horizontal y Vertical).....	26
Razones Financieras.....	27
Flujo de Efectivo.....	27
<b>MÉTODOS / EVIDENCIAS.....</b>	<b>28</b>

Análisis Indicadores de Rentabilidad .....	31
Análisis Indicadores de Endeudamiento.....	32
Análisis Indicadores de Liquidez.....	33
Análisis Indicadores de Eficiencia .....	34
<b>PROPUESTA Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>GESTIÓN VENTAS.....</b>	<b>38</b>
<b>GESTION DE COBRO.....</b>	<b>38</b>
<b>GESTION DE PRODUCCION.....</b>	<b>39</b>
<b>GESTION DE PAGO.....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>42</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Posiciones Empresas de servicio temporales	17
Tabla 2. Balance General	28
Tabla 3. Estado de Resultados	30
Tabla 4. Analisis Indicador Rentabilidad	31
Tabla 5. Analisis Indicadores Endeudamiento	33
Tabla 6. Analisis Liquidez	34
Tabla 7. Indicadores de Eficiencia	34
Tabla 8. Estado de Flujos de Efectivo	35

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estructura Organizacional Financiera de Talentum S.A.S,	18
Figura 2. Empresas Usuarias en Proceso Juridico	23
Figura 3. Marco De Trabajo Para El Análisis Financiero	25
Figura 4. Razones Financieras	27
Figura 5. Resultado Periodos 2015 – 2018	35
Figura 6. Deterioro de la Cartera	36
Figura 7. Aumento y Disminución CXC	36



## RESUMEN

La administración financiera en una organización es indispensable para cumplir los objetivos propuestos, la adquisición, financiamiento y administración de activos, por lo tanto, es función de los administradores financieros analizar y tomar decisiones en cualquiera de estas tres áreas; inversiones, financiamiento y/o administración de activos.

La decisión de inversión es la más importante de las tres si el objetivo principal es crear valor, es necesario determinar cuál es la composición de los activos, cuales serán destinados a caja y cuales, a inventario, eliminando, sustituyendo o disminuyendo aquellos activos que dejan de ser viables en términos económicos.

Las decisiones de financiamiento, se inicia revisando que deudas tiene la organización y que políticas de dividendos tiene la empresa, ya que este es parte integral de las decisiones de financiamiento que se tomen tales como; el pago de dividendos y la retención de montos de las firmas, equilibrando estos valores contra el costo de oportunidad de las utilidades retenidas el administrador financiero revisa la posibilidad de la obtención de préstamos a corto plazo, contratos de arrendamiento, obtención de bonos o acciones.

Las decisiones de administración de activos hacen referencia a la obtención de activos y su adecuado financiamiento, por otro lado, a la eficiente administración de estos, determinando el nivel adecuado de liquidez, dando más importancia a los activos circulantes como los son el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios, con el fin de incrementar la rentabilidad de los fondos en relación con los activos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y después de un previo análisis, nosotros como administradores financieros hemos tomado la decisión de enfocarnos con la Organización Talentum Temporal S.A.S en la de “Administración de Activos”, ya que esta decisión influye en el cobro y desembolso eficiente de efectivo, implementando métodos que aceleren el cobro, beneficiando el ritmo de ingresos y disminuyendo de esta manera los egresos que tenga la compañía. (HORNE, 2002)

## Palabras Claves

Estados Financieros, Estado de Resultados, Activos Corrientes, Cuentas por cobrar, Financiamiento, Políticas, Gestión Financiera, Decisión Financiera, Disponible, Técnicas, Presupuesto, Ventas, Plazo de Pago, Flujo de caja.

## ABSTRACT

Financial management in an organization is essential to achieve the proposed objectives, acquisition, financing and asset management, therefore it is a function of financial managers to analyze and make decisions in any of these three areas; investments, financing and / or asset management.

Investment decisions are the most important of the three if the main objective is to create value, it is necessary to determine what is the composition of the assets, which will be destined to cash and which to inventory, eliminating, substituting or diminishing those assets that stop be viable in economic terms.

Financing decisions start by reviewing what debts the organization has, what dividend policies the company has, since this is an integral part of the financing decisions that are made such as; the payment of dividends and the retention of amounts of the companies, balancing these values against the opportunity cost of retained earnings the financial administrator reviews the possibility of obtaining short-term loans, lease agreements, obtaining bonds or shares.

Asset management decisions refer to obtaining assets and their adequate financing, on the other hand to the efficient management of these, determining the appropriate level of liquidity, giving more importance to current assets such as cash, securities negotiable accounts, accounts receivable and inventories, in order to increase the profitability of funds in relation to assets.

According to the foregoing and after a previous analysis, we as financial administrators have taken the decision to focus with Talentum Temporal SAS Organization in the "Asset Management", since this decision influences the efficient collection and disbursement of effective, implementing methods that accelerate the collection, benefiting the rhythm of income and thus reducing the expenses that the company has. (HORNE, 2002)

**Keywords**

Financial Statements, Income Statement, Current Assets, Accounts Receivable, Financing, Policies, Financial Management, Financial Decision, Available, Techniques, Budget, Sales, Payment Term, Cash Flow.

## INTRODUCCIÓN

Las diferentes estrategias y técnicas para el cobro de cartera son de vital importancia para una administración eficiente de efectivo en una organización, las políticas de crédito y cobranza son herramientas y procedimientos necesarios de implementar para la efectividad de dicha gestión de cobro.

Los precios asignados a los productos o servicios además de las políticas de crédito implementadas por los administradores financieros en compañía de alta gerencia deben ser acordes, pues la rentabilidad debe ser mayor a los costos agregados de las cuentas por cobrar. Los estándares de crédito es un beneficio para la empresa, puede aumentar la demanda, pero esta desde su gestión comercial debe quedar definida y claras dichas políticas, evitando malentendidos y disminuyendo el riesgo de una cartera incobrable.

Las cuentas por cobrar pueden presentar un beneficio adicional, como lo es el pronto pago o descuentos por cantidad adquirida o por pago de contado, lo anterior con previo estudio, análisis y cálculo de acuerdo con los precios del producto y su margen de utilidad, de esta manera podemos acelerar el pronto pago de la cartera, por lo que se tendría que revisar las políticas para que estas no afecten y compensen el costo del incremento del descuento.

La compañía debe tener un costo de oportunidad, asignando más a fondos de inversión en cuentas por cobrar, las compañías presentan un riesgo de incumplimiento de pago de parte de sus clientes, algunas pasando el límite de cuentas incobrables, para lo que cual se debe diseñar, implementar y controlar los pasos si se presentará este riesgo, tales como reportes, procesos judiciales, entre otros. (HORNE, 2002)

Los accionistas desean que la rentabilidad económica retorne de acuerdo a lo esperado y que el índice de rentabilidad financiera retorne después del pago de la deuda (ROA y ROE), en cualquiera de los dos casos la idea es que las utilidades generadas se conviertan en dividendos (liquidez inmediata), o dejen como utilidades retenidas, para esto la política de retención de utilidades %

sean beneficiosas para la compañía, adicional se presentara un flujo de caja favorable para que la organización pueda cumplir con sus obligaciones de corto plazo, es por ello que abordar el tema de sistema, políticas y gestiones de cobro de cartera sin duda deben ser implementadas y controladas para que estas fluyan sin inconvenientes. (ORELLANA, 2003)

## DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La presente Sintesis aplicada, tiene un enfoque cuantitativo de carácter analítico, la empresa Talentum Temporal S.A.S. cuenta con más de 100 empresas usuarias en diferentes sectores de la economía Colombiana (Logística, Mensajería, EPS, Caja de Compensación, alimentos, autopartes de autos, entre otros), los procesos de esta compañía no están debidamente documentados, las políticas en el proceso de cartera, ventas, contable y financiero son indispensables para el perfecto funcionamiento de la compañía, para lo cual, mediante un análisis de Estados Financieros y Estado de Resultados de los periodos 2015, 2016, 2017 y 2018 Vs los informes de gestión que serán suministradas por la empresa, se busca las posibles falencias en la gestión de cobro.

La compañía actualmente no cuenta con un flujo de caja que supla las obligaciones a corto plazo, por lo tanto hemos formulado la siguiente pregunta:

¿Qué marco de referencia podría utilizar Talentum Temporal para mejorar los procedimientos en la gestión eficiente del proceso de cobranza ?

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Generar un marco de referencia para mejorar el procedimiento en la gestión de cartera de la empresa Talentum Temporal S.A.S

### Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores de riesgo en la gestión de cartera.
- b) Valorar los informes financieros en un margen de tiempo de 4 periodos, logrando detectar cual es la situación financiera actual de la organización
- c) Proponer alternativas acordes a un eficiente y óptimo proceso de gestión y cobro de cartera.

## TITULO

*Técnicas de la Administración de Efectivo en la Organización Talentum.*

## CONTEXTUAL

TALENTUM S.A.S es una empresa de Servicios Temporales de personal en misión, con aprobación del Ministerio de la Protección Social. Cuentan con la póliza de garantía para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en caso de liquidez de la empresa.

Prestan servicio a nivel nacional, proporcionando empleo formal a más de 3.000 personas, a quienes se les garantiza el cumplimiento de todos los requisitos legales.

Seleccionan, contratan y administran todo tipo de cargos y perfiles, en todos los sectores de la economía.

## DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Talentum Temporal S.A. es una compañía del Grupo Sinergia, cuya sector de trabajo está en el ofrecimiento de servicios de Outsourcing a las empresas clientes usuarias que tiene. Su sede principal está ubicada en Bogotá, Carrera 31 A N 4-16 en el Barrio Veraguas. Así mismo cuenta con oficinas en otras ciudades del país. El sector de servicios es uno de los fuertes de la compañía, ya que ofrece soluciones integrales a las empresas usuarias.

De acuerdo al Vademécum de mercados que nos presenta la nota económica para el año 2018 (ECONOMINA, 2018), con informes del año 2018, Talentum Temporal se encuentra en la posición No. 30 dentro de las de 552 empresas de servicios temporales (EST) a nivel nacional, para lo cual se tienen como competencia las primeras 29 posiciones, en la posición No. 30 cuenta con los siguiente datos:



Tabla 1. Posiciones EST

POSICION	EMPRESA	INGRESOS DE		UTILIDAD	UTILIDAD	ACTIVO	ACTIVO	PASIVO	PASIVO	PATRIMONIO	ROA (%)	MARGEN	CIUDAD
		2017	2018	OPERACION	FINAL	TOTAL	CORRIENTE	TOTAL	CORRIENTE			OPERACION	
28	TIEMPOS	87.238	101.891	- 178	- 624	13.662	10.528	11.619	6.946	2.043	- 4,6	- 0,2	MEDELLIN
29	SAITIEMPO	84.179	71.783	453	73	10.663	8.763	9.030	8.967	1.634	0,7	0,5	MEDELLIN
30	TALENTUM TEMPORAL	83.823	101.718	2.081	337	21.590	18.426	14.553	14.489	7.038	1,6	2,5	BOGOTA
31	COLTEMPORA	83.237	85.344	- 348	404	32.214	25.749	20.838	12.795	11.376	1,3	- 0,4	BOGOTA

Nota. Imagen tomada de Vademecum

### Clientes O Usuaris

Los principales clientes son:

- ✓ Servientrega
- ✓ Timón
- ✓ Efecty
- ✓ Cajacopi
- ✓ Red Servi
- ✓ Grupo Chaidneme

## NIVEL DE ORGANIZACIÓN

### Misión

Brindar servicios temporales del personal en misión, logrando Talento Humano idóneo y calificado, que supere las necesidades de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios flexibles, con altos estándares de oportunidad, servicio y soporte sólido, para contribuir al crecimiento de nuestra sociedad y nuestro país.

### Visión

TALENTUM, para el año del 2020 estará dentro de las cinco compañías más importantes de personal en misión en Colombia, en cuanto a número de personas en el mercado, con un cubrimiento de 100% de las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

### Objetivo Organizacional (Foco de la investigación)

- Fortalecer todas las áreas la compañía para garantizar el óptimo rendimiento laboral dentro de sus correspondientes actividades, otorgando

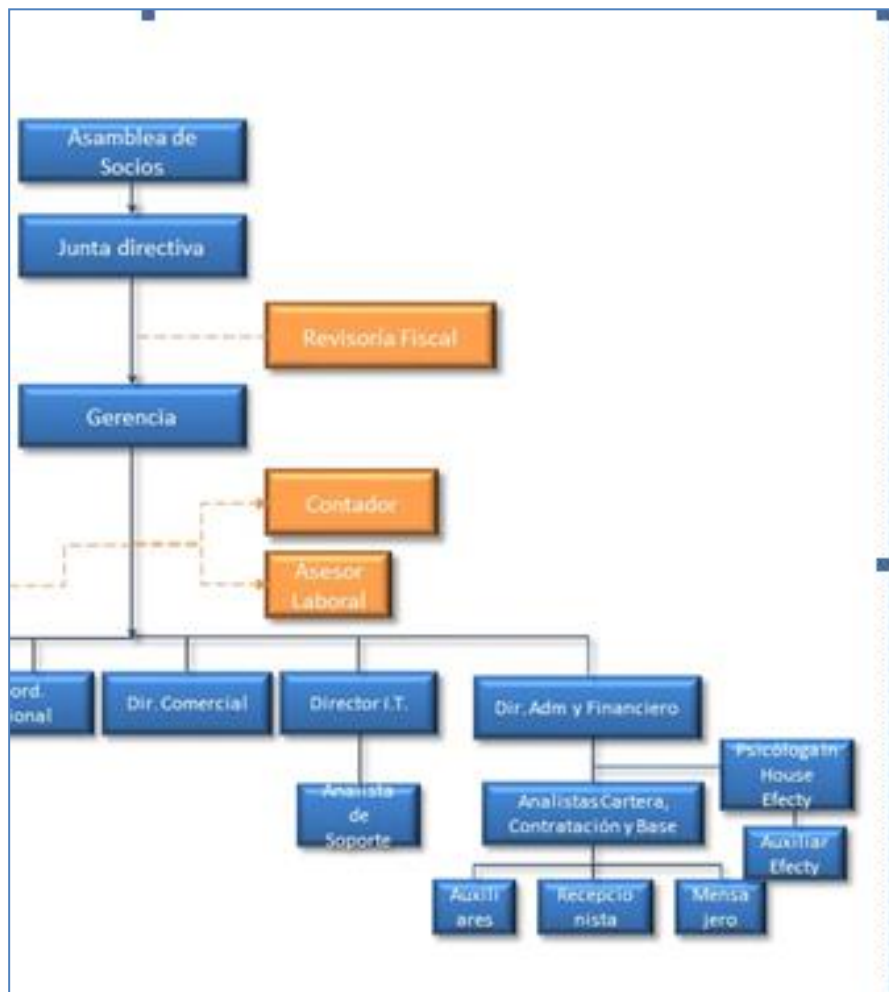
las herramientas necesarias para su innovación continua dentro de sus proyectos establecidos.

**PARTICIPANTES**

La población de estudio se compone de 1 analista y 2 líder, actuales empleados de la compañía en el departamento Administrativo Financiero, en la ciudad de Bogotá. Los participantes están compuestos por hombres y mujeres que tienen como mínimo 3 años de experiencia en la organización y han presenciado los cambios significativos de la empresa desde el punto de vista rentable.

**Estructura Organizacional Administrativo Financiera**

Figura 1. Estructura Organizacional



**Nota.** Figura Tomada de Talentum S.A.S.

## FACTORES DE RIESGO EN LA GESTION DE CARTERA

**Objetivo Especifico:** Identificar los factores de riesgo en la gestion de cartera

### MARCO TEÓRICO

#### Estándares de Crédito

El periodo de crédito es el tiempo que se concede el crédito a un cliente y el descuento que se le hará por pronto pago, el crédito y descuento lo pueden otorgar si lo pagan antes del tiempo estipulado, le descuentan % del valor de la compra, esta es una herramienta por acelerar el pago de las cuentas por cobrar, de lo contrario pagará el neto al tiempo pactado, pero este debe determinar si la medida de acelerar las cuentas por cobrar compensaría el costo del incremento del descuento, para otorgar el crédito se debe analizar la información del solicitante, analizar la información para determinar la solvencia y tomar la decisión crediticia, de monto y de si se otorga o definitivamente no se debe tomar el riesgo.

Los estándares de crédito pueden influir en las ventas, la manera en como lo maneja la competencia y como lo maneja la empresa deben estar regidas por políticas establecidas para el control del proceso comercial, el manejo de la opción crédito puede aumentar la demanda del servicio. Los costos para relajar dichos estándares se dan en tres puntos; 1. Integración de más personal en el departamento de crédito, ejerciendo la labor administrativa para la revisión y control de cuentas adicionales, dichos costos se deben deducir de la rentabilidad de cuentas adicionales de cuentas por cobrar, así se puede establecer la rentabilidad neta, se llaman cuentas adicionales aquellas que se dan por incremento de ventas y en un promedio de cobranza más prolongado, como 2. El costo provisional a la probabilidad de presentar cartera incobrable y 3. El costo de oportunidad, en consiste en asignar fondos a la inversión de cuentas por cobrar.

Para establecer un punto de equilibrio es necesario conocer la rentabilidad de las ventas adicionales, la prolongación del periodo de cobranza promedio y la

rentabilidad requerida para sobre inversión. Por lo tanto, el Margen de contribución es el precio de venta menos los costos variables implícitos sobre las ventas adicionales. La organización puede gestionar los estándares de crédito para empresas clientes nuevos a un promedio estándar de 2 meses, los actuales se les mantiene el tiempo de crédito. (Horne, 2002)

### **Políticas y Procedimientos de Cobro**

Las empresas generan las políticas de cobro mediante una combinación de procedimientos para llevar a cabo la gestión de cobro, así:

- ✓ Calidad de la cuenta aceptada
- ✓ Duración del periodo de crédito
- ✓ Nivel de descuento por pronto pago
- ✓ Términos especiales con fechas temporales
- ✓ Nivel de los gastos de cobranza

Y una gestión de cobro con los siguientes pasos:

- ✓ Envío de cartas
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Visitas personales
- ✓ Agencias de cobranzas
- ✓ Demandas judiciales, recurso legal

Aunque las demandas judiciales y gestión con proveedores de cobranzas son demasiado costosas, estas pueden reducir la gestión de cobro en las cuentas incobrables y la pérdida puede ser menor. (Horne, 2002)

### **Medios de Pago**

Se pueden presentar dos medios de pago, el flotante que corresponde aquellos clientes que pagan con cheque, en este medio se debe tener en cuenta el tiempo que se demora los recursos que se hayan girado (canje), puesto que tardará días más de la fecha pactada, debido a los componentes

que en este se presentan: envío postal (si es de otra plaza), procesamiento (recepción y consignación) y compensación (deposito y canje).

Transferencias electrónicas, son aquellas que por su manejo bancario tarda menos tiempo en verse reflejado el dinero en la cuenta de la compañía, es un medio de pago más efectivo, que acelera el flujo de caja en beneficio de la empresa.

## MÉTODOS / EVIDENCIAS

El departamento de cobranza conformado por una Analista de Cartera, colaboradora que lleva 1 año en el cargo, le realizamos las siguientes preguntas telefónicamente:

PREGUNTA	RESPUESTA
Cargo dentro de la compañía:	Analista de Cartera
Tiempo en el cargo:	1 año
Estudios y experiencia:	Tecnóloga- Experiencia 1 año
¿Cuántos clientes tiene Talentum?	110 aproximadamente
¿Cuáles son los clientes más representativos?	Efecty – Timon – Grupo Red Servi- Cajacopi – Grupo Chaidneme
¿El departamento de cobranza tiene políticas de crédito?	Que yo las conozca no, no están estructuradas, se siguen los lineamientos de gerencia y comercial
¿Cuántos Directores Comerciales tiene Talentum?	En el momento no hay
¿En que se basa el departamento de cobranza para pactar lo días de pago? Y si es crédito o contado	Si son servicios administración de nomina depende el número de personas a contratar con nosotros y el % administración negociado. Si son procesos de selección, trata de manejarse a máximo 15 días.

<p>¿Qué requisitos piden para el estudio del cliente y aprobar cupo de crédito?</p>	<p>En el momento de la contratación se piden estados financieros, estados de resultados y el contador los revisa, es quien nos da el aval para la contratación de cliente, también las consultamos en centrales de riesgo.</p>
<p>¿Qué plazos de días para pago manejan?</p>	<p>30 -60 90 días</p>
<p>¿Realizan algún cálculo para definir el valor adicional que deben pagar por cancelar a crédito?</p>	<p>No</p>
<p>¿En qué forma de pago les ingresan los recaudos?</p>	<p>Cheques y Transferencias electrónicas</p>
<p>¿Cuáles el proceso de cobranza?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo el estado de cartera</li> <li>- Llamo a recaudar</li> <li>- Enviar Correos Electrónicos</li> </ul>
<p>¿Visita usted los clientes?</p>	<p>No</p>
<p>¿Tienen cartera de difícil cobro? ¿Qué medidas toman para agilizar el pago?</p>	<p>Si, le comento al gerente, él llama al líder de la empresa, así varias ocasiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de gestionar acuerdo de pago</li> <li>- Gestionar Factura de interés por mora</li> <li>- Reportes centrales de riesgo con autorización de Gerentes</li> <li>- Convenio con empresa de cobranza (cobro pre jurídico)</li> </ul>

<p>¿Han reportado empresas ante Centrales de Riesgo?</p>	<p>Si, por Data Crédito hemos reportado en este momento 17 empresas reportadas, con comportamiento negativo y las mismas se encuentran con demanda Ejecutiva</p>
--	--

Figura 2. Empresas Usuarias en Proceso Juridico



Nota: Figura Tomada informe Talentum Temporal

<p>¿Antes de llegar a estas medidas tienen otras que agilicen el sistema de cobro de facturas vencidas?</p>	<p>Si, como el servicio que prestamos es pago de nómina, si la empresa está en mora, con más de 3 facturas vencidas se retiene el pago de estas, con el fin de presionar a que la empresa abone a esa cartera.</p>
<p>¿Podría darnos el dato con cuanto cerro la cartera en el año 2018?</p>	<p>Con <b>\$ 17.013.506.431</b> De los cuales \$ 9.500.716.453 son más de 60 días y la diferencia menor a 60 días</p>
<p>¿Las carteras están totalmente conciliadas?</p>	<p>En este momento se tiene pendiente conciliar la empresa Cajacopi, ya que</p>

	no tiene unas facturas contabilizadas.  Las demás están conciliadas, de pronto partidas pendientes por identificar del mes, nomas.
¿A parte de las facturas de servicios temporales que otros ingresos tienen?	El cobro de incapacidades
¿En qué Software maneja el proceso de cartera?	Helisa

La anterior entrevista hace referencia al manejo actual del proceso de cartera, no se preguntan sugerencias ni opiniones acerca de dicho manejo.

## ANÁLISIS

El departamento de cartera cuenta con políticas mínimas de cobro, la analista que actualmente se encuentra en el departamento solo sigue los procedimientos indicados en la inducción, podemos claramente ver que su experiencia en el tema es la adquirida en esta misma organización.

Talentum posee algunas ideas de como cobrar, pero no son utilizadas adecuadamente, no se tiene un orden específico para las mismas. La organización desconoce que la cartera no solo se recupera cobrando la mora actual si no también vendiendo más, puesto que los estándares de crédito son respaldados con estos nuevos clientes vinculados. Por otro lado, ellos otorgan un crédito basándose en la cantidad de personas que vinculen por la temporal, pero no realizan un estudio de crédito que asegure la cartera, tales como referenciación, estudio de estados financieros y de resultados, análisis de costo (que su utilidad marginal sea la adecuada antes del plazo de crédito), esto solamente es analizado para la contratación de la empresa.

Cuenta con herramientas adecuadas para ejecutar una eficiente gestión cobro de cartera a las empresas que están en mora, pero no las ejecutan a tiempo, de ahí la cartera vencida con un valor de más de \$ 17.000.000.000, con



número de empresas ya retiradas, cartera que podría ser de difícil recuperación y las obligaciones financieras adquiridas para cumplir con las obligaciones laborales si continuarán, cancele o no la empresa usuaria la respectiva cartera pendiente.

Es importante aclarar que Talentum tiene como proveedor un abogado que realiza el trámite de Cobro pre jurídico con las empresas que gerencia considere debe iniciar el proceso (Empresa Retiradas).

### VALORACION INFORMES FINANCIEROS

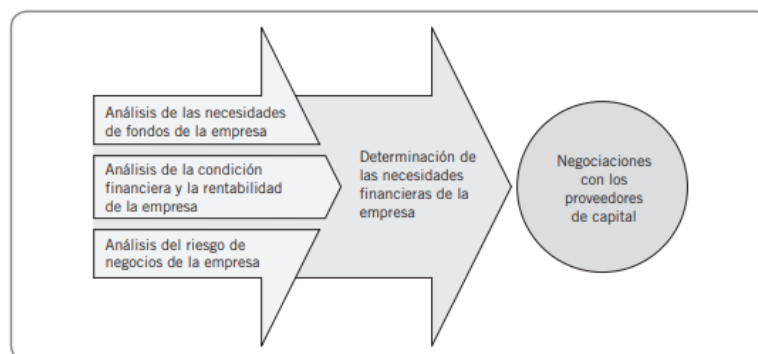
**OBJETIVO ESPECIFICO:** Valorar los informes financieros en un margen de tiempo de 4 periodos, logrando detectar cual es la situación financiera actual de la organización

### MARCO TEÓRICO

En la presente síntesis se realiza una valoración financiera de los últimos 4 periodos (2015, 2016, 2017 y 2018), en los cuales se buscará, analizará y se establecerán las causas del porque la compañía Talentum SAS está presentando deficiencias en cuanto a los resultados presentados en estos periodos.

Para ello se realizarán una serie de análisis financieros donde se buscará establecer en que rubros la compañía no está realizando una gestión óptima.

Figura 3. Marco De Trabajo Para El Análisis Financiero



**Nota.** Figura Tomada de Libro Fundamentos de Administración Financiera

En ese sentido, es preciso aclarar algunos conceptos de los métodos de análisis que serán utilizados para esta valoración (Horne, Fundamentos de Administración Financiera , 2010):

### **Análisis Financiero**

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. (Análisis Financiero)

El Objetivo de este análisis consiste en obtener un diagnóstico que les permita a las compañías tomar las mejores decisiones.

### **Balance General**

Resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha dada que muestra que  $\text{activos totales} = \text{pasivos totales} + \text{capital de accionistas}$ . (Horne, Fundamentos de Administración Financiera , 2010)

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). (Gitman, 2012)

### **Estado De Pérdidas Y Ganancias**

Resumen de los ingresos y gastos de una empresa en un periodo específico, que concluye con los ingresos o pérdidas netas para ese periodo. (Horne, Fundamentos de Administración Financiera , 2010)

### **Método de Análisis Financiero (Análisis Horizontal y Vertical)**

Existen dos métodos de acuerdo de cómo se estructura el análisis:

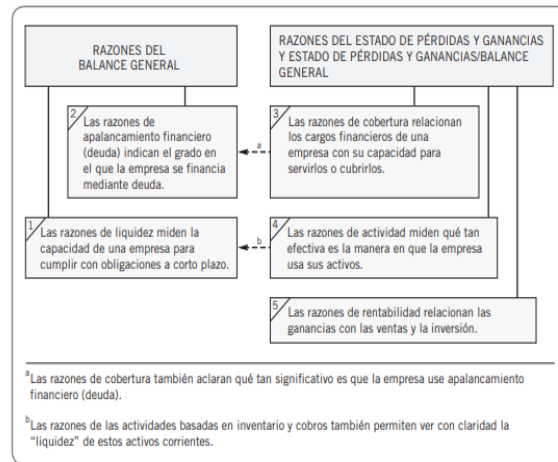
1. Vertical: se analizan los Estados Financieros de un solo período.

- Horizontal: se estudian los Estados Financieros de más de un período.

### Razones Financieras

Figura 4. Razones Financieras

Las razones que se emplean comúnmente son, en esencia, de dos tipos. El primero resume algún aspecto de la “condición financiera” de la empresa en un momento, cuando se prepara el balance general. Estas razones se llaman razones del balance general, El segundo tipo de razón resume algún



aspecto del desempeño de la compañía en un periodo dado, por lo general un año. Estas razones se llaman razones del estado de pérdidas y ganancias o razones de pérdidas y ganancias/balance general. (Horne, Fundamentos de Administración Financiera , 2010)

Teniendo en cuenta estas metodologías de análisis, se realizará la consolidación de la información suministrada por la compañía Talentum SAS para realizar la respectiva valoración de esta información con el fin de establecer las causas del mal manejo de las cuentas por cobrar.

### Flujo de Efectivo

Un viejo refrán de finanzas afirma: “El efectivo es el rey”. El efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación. (Gitman, 2012)

Estos están divididos en tres tipos de flujos, los cuales se especifican de la siguiente manera:


- ✓ **Flujos Operativos:** Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.
- ✓ **Flujos de Inversión:** Flujos de efectivo relacionados con la compraventa de activos fijos, y con las inversiones patrimoniales en otras empresas.
- ✓ **Flujos de Financiamiento:** Flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen contraer y reembolsar deudas, la entrada de efectivo por la venta de acciones, y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.

## MÉTODOS / EVIDENCIAS

Utilizando los métodos financieros anteriormente expuestos, se procedió a realizar la valoración de la información suministrada por la compañía con el fin de establecer los resultados e indicadores que nos reflejen la situación financiera de esta compañía para luego establecer las recomendaciones para un mejor manejo financiero de la misma.

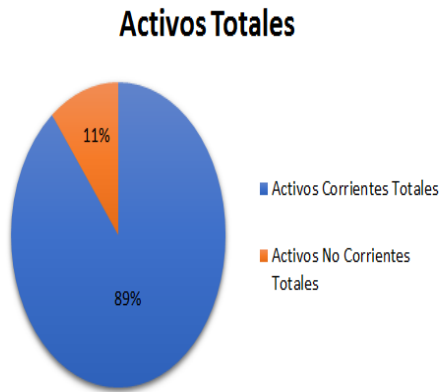
A continuación, se mostrará los resultados obtenidos de esta valoración:

Tabla 2. Balance General

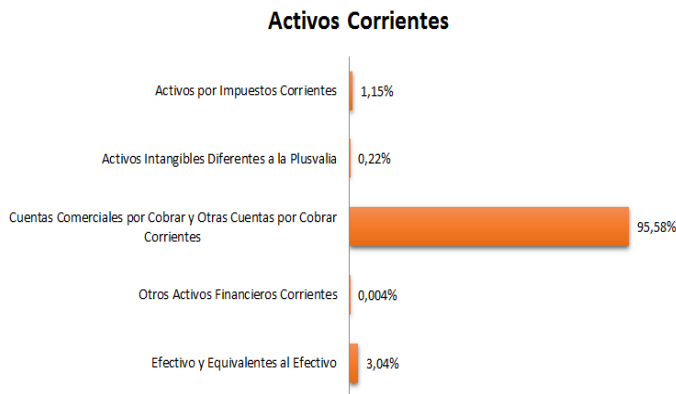


ACTIVOS	2018	2017	2016	2015
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	490.404.806,00	406.771.381,00	494.466.802,00	348.994.601,00
Otros Activos Financieros Corrientes	696.504,00	11.694.164,00	11.681.106,00	10.893.348,00
<b>Cuentas Comerciales por Cobrar y Otras Cuentas por Col</b>	<b>15.426.215.790,00</b>	<b>17.684.327.142,00</b>	<b>17.710.596.167,00</b>	<b>18.244.256.272,00</b>
Activos Intangibles Diferentes a la Plusvalía	35.893.160,00	4.995.633,00	21.694.557,00	-
Activos por Impuestos Corrientes	185.927.029,00	320.644.210,00	481.219.910,00	591.480.000,00
<b>Activos Corrientes Totales</b>	<b>16.139.137.289,00</b>	<b>18.428.432.530,00</b>	<b>18.719.658.542,00</b>	<b>19.195.624.221,00</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Propiedades, Planta y Equipo	136.343.817,00	1.767.673.111,00	876.634.540,00	328.140.064,00
Propiedades de Inversión	1.721.779.294,00	1.351.779.294,00	1.341.779.294,00	1.341.779.294,00
Activos Intangibles Diferentes a la Plusvalía	-	-	4.819.415,00	21.193.457,00
Activos por Impuestos Diferidos	49.659.000,00	42.484.752,00	38.483.000,00	-
<b>Activos No Corrientes Totales</b>	<b>1.907.782.111,00</b>	<b>3.161.937.157,00</b>	<b>2.261.716.249,00</b>	<b>1.691.112.815,00</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>18.046.919.400,00</b>	<b>21.590.369.687,00</b>	<b>20.981.374.791,00</b>	<b>20.886.737.036,00</b>

Nota. Información suministrada por Talentum SAS



ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS VERTICAL			
2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018	2017	2016	2015
41,68%	-17,74%	20,56%	2,72%	1,88%	2,36%	1,67%
7,23%	0,11%	-34,04%	0,004%	0,05%	0,06%	0,05%
<b>-2,93%</b>	<b>-0,15%</b>	<b>-12,77%</b>	<b>85,48%</b>	<b>81,91%</b>	<b>84,41%</b>	<b>87,35%</b>
0,00%	-76,97%	618,49%	0,20%	0,02%	0,10%	0,00%
-18,64%	-33,37%	-42,01%	1,03%	1,43%	2,29%	2,83%
<b>-2,48%</b>	<b>-1,56%</b>	<b>-12,42%</b>	89,43%	85,35%	89,22%	91,90%
167,15%	101,64%	-92,29%	0,76%	8,19%	4,18%	1,57%
0,00%	0,75%	27,37%	9,54%	6,26%	6,40%	6,42%
-77,26%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,10%
0,00%	10,40%	16,89%	0,28%	0,20%	0,18%	0,00%
<b>33,74%</b>	<b>39,80%</b>	<b>-39,66%</b>	10,57%	14,65%	10,78%	8,10%
<b>0,45%</b>	<b>2,90%</b>	<b>-16,41%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



Aquí podemos observar la gran desproporcion entre las cuentas por cobrar, pues corresponde casi a la totalidad de los Activos Corrientes.

Nota: Datos Tomados Analisis Propio

Tabla 2 Balance General

**TALENTUM**  
Efectividad Humana

**PASIVOS Y PATRIMONIO**

<b>Pasivos Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros	4.334.371.792,00	6.748.466.037,00	5.527.781.708,00	5.321.405.435,00
Beneficios a los Empleados	3.945.299.174,00	4.506.905.037,00	5.231.612.162,00	4.665.949.002,00
Cuentas Comerciales por Pagar y Otras Cuentas por Pagar Corr	2.634.994.135,00	2.501.922.465,00	2.834.050.734,00	2.772.922.356,00
Otros Pasivos No Financieros Corrientes	436.911.000,00	264.918.318,00	18.000.474,00	24.868.560,00
Pasivos por Impuestos Corrientes	100.951.000,00	301.225.000,00	542.159.000,00	832.848.000,00
Ingresos Diferidos y Acumulados	191.553.517,00	34.467.556,00	8.802.708,00	141.822.159,00
Otras Provisiones Corrientes	270.937.068,00	130.955.154,00	10.000.000,00	25.715.755,00
<b>Pasivos Corrientes Totales</b>	<b>11.915.017.686,00</b>	<b>14.488.859.567,00</b>	<b>14.172.406.786,00</b>	<b>13.785.531.267,00</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros No Corrientes	440.740.741,00	34.356.103,00	77.613.430,00	116.416.709,00
Pasivos por Impuestos Diferidos	29.338.000,00	29.337.929,00	30.128.000,00	-
<b>Pasivos No Corrientes Totales</b>	<b>470.078.741,00</b>	<b>63.694.032,00</b>	<b>107.741.430,00</b>	<b>116.416.709,00</b>
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>12.385.096.427,00</b>	<b>14.552.553.599,00</b>	<b>14.280.148.216,00</b>	<b>13.901.947.976,00</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	1.100.000.000,00	1.100.000.000,00	1.100.000.000,00	1.100.000.000,00
Reservas	702.562.941,00	668.903.990,00	668.903.990,00	577.807.452,00
Otras Reservas	5.235.253.147,00	4.932.322.585,00	5.270.578.782,00	4.137.851.511,00
Resultado del Ejercicio	-1.375.993.115,00	336.589.513,00	-283.562.485,00	1.223.823.809,00
Ganancias Acumuladas por Adopcion	0	0	-54.693.712,00	-54.693.712,00
<b>Patrimonio Total</b>	<b>5.661.822.973,00</b>	<b>7.037.816.088,00</b>	<b>6.701.226.575,00</b>	<b>6.984.789.060,00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO TOTALES</b>	<b>18.046.919.400,00</b>	<b>21.590.369.687,00</b>	<b>20.981.374.791,00</b>	<b>20.886.737.036,00</b>

Nota. Información suministrada por Talentum SAS

**PASIVOS**

	ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS VERTICAL			
	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018	2017	2016	2015
Otros Pasivos Financieros	3,88%	22,08%	-35,77%	35,00%	46,37%	38,71%	38,28%
Beneficios a los Empleados	12,12%	-13,85%	-12,46%	31,86%	30,97%	36,64%	33,56%
Cuentas Comerciales por Pagar y Otras Cuentas por Pagar Corrientes	2,20%	-11,72%	5,32%	21,28%	17,19%	19,85%	19,95%
Otros Pasivos No Financieros Corrientes	-27,62%	1371,73%	64,92%	3,53%	1,82%	0,13%	0,18%
Pasivos por Impuestos Corrientes	-34,90%	-44,44%	-66,49%	0,82%	2,07%	3,80%	5,99%
Ingresos Diferidos y Acumulados	-93,79%	291,56%	455,75%	1,55%	0,24%	0,06%	1,02%
Otras Provisiones Corrientes	-61,11%	1209,55%	106,89%	2,19%	0,90%	0,07%	0,18%
<b>Pasivos Corrientes Totales</b>	<b>2,81%</b>	<b>2,23%</b>	<b>-17,76%</b>	<b>96,20%</b>	<b>99,56%</b>	<b>99,25%</b>	<b>99,16%</b>
Otros Pasivos Financieros No Corrientes	-33,33%	-55,73%	1182,86%	3,56%	0,24%	0,54%	0,84%
Pasivos por Impuestos Diferidos	0,00%	-2,62%	0,00%	0,24%	0,20%	0,21%	0,00%
<b>Pasivos No Corrientes Totales</b>	<b>-7,45%</b>	<b>-40,88%</b>	<b>638,03%</b>	<b>3,80%</b>	<b>0,44%</b>	<b>0,75%</b>	<b>0,84%</b>
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>2,72%</b>	<b>1,91%</b>	<b>-14,89%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**PATRIMONIO**

	ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS VERTICAL			
	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018	2017	2016	2015
Capital Emitido	0,00%	0,00%	0,00%	19,43%	15,63%	16,41%	15,75%
Reservas	15,77%	0,00%	5,03%	12,41%	9,50%	9,98%	8,27%
Otras Reservas	27,37%	-6,42%	6,14%	92,47%	70,08%	78,65%	59,24%
Resultado del Ejercicio	-123,17%	-218,70%	-508,80%	-24,30%	4,78%	-4,23%	17,52%
Ganancias Acumuladas por Adopcion	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,82%	-0,78%
<b>Patrimonio Total</b>	<b>-4,06%</b>	<b>5,02%</b>	<b>-19,55%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO TOTALES</b>	<b>0,45%</b>	<b>2,90%</b>	<b>-16,41%</b>				

Tabla 3. Estado de Resultados



RESULTADO DEL PERIODO	2018	2017	2016	2015
<b>Ingreso De Actividades Ordinarias</b>	<b>71.456.883.622,00</b>	<b>83.823.482.839,00</b>	<b>101.717.809.553,00</b>	<b>108.015.877.607,00</b>
Menos Costo de Ventas	66.543.296.687,00	77.501.939.495,00	95.543.739.003,00	101.164.921.377,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4.913.586.935,00</b>	<b>6.321.543.344,00</b>	<b>6.174.070.550,00</b>	<b>6.850.956.230,00</b>
Menos Gastos de Administracion	4.980.974.541,00	4.122.296.017,00	4.074.981.528,00	4.107.679.808,00
<b>Resultados de Actividades de la Operación</b>	<b>-67.387.606,00</b>	<b>2.199.247.327,00</b>	<b>2.099.089.022,00</b>	<b>2.743.276.422,00</b>
Ingresos Financieros	3.097.812,00	3.057.192,00	7.618.726,00	122.403.018,00
Costos Financieros	1.255.413.184,00	1.448.466.166,00	1.791.523.977,00	1.310.540.519,00
Otros Ingresos	48.180.441,00	47.169.505,00	34.733.154,00	717.222.018,00
Menos Otros Gastos	10.694.578,00	167.985.168,00	35.309.410,00	146.668.130,00
<b>Perdida / Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-1.282.217.115,00</b>	<b>633.022.690,00</b>	<b>314.607.515,00</b>	<b>2.125.692.809,00</b>
Impuestos a las Ganancias y Complementarios	93.776.000,00	296.433.177,00	598.170.000,00	901.869.000,00
<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>	<b>-1.375.993.115,00</b>	<b>336.589.513,00</b>	<b>-283.562.485,00</b>	<b>1.223.823.809,00</b>

Nota. Información suministrada por Talentum SAS

RESULTADO DEL PERIODO							
	ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS VERTICAL			
	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018	2017	2016	2015
Ingreso De Actividades Ordinarias	-5,83%	-17,59%	-14,75%	93,12%	92,46%	93,93%	93,66%
Menos Costo de Ventas	-5,56%	-18,88%	-14,14%	6,88%	7,54%	6,07%	6,34%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-9,88%</b>	<b>2,39%</b>	<b>-22,27%</b>				
Menos Gastos de Administracion	-0,80%	1,16%	20,83%	6,97%	4,92%	4,01%	3,80%
<b>Resultados de Actividades de la Operación</b>	<b>-23,48%</b>	<b>4,77%</b>	<b>-103,06%</b>	<b>-0,09%</b>	<b>2,62%</b>	<b>2,06%</b>	<b>2,54%</b>
Ingresos Financieros	-93,78%	-59,87%	1,33%	0,0043%	0,0036%	0,0075%	0,1133%
Costos Financieros	36,70%	-19,15%	-13,33%	1,8%	1,7%	1,8%	1,2%
Otros Ingresos	-95,16%	35,81%	2,14%	0,07%	0,06%	0,03%	0,66%
Menos Otros Gastos	-75,93%	375,75%	-93,63%	0,01%	0,2%	0,03%	0,14%
<b>Perdida / Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-85,20%</b>	<b>101,21%</b>	<b>-302,55%</b>	<b>-1,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,31%</b>	<b>1,97%</b>
Impuestos a las Ganancias y Con	-33,67%	-50,44%	-68,37%	0,1%	0,4%	0,59%	0,83%
<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>	<b>-123,17%</b>	<b>-218,70%</b>	<b>-508,80%</b>	<b>-1,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-0,28%</b>	<b>1,13%</b>

Indicadores de Rentabilidad	2018	2017	2016	2015
Margen Bruto de Rentabilidad	-1,79%	0,76%	0,31%	1,97%
Margen Operativo de Rentabilidad	-0,09%	2,62%	2,06%	2,54%
Margen Neto de Rentabilidad	-1,93%	0,40%	-0,28%	1,13%
<b>ROA</b>	<b>-7,62%</b>	<b>1,56%</b>	<b>-1,35%</b>	<b>5,86%</b>
<b>ROE</b>	<b>-24,30%</b>	<b>4,78%</b>	<b>-4,23%</b>	<b>17,52%</b>

Indicadores de Endeudamiento	2018	2017	2016	2015
Endeudamiento	68,63%	67,40%	68,06%	66,56%
Leverage	2,19	2,07	2,13	1,99
Concentracion	96,20%	99,56%	99,25%	99,16%
Apalancamiento	1,46	1,48	1,47	1,50

Indicadores de Liquidez	2018	2017	2016	2015
Razon Corriente	1,35	1,27	1,32	1,39
Capital de Trabajo	4.224.119.603,00	3.939.572.963,00	4.547.251.756,00	5.410.092.954,00
Cobertura de Interes	-1.322.800.790,00	750.781.161,00	307.565.045,00	1.432.735.903,00

Indicadores de Eficiencia	2018	2017	2016	2015
Rotacion de Cartera	78,80	77,00	63,55	61,65
Rotacion de Proveedores (CXP)	14,45	11,78	10,83	10,00
Rotacion del Activo	4,0	3,9	4,8	5,2

Después de validar la información suministrada por la compañía Talentum SAS y a su vez al realizarle los análisis financieros anteriormente expuestos, arrojaron los siguientes resultados:

### Análisis Indicadores de Rentabilidad

Tabla 4. Indicadores de Rentabilidad

	VARIACION ENTRE PERIODOS		
	2018/2017	2017/2016	2016/2015
<b>Margen Bruto de Rentabilidad</b>	<b>-2,55%</b>	<b>0,45%</b>	<b>-1,66%</b>
<b>Margen Operativo de Rentabilidad</b>	<b>-2,72%</b>	<b>0,56%</b>	<b>-0,48%</b>
<b>Margen Neto de Rentabilidad</b>	<b>-2,33%</b>	<b>0,68%</b>	<b>-1,41%</b>
<b>ROA</b>	<b>-9,18%</b>	<b>2,91%</b>	<b>-7,21%</b>
<b>ROE</b>	<b>-29,09%</b>	<b>9,01%</b>	<b>-21,75%</b>

Nota: Análisis Propio

La Compañía presento una caída durante el periodo del año 2015 al 2016 de casi el 2%, para el siguiente periodo tuvo un leve aumento en su MBR entre

el año 2016 al 2017 de casi un 0,5%, pero para el último periodo comprendido entre los años 2017 a 2018 tuvo una caída abrupta de casi un 3% esto posiblemente como consecuencia de la disminución en sus ingresos por su actividad y adicionalmente por el aumento en sus costos financieros.

Se evidencio un decrecimiento de la utilidad en 2,72% del año 2017 al 2018, esto originado posiblemente por el aumento en los costos de administración en el año 2018 con respecto al año 2017.

Como consecuencia de la reducción del ingreso en la actividad de la compañía y al crecimiento en los gastos de administración de esta, esta no genero utilidad y se ubicó en un margen negativo del 1.93% para el año 2018.

Se concluye que, a pesar del aumento del Activo por el aumento en las Inversiones, no es proporcional con el crecimiento en la utilidad por ventas, esto en atención a que la utilidad se vio afectada por un crecimiento en mayor proporción de los gastos administrativos y a una disminución en el cobro de las obligaciones de terceros con la compañía. Así las cosas, estas inversiones y los gastos que se generan de su administración no están generando mayor valor a la compañía.

Por otra parte, la rentabilidad esperada por los accionistas disminuyo en 24,30% originada en el 2018 respecto al 2017, esto probablemente debido al incremento de otras reservas y a la gran disminución de las utilidades generadas para este periodo.

### **Análisis Indicadores de Endeudamiento**

Por cada peso que tiene la compañía invertido en el activo esta debe 0,67 pesos para el año 2017 y 0,68 pesos para el año 2018, es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. Lo cual ha venido en aumento lo cual puede ser por la falta de efectividad a la hora de maximizar estos recursos.



La empresa tiene comprometido su patrimonio en más de 2 veces para los últimos tres periodos analizados, esto muestra que la compañía está financiando todo a corto plazo, generando así unos altos costos financieros.

La concentración del Pasivo está sumamente desproporcionada pues casi su totalidad esta apalancada en el corto plazo, lo que indica que no se está realizando una gestión financiera óptima a la situación del sector.

El apalancamiento para el año 2017 es de 1,48 y para el 2018 es 1,46 lo que nos indica que prefieren apalancarse con los proveedores y entidades financieras a corto plazo, otro aspecto para tener en cuenta es la alta concentración en las cuentas por cobrar lo que podría indicar que no se está realizando una óptima recuperación de estas obligaciones de terceros con la compañía.

Tabla 5. Analisis Indicadores Endeudamiento

	VARIACION ENTRE PERIODOS		
	2018/2017	2017/2016	2016/2015
<b>Endeudamiento</b>	1,22%	-0,66%	1,50%
<b>Leverage</b>	0,12	-0,06	0,14
<b>Concentracion</b>	-3,36%	0,32%	0,08%
<b>Apalancamiento</b>	-2,65%	0,01	-0,03

Nota: Análisis Propio

### Análisis Indicadores de Liquidez

Por cada peso del Activo Corriente tenemos 1,35 para cubrir el Pasivo a Corto Plazo en el año 2018 y para el 2017 1,27. Lo que indica una mala capacidad de pago, pues tendrá problemas para pagar sus deudas dado su alto grado de endeudamiento a corto plazo.

Para el año 2017 la compañía cuenta con 3.939 MM pesos para suplir los pasivos corrientes mientras que para el 2018 hubo un aumento a 4.224 MM de pesos para cubrir los pasivos, pues hubo una disminución en las CXC y de las Obligaciones Financieras.

La compañía para los dos primeros años analizados presenta unos gastos por intereses inferiores a lo generado como resultado de las de las actividades de la compañía, a excepción del año 2018 donde el resultado de la operación genero perdida y como consecuencia no hubo como cubrir los intereses generados por Costos Financieros.

Tabla 6. Analisis Liquidez

	VARIACION ENTRE PERIODOS		
	2018/2017	2017/2016	2016/2015
<b>Razon Corriente</b>	8,26%	-4,89%	-7,16%
<b>Capital de Trabajo</b>	284.546.640,00	- 607.678.793,00	- 862.841.198,00
<b>Cobertura de Interes</b>	- 2.073.581.951,00	443.216.116,00	- 1.125.170.858,00

Nota: Análisis Propio

### Análisis Indicadores de Eficiencia

Este nos permite concluir que la compañía tiene un tiempo de recuperación de cartera para el año 2017 de 77 días y para el año 2018 de 79 días, lo cual nos indica que las políticas de la compañía es tener sus ventas mayoritariamente a crédito.

Esto indica que la compañía tardo para el año 2017 12 días y para el año 2018 en 15 días para cancelar sus obligaciones de CXP utilizando los recursos líquidos para cancelar estas obligaciones. Lo que indica un desfase entre el tiempo en que cobra contra lo que debe pagar.

La compañía para el 2017 por cada peso invertido en los activos totales esta vendió 4 y para 2018 la misma cantidad. Por lo cual podemos concluir que los activos totales rotaron en 4 veces para estos dos periodos.

Tabla 7. Indicadores de Eficiencia

	VARIACION ENTRE PERIODOS		
	2018/2017	2017/2016	2016/2015
<b>Rotacion de Cartera</b>	1,79	13,45	1,90
<b>Rotacion de Proveedores (CXP)</b>	2,67	0,96	0,82
<b>Rotacion del Activo</b>	0,08	-0,97	-0,32

Nota: Análisis Propio

Tabla 8. Estado de Flujos de Efectivo

<b>TALENTUM</b> Efectividad Humana		<b>Estado de Flujos de Efectivo Comparativos, Metodo Directo</b> (Cifras en Millones de Pesos)		
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	
<b>Flujos de Efectivo Procedentes de Actividades de Operación</b>				
<b>Ganacia Neta del Ejercicio</b>	<b>-1.375.993.115,00</b>	<b>336.589.513,00</b>	<b>-283.562.485,00</b>	
<b>Ajustes para Conciliar la Ganancia (Perdida)</b>				
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo	61.329.294,00	67.123.720,00	84.006.209,00	
<b>Deterioro de Cartera</b>	<b>1.535.863.806,00</b>	<b>785.797.417,00</b>	-	
Impuesto Diferido	-7.175.000,00	-4.791.823,00	-	
Amortización de Activos Intangibles Distintos a la Plusvalía	13.252.215,00	23.632.998,00	24.029.564,00	
<b>Total Ajustes para Conciliar la Ganancia (Perdida)</b>	<b>1.603.270.315,00</b>	<b>871.762.312,00</b>	<b>108.035.773,00</b>	
<b>Flujos de Efectivo Netos Procedentes (Utilizados en) Operaciones</b>				
Aumento/Disminución Cuentas Comerciales por Cobrar y Otras Cuentas por Cobrar	722.247.546,00	-759.528.392,00	533.660.105,00	
Aumento/Disminución Impuestos por Cobrar (Incluye Impuestos Diferidos)	134.718.004,00	160.575.700,00	71.777.090,00	
Aumento/Disminución Impuestos por Pagar (Incluye Impuestos Diferidos)	-200.274.000,00	11.257.000,00	-260.561.000,00	
Aumento/Disminución Intangibles Distintos de la Plusvalía	-44.149.742,00	-2.114.659,00	-29.350.079,00	
Aumento Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	133.071.670,00	-332.128.269,00	61.128.378,00	
Aumento/Disminución Beneficios a los Empleados	-561.605.863,00	-724.707.125,00	565.663.160,00	
Aumento/Disminución Otras Provisiones	139.981.914,00	120.955.154,00	-15.715.755,00	
Aumento/Disminución Ingresos Diferidos y Acumulaciones	157.085.961,00	25.664.848,00	-133.019.451,00	
Aumento/Disminución Otros Pasivos No Financieros	171.992.682,00	-5.273.156,00	-6.868.086,00	
<b>Flujos de Efectivo Netos Procedentes (Utilizados en) Actividades de Operación</b>	<b>653.068.172,00</b>	<b>-1.505.298.899,00</b>	<b>786.714.362,00</b>	
<b>Flujos de Efectivo Procedentes de (Utilizados en) Actividades de Inversión</b>				
Adquisición de Propiedades, Planta y Equipo y de Inversión	1.200.000.000,00	-968.162.291,00	-632.500.685,00	
Aumento/Disminución Otros Activos Financieros	10.997.660,00	-13.058,00	-787.758,00	
<b>Flujos de Efectivo Netos Procedentes de (Utilizados en) Actividades de Inversión</b>	<b>1.210.997.660,00</b>	<b>-968.175.349,00</b>	<b>-633.288.443,00</b>	
<b>Flujos de Efectivo Procedentes de (Utilizados en) Actividades de Financiación</b>				
Aumento/Disminución Pasivos Financieros	-2.007.709.607,00	1.177.427.002,00	167.572.994,00	
<b>Flujos de Efectivo Netos Procedentes de (Utilizados en) Actividades de Financiación</b>	<b>-2.007.709.607,00</b>	<b>1.177.427.002,00</b>	<b>167.572.994,00</b>	
<b>Incremento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalentes de Efectivo, Antes del Efecto de los Cambios en la Tasa de Cambio</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo Principio del Periodo	83.633.425,00	-87.695.421,00	145.472.201,00	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Final del Periodo	406.771.381,00	494.466.802,00	348.994.601,00	
<b>Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>490.404.806,00</b>	<b>406.771.381,00</b>	<b>494.466.802,00</b>	

Nota. Información suministrada por Talentum SAS

Adicionalmente a estos indicadores, se pudo establecer las tendencias y comportamientos de algunos de los datos suministrados los cuales evidencian un comportamiento donde se están generando serios riesgos de pérdidas como lo muestra la siguiente imagen:

Figura 5. Resultado Periodos 2015 - 2018

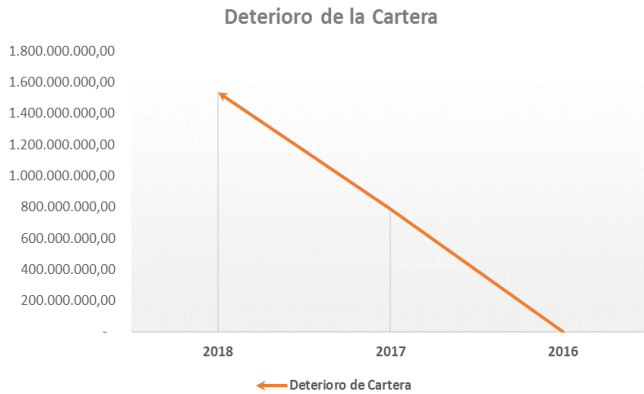


Nota: Analisis Propio

Como se puede observar a partir del año 2015 en adelante ha tenido una gran caída en sus utilidades, a pesar de que en el año 2017 trato de retomar un

buen comportamiento en el manejo de esta para el siguiente año (2018), sus utilidades se fueron a su mayor valor negativo histórico.

Figura 6. Deterioro de la Cartera



A esta información general, se realizó adicionalmente la validación del comportamiento de sus ingresos y a su vez del manejo en sus cuentas por cobrar, análisis que se muestra a continuación:

Nota: Analisis Propio

Al validar el deterioro de la cartera pudimos establecer que esta se encuentra en un crecimiento muy alto de periodo a periodo, lo cual nos lleva a pensar si se están adoptando los mecanismos y políticas adecuados para el manejo de ella. Pues al no contar con un adecuado manejo financiero de este rubro la compañía continuara incurriendo en pérdidas.

Figura 7. Aumento y Disminución CXC

Además de esto vemos que las cuentas por cobrar están en aumento, lo cual ratifica que, si está continua en crecimiento y además no se está haciendo un manejo adecuado en el manejo de la cartera, lo más posible



es que la compañía entre en una coyuntura muy peligrosa en cuanto al manejo financiero pues continuaría generando menor valor para sus accionistas.

## PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Proponer alternativas acordes a un eficiente y optimo proceso de gestion y cobro de cartera.

De acuerdo con la investigación anteriormente realizada, en el que se lograron identificar las técnicas utilizadas para la gestión de cobro, y el análisis de la situación financiera a cierre del año 2018, podemos plantear a Talentum una alternativa diferente en la gestión de cobro que actualmente maneja aumentando el valor de la empresa para sus accionistas y para cubrir las obligaciones de corto plazo, así:

- ✓ Talentum en cabeza del gerente general debe implementar:
  - **Políticas de Ventas:** Lo comerciales deben saber que vender, como vender, que beneficios dar con su previo estudio y análisis de costos.
  - **Políticas de cobro:** De acuerdo con la política de ventas gestionar las diferentes estrategias de cobro logrando una eficiente gestión de esta, definir qué días de plazo para pago puede ofrecer y analizar el costo adicional que el cliente debe pagar por ello, los beneficios del pronto pago y los diferentes medios de recaudo que puede utilizar.
  - **Políticas de producción:** Talentum debe tener sus productos definidos, hasta que punto puede satisfacer al cliente sin prometer y sin llegar hacer permisivos.
  - **Políticas de pago:** Talentum puede gestionar con sus proveedores el pago a crédito.

Para tal fin proponemos las siguientes herramientas, pasos y seguimientos para la implementación de dichas políticas:

## GESTIÓN VENTAS

Es importante que Talentum revise la posibilidad de contar con un equipo de comerciales que aumente sus ventas, de esta manera puede mejorar el flujo de caja para pagar sus deudas a corto plazo, con ello definir las estrategias de ventas como:

- ✓ Otorgamiento de crédito a los clientes.
- ✓ Acuerdo de medio de pago, en la posibilidad de los casos que sea mediante transferencia electrónica.
- ✓ Beneficios de pronto pago sin que este influya en el margen de contribución,
- ✓ Revisar el punto máximo de riesgo a correr con el plazo de pago
- ✓ Investigación del cliente, es decir análisis de la situación financiera de los últimos 4 periodos
- ✓ Implementar una ficha y/o check list en los que se requiera los documentos, referencias comerciales, bancarias y autorización del cliente para verificación ante las centrales de riesgo, así cumpliendo también con el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo SARLAFT.
- ✓ Definir un cupo limite de crédito
- ✓ Pactar los cobros por interés moratorios, estos deben quedar definidos en contrato comercial y factura emitida.

## GESTION DE COBRO

Para iniciar con el procedimiento se debe aplicar el indicador del ciclo de caja, rotación de la cartera, analizando los indices de cobranza promedio, recordemos se calcula;  $(\text{Cuentas x Cobrar} / \text{ventas}) * 360 \text{ días}$ . A su vez identificar la antigüedad de la cartera por periodos de tiempo, de 0-30, 31-60, 61-90 y >90 días de vencimiento.

Organizar una adecuada gestión de cobro, sin preferencia ni excepciones en el cobro de esta.

- ✓ Notificación de pago por escrito, realizar los lunes dos listados, 1. “Recordamos que en los próximos xx días se vencen el acuerdo laboral con nosotros”, no especificar valores ni números de factura y el 2. “Recordamos que el acuerdo laboral no se cumplió, dar una nueva fecha de pago”, De esta manera se cobran los de la próxima semana y los que no pagaron.
- ✓ Llamada telefónica, mediante una llamada telefónica previo a la fecha de vencimiento, verificar el pago de la factura y generar una siguiente llamada el día en que informaron generaban la transacción, máximos 3 llamadas, tomar nota de los mensajes y fecha. Hay proveedores de Software que cuenta con el registro de llamadas efectuadas y en el que podemos grabar la fecha de próxima llamada, generando recordatorios para hacerla.
- ✓ Visita personal, ya agotadas las dos acciones anteriores programar una visita al cliente para dialogar acuerdo de pago o si presenta alguna dificultad, queja o reclamo que sean consecuencia del pago retrasado. Una sola Visita.
- ✓ Agencia Cobranzas, para cartera de difícil cobro, que el cliente definitivamente no mostro su voluntad de pago, se acude a un tercero, una agencia que gestión legalmente el cobro de la cartera. Cobro Pre jurídico
- ✓ Recurso Legal, es importante estar atentos a estas compañías en liquidación, la reclamación de pagos laborales es prioritario, lo que beneficia a la temporal si se llegara a este punto.

## **GESTION DE PRODUCCION**

Talentum debe retroalimentar al proceso comercial que servicios ofrecer y que no, los limites de permisibilidad que se puede tener, hasta que punto legalmente se puede llegar y con ellos su respectiva oferta comercial conocida por los diferentes procesos que involucren el ingreso de la empresa y la ejecución de procesos. Todos deben hablar el mismo lenguaje.

## GESTION DE PAGO

- ✓ Los pagos a proveedores pueden ser controlados, es decir, que se realicen finalizando el día, que se puedan pagar en cheque y si es posible los viernes después de las 3:00 Pm, esto teniendo en cuenta el flujo de caja actual que tiene Talentum.
- ✓ Lograr acuerdo de pago a crédito si costo adicional.
- ✓ Recepción controlada de facturas, tener un cierre contable definido, ej. los días 25 de cada mes, después de esta fecha se recibirán facturas con fecha del mes siguiente.



## CONCLUSIONES

Inicialmente es importante recalcar la importancia de que la compañía inicie un sistema de gestión donde se busque establecer los lineamientos y políticas clara que debe tener la compañía para la operación de la misma, pues como se pudo establecer en la investigación.

La Organización Talentum puede llegar a invertir en el proceso de cartera, capacitando a la persona directamente involucrada en el proceso, con la gestión propuesta se logrará disminuir la cartera de difícil cobro y con ellos la disminución de sobregiros para pago de obligaciones de corto y mediano plazo.

La compañía podría adoptar la búsqueda de la tercerización este proceso con una compañía que tenga buena experiencia en el mismo, así lograr en un corto tiempo una estabilización de este indicador y por consiguiente mejorar los resultados de la compañía.

La cartera no solo se arregla en el cobro, si no también en la venta, vendiendo más, no cobrando más, para los señores comerciales no es vender como sea, si no seleccionando clientes potenciales.

No es otorgar crédito y adicional se descuenta por pronto pago, el objetivo y estrategia está en vender a precio de contado y si se tiene descuento por pronto pago que este resultado sea ganar lo mismo y no correr con el gasto de pronto pago.

Tener en cuenta el valor futuro para aprobar el pago a crédito, el valor aplicar sobre un capital en un número de periodos dando como resultado el valor inicial, el precio de contado no puede ser el mismo de el crédito a 30-60-90 días

**BIBLIOGRAFÍA**

- Analisis Financiero, E. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- ECONOMICA, L. N. (2018). VADEMECUM DE MERCADOS. *DIEZ MIL EMPRESAS*, 365.
- Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Horne, J. C. (2002). Fundamentos de la Administracion Financiera. Mexico: Pearson Educacion.
- Horne, J. C. (2010). Fundamentos de Administración Financiera . México: PEARSON EDUCACIÓN, .
- Orellana, S. B. (2003). Analisis de Rentabilidad Economica y Financiera. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- ringon, e. . *analisis*.