

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA SEGURIDAD BOGOTA LTDA

CATHERINE FRANCO LEMUS  
SANDY MILENA BONILLA ORTIZ  
LUZ DARY CAVIEDES TIBAQUIRÁ  
OMAR BOHORQUEZ RINCÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2013

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA SEGURIDAD BOGOTA LTDA

CATHERINE FRANCO LEMUS  
SANDY MILENA BONILLA ORTIZ  
LUZ DARY CAVIEDES TIBAQUIRÁ  
OMAR BOHORQUEZ RINCÓN

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia y  
Administración Financiera

José Horacio González Roa  
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2013

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma de Presiente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá, 1 de noviembre de 2013**

## CONTENIDO

Pág.

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                        | 9  |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....                                         | 11 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL .....                                             | 11 |
| 1.1.1 Nombre de la Empresa: .....                                         | 11 |
| 1.1.2 Tipo de Empresa: .....                                              | 11 |
| 1.1.3 Ubicación: .....                                                    | 11 |
| 1.1.4 Tamaño:.....                                                        | 11 |
| 1.1.5 Visión: .....                                                       | 11 |
| 1.1.6 Misión: .....                                                       | 11 |
| 1.1.7 Objetivos Estratégicos: .....                                       | 11 |
| 1.1.8 Ventajas Competitivas: .....                                        | 12 |
| 1.1.9 Análisis de la Industria: .....                                     | 12 |
| 1.1.10. Servicios que Maneja: .....                                       | 14 |
| 1.2 EL MERCADO .....                                                      | 15 |
| 1.2.1 Tamaño del Mercado: .....                                           | 15 |
| 1.2.2 Descripción de la Competencia .....                                 | 16 |
| 1.2.2.1 Fortox .....                                                      | 16 |
| 1.2.2.2 Prosegur .....                                                    | 17 |
| 1.2.2.3 Securitas.....                                                    | 17 |
| 1.2.2.4 G4S .....                                                         | 18 |
| 1.2.3 Participación de la Empresa y de su Competencia en el mercado ..... | 19 |
| 1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....                               | 21 |
| 1.3.1 Descripción del Proceso .....                                       | 21 |
| 1.3.2 Diagrama del Proceso .....                                          | 23 |
| 1.3.3 Descripción de los Servicios Operativos.....                        | 24 |
| 1.3.3.1 Prestación del Servicio de Protección .....                       | 24 |
| 1.3.3.2 Prestación del Servicio de Tecnología .....                       | 24 |
| 1.3.3.3 Prestación del Servicio de Investigación: .....                   | 24 |
| 1.3.3.4 Prestación del Servicio Gestión Integral de Riesgos: .....        | 24 |
| 1.3.3.5 Prestación del Servicio Gestión del Servicio: .....               | 24 |
| 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                                        | 25 |
| 1.4.1 Organigrama de la Empresa .....                                     | 25 |
| 1.4.2 Cuadro Informativo de Sueldos y Salarios por Cargo .....            | 27 |
| 2 EL PROBLEMA .....                                                       | 28 |
| 2.1 Antecedentes .....                                                    | 28 |
| 2.1.1 Diagnóstico financiero.....                                         | 29 |



|      |                                                            |    |
|------|------------------------------------------------------------|----|
| 2.2  | Formulación .....                                          | 36 |
| 2.3  | Descripción .....                                          | 37 |
| 3    | METODOLOGÍA.....                                           | 39 |
| 3.1. | FASE I INVESTIGACIÓN.....                                  | 39 |
| 3.2. | FASE II ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....                   | 39 |
| 3.3. | FASE III DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....                       | 39 |
| 3.4. | FASE IV ELABORACIÓN DEL MODELO .....                       | 40 |
| 3.5. | FASE V SUSTENTACIÓN ANTE LA EMPRESA Y ANTE EL JURADO ..... | 41 |
| 4    | RESULTADOS .....                                           | 42 |
| 4.1  | Estrategias Modeladas:.....                                | 42 |
| 4.2  | Supuestos Macro y Micro Económicos .....                   | 43 |
| 4.3  | Información empleada en las Proyecciones.....              | 44 |
| 4.4  | Escenario de Ventas .....                                  | 45 |
| 5    | CONCLUSIONES.....                                          | 57 |
| 6    | RECOMENDACIONES .....                                      | 58 |
|      | BIBLIOGRAFÍA .....                                         | 59 |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|                                                                     | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| Ilustración 1 Ventajas Competitivas .....                           | 12   |
| Ilustración 2 Servicios Seguridad Bogotá .....                      | 14   |
| Ilustración 3 % Participación en Ventas Por Servicio .....          | 19   |
| Ilustración 4 % Ingresos Por Sector .....                           | 20   |
| Ilustración 5 % Tamaño de las Empresas .....                        | 20   |
| Ilustración 6 % Evolución Tamaño de las Empresas del Sector .....   | 21   |
| Ilustración 7 Diagrama de los Procesos .....                        | 23   |
| Ilustración 8 Organigrama Seguridad Bogotá .....                    | 25   |
| Ilustración 9 Estado de Resultados 2011-2012 .....                  | 29   |
| Ilustración 10 Estado de Resultados y Rentabilidad del Ebitda ..... | 30   |
| Ilustración 11 Indicadores de Riesgo Financiero .....               | 30   |
| Ilustración 12 Capital de Trabajo Neto Operacional .....            | 31   |
| Ilustración 13 Indicadores Operativos .....                         | 32   |
| Ilustración 14 Balance General Consolidado 2011-2012 Activos .....  | 33   |
| Ilustración 15 Balance General Consolidado 2011-2012 Pasivos .....  | 34   |
| Ilustración 16 Indicadores de Rentabilidad .....                    | 50   |
| Ilustración 17 Gráfica Razón Corriente .....                        | 54   |
| Ilustración 18 Gráfica Endeudamiento Financiero .....               | 55   |
| Ilustración 19 Gráfica Indicadores de Actividad .....               | 56   |

## LISTA DE TABLAS

Pág.

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Clientes Actuales .....                                     | 15 |
| Tabla 2 Clientes Potenciales .....                                  | 16 |
| Tabla 3 Participación en Ventas Por Servicio .....                  | 19 |
| Tabla 4 Información Sueldos y Salarios.....                         | 27 |
| Tabla 5 Indicadores de Liquidez .....                               | 35 |
| Tabla 6 Indicadores de Endeudamiento .....                          | 35 |
| Tabla 7 Indicadores de Rentabilidad.....                            | 36 |
| Tabla 8 Estrategias .....                                           | 42 |
| Tabla 9 Supuestos.....                                              | 43 |
| Tabla 10 Información para Proyectar .....                           | 44 |
| Tabla 11 Escenario de Ventas .....                                  | 45 |
| Tabla 12 Descuentos Por Vencimiento Cartera .....                   | 45 |
| Tabla 13 Flujo de Caja Proyectado Mensualizado del Primer Año ..... | 46 |
| Tabla 14 Flujo de Caja Proyectado a 5 años .....                    | 48 |
| Tabla 15 Estado de Resultados Proyectado a 5 años .....             | 49 |
| Tabla 16 Activos Proyectado a 5 años.....                           | 51 |
| Tabla 17 Pasivos y Patrimonio Proyectado a 5 años.....              | 52 |
| Tabla 18 Indicadores de Liquidez Proyectado a 5 años .....          | 54 |
| Tabla 19 Indicadores de Endeudamiento Proyectado a 5 años.....      | 55 |
| Tabla 20 Indicadores de Endeudamiento Proyectado a 5 años.....      | 56 |

## RESUMEN

Para llevar a cabo la planeación financiera de una compañía es necesario identificar los aspectos generales de la compañía, trayectoria, experiencia, clientes, ubicación, tamaño de la compañía, políticas internas, sistemas de gestión que manejan, entre otros aspectos que llevan a identificar el comportamiento de la compañía durante la permanencia en el mercado. Para llegar al presente trabajo se examinaron las compañías en las cuales los miembros del grupo se encontraban vinculados con el fin de acceder a la información de manera confiable y segura, la empresa seleccionada es una empresa del sector de Seguridad física la cual tiene amplia trayectoria en el mercado.

En este orden de ideas el presente trabajo está enfocado en la compañía Seguridad Bogotá, con la cual se pretendía diagnosticar la situación financiera de la compañía en el mercado y de acuerdo con la trayectoria en el mercado analizar la información financiera que maneja durante los años 2009 al 2012. A raíz de este diagnóstico se determinó que las utilidades de la compañía no reflejan solidez, esto debido en gran parte a los gastos financieros, a su deficiente política de recuperación de cartera y el pago a proveedores que no permite tener un ciclo de efectivo positivo.

Se realizó la investigación acerca de la compañía, trayectoria, cifras, indicadores, apoyados en la realización de análisis horizontales y verticales, y la revisión de cifras de los ítems más representativos. Se evalúa a la compañía en diferentes escenarios que nos permiten determinar el comportamiento de la misma en el mercado, el comportamiento del sector y de la competencia.

El realizar un diagnóstico financiero permite identificar los factores financieros que la compañía Seguridad Bogotá podría mejorar para tener unos indicadores que le permitan ser más competitiva y ser un referente no sólo por la experiencia y trayectoria en el mercado sino también por la información financiera que maneja, para ello se diseñó de un modelo financiero en el cual se contempló la información financiera y de acuerdo con los hallazgos se diseñaron estrategias que al modelarlas y proyectar cifras a 5 años mejoren el los indicadores de la compañía, logrando con esto un adecuado manejo de los recursos financieros, un ciclo de efectivo óptimo y un margen neto más atractivo.

## INTRODUCCIÓN

La planeación financiera va de la mano con los objetivos organizacionales que se establecen en la compañía, con los cuales se propone generar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos iniciando con la planeación o planificación de actividades que se deben definir, para ello la planeación financiera busca mantener unas cifras acordes con la estrategia organizacional en todos los ámbitos, esto implica desde el área de soporte u operación hasta la gerencia. El área financiera de las organizaciones es la encargada de cuantificar las estrategias que las organizaciones quieren llevar a cabo para el cumplimiento de cuotas de ventas, cumplimiento de pagos a proveedores y a clientes internos, todo esto soportado en un control de los costos y gastos de operación, de financiación y estratégicos que soportan el éxito de las estrategias organizacionales.

La empresa Seguridad Bogotá lleva más de 30 años en el mercado, han tenido un crecimiento en participación y penetración del mercado durante estos años, sin embargo debido a la llegada de empresas internacionales al país la participación y el volumen de ventas han disminuido. Para esta empresa la planeación financiera es un campo que apenas empieza a llamar la atención, puesto que sus esfuerzos se enfocaron en la ampliación de líneas de producto, mejoras en los sistemas, desarrollo de nuevos productos y servicios, es decir se enfocaron en temas de mercadeo y ventas dejando de lado la intervención financiera como apoyo para el desarrollo de estrategias y planeación estratégica.

Con el presente trabajo se pretende realizar primero un conocimiento de la organización a través de la información histórica, el análisis interno (misión, visión, tamaño, ubicación, número de empleados, políticas, valores, objetivos estratégicos, ventajas competitivas), análisis de los principales competidores, identificado las ventajas competitivas y comparativas de cada uno y la participación con la que cuentan en el mercado. La identificación de la línea de servicios que maneja Seguridad Bogotá es clave para la creación de estrategias encaminadas al incremento de ventas e identificación de servicios que sean más rentables para la organización. Posterior a esta información el análisis se enfoca en la información financiera de la organización identificando las falencias que maneja en términos financieros y las posibles soluciones que se pueden plantear para contrarrestarlos. El diseño del modelo financiero es clave para simular las estrategias e identificar si están brindando mejoras en las cifras de la compañía.

Durante el proceso se identificaron unas limitantes para el éxito del diagnóstico y modelación de las cifras de la compañía, entre las cuales información confidencial que maneja la empresa y el acceso restringido a datos sensibles los cuales podrían tener impacto en las estrategias que se generaron y en la proyección de datos, algunas de estas fueron los acuerdos con proveedores para un pago en modalidad de contado, teniendo en cuenta que en promedio

se daba a 4 días, al ser una empresa con tantos años en el mercado la resistencia al cambio es bastante alta, en algunos procesos no están tan dispuestos a la mejora, esto impacta en el crecimiento a todo nivel de la organización. El desconocimiento del porqué la alta rotación de personal es clave para generar estrategias que disminuyan este indicador y que permita que la organización disminuya los costos.

Las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de realizar el diagnóstico, análisis e identificación de los problemas financieros más críticos en la organización y la modelación de las estrategias que contrarrestan dichos problemas conllevan al crecimiento financiero de la organización, al aumento del margen neto y al aumento de solidez financiera de Seguridad Bogotá, lo cual le permitiría tener mayor liquidez para inversión en estrategias de marketing que apoyen el crecimiento en ventas en la organización.

El aporte que genera el trabajar con una empresa grande, de trayectoria en el mercado, con cifras financieras considerables, permite a los integrantes del grupo un aporte mayor al ejercicio académico y aportar la gestión que se llevará a cabo al finalizar la presente especialización logrando conocimientos más adecuados, lenguaje financiero acorde con el rol de gerentes y proyecciones a nivel profesional y académico.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

#### **1.1.1 Nombre de la Empresa:**

Seguridad Bogotá

#### **1.1.2 Tipo de Empresa:**

Empresa Limitada, de servicios, cuya principal actividad es la seguridad privada.

#### **1.1.3 Ubicación:**

La sede principal es Cali, también tienen presencia en: Bogotá, Medellín, Huila, Pasto, Cúcuta, Santander, Apartadó, Tolima, Manizales, Risaralda, Buenaventura, Cauca.

#### **1.1.4 Tamaño:**

Número de empleados: 11.200, Total activos a 31 de diciembre de 2012: \$75.101.657.970, Ventas a 31 de diciembre de 2012: \$241.572.629.332. Clasificación de la empresa: Grande

#### **1.1.5 Visión:**

Consolidarnos en América Latina como una organización de seguridad privada de clase mundial en la Gestión Integral de Riesgos

#### **1.1.6 Misión:**

Somos una organización de seguridad privada con credibilidad en la Gestión Integral de Riesgos; ofrecemos soluciones innovadoras, actuamos con responsabilidad social y generamos valor para nuestros clientes y socios.

#### **1.1.7 Objetivos Estratégicos:**

- Brindar una seguridad integral a nuestros clientes o usuarios que permita interactuar en un ambiente tranquilo y pacífico.
- Prestar un servicio con calidad e identificado con sus necesidades, basado en un personal con excelente talento humano y deseo de servir.
- Implementar un mecanismo de información (Red radial) que permita detectar inmediatamente cualquier factor de riesgo o peligro para su organización.



- Mantener el control de las actividades realizadas por personas pertenecientes y/o ajenas a su organización que en un momento determinado generen indicios de inseguridad en forma aislada o continua para las personas y/o bienes muebles e inmuebles de la entidad a cargo.

#### 1.1.8 Ventajas Competitivas:

A continuación se relacionan las ventajas con las cuales cuenta Seguridad Bogotá:

##### Ilustración 1 Ventajas Competitivas



#### 1.1.9 Análisis de la Industria:

<sup>1</sup>La seguridad, la convivencia y la solidaridad, son condiciones fundamentales para garantizar el bienestar de la ciudadanía. Ello exige del Estado y de la sociedad la generación de instrumentos que permitan el desarrollo de la actividad productiva de la nación y a su vez garanticen a los ciudadanos el poder ejercer sus derechos individuales, colectivos y sociales. El ámbito de la seguridad debe trascender la ausencia de peligro y la simple vigilancia para incorporar también el desarrollo social y la armonía entre los miembros de la comunidad. La solidaridad requiere que el ciudadano haga de la convivencia y la cooperación una norma de vida, e implica que las instituciones, organizaciones sociales, cívicas y empresariales, contribuyan al desarrollo de los planes y programas que estructure el Estado para el logro del bienestar común.

Día a día la seguridad y necesidad por custodiar los bienes de las compañías y de las personas toman más fuerza lo que crea la necesidad de estar

<sup>1</sup>[http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica\\_financiera/operacion\\_bancaria/seguridad](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/operacion_bancaria/seguridad)



preparados para los cambios del mercado y para la demanda que se genera por la cantidad de empresas que hoy en día ven los costos de seguridad como un gasto innecesario y no como una inversión necesaria para la tranquilidad y progreso de la organización en todo ámbito. Tomando como referencia los delitos que se observan de manera cotidiana se llega a la conclusión que la seguridad en Colombia cada vez toma más fuerza y que es necesario contar con una empresa sólida y con un equipo de trabajo comprometido para que las empresas tengan la tranquilidad de los recursos físicos, tecnológicos, materiales e intelectuales que manejan en las organizaciones.

<sup>2</sup>Durante el año fiscal 2012, el sector de la vigilancia y seguridad privada reportó ingresos operacionales (ventas) por 5.9 billones de pesos, lo que representa un incremento del 21% en comparación con el 2011, donde los ingresos fueron de 4.9 billones. Por ello la industria del sector de la seguridad se encuentra en crecimiento, lo cual se constituye en una oportunidad para la empresa Seguridad Bogotá quienes al estar al margen de los cambios del mercado pueden generar nuevas líneas de producto que permitan el crecimiento en participación de ventas.

Las principales oportunidades que se presentan en la Industria es la necesidad de seguridad que cada día es más exigente y necesaria, las innovación y tecnología que son cambiantes y permiten a las empresas de este gremio diversificar y realizar mejoras a los procesos y servicios que manejan con el fin de atender a las necesidades de los clientes actuales y potenciales con los cuales se puede llegar a una fidelización si se logra generar valor a través de ventajas competitivas y comparativas.

Las amenazas más notorias son la competencia tan fuerte que tiene Seguridad Bogotá y la llegada de empresas de talla internacional al país quienes con la experiencia y reconocimiento que tienen pueden despertar el interés del grupo objetivo de clientes en la industria. Para el año 2012, aumentó el porcentaje de reporte en un 20% pasando de 565 a 677 empresas que reportaron los estados financieros en éste sector.

---

<sup>2</sup> <http://www.supervigilancia.gov.co/index.php?idcategoria=68666>

#### 1.1.10. Servicios que Maneja:

##### Ilustración 2 Servicios Seguridad Bogotá

|                 |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riesgos         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión Integral de Riesgos, Manejo de Crisis y Continuidad del Negocio, Auditorías y Asesorías</li></ul>                                                                                 |
| Investigaciones | <ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación específica, Estudio de confiabilidad Prueba psicofisiológica forense o polígrafo, Medios técnicos probatorios y ciencias forenses, Métodos tecnológicos de apoyo,</li></ul> |
| Protección      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Caninos especializados, Escoltas, Seguridad Física</li></ul>                                                                                                                              |
| Tecnológica     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniería en Proyectos, Monitoreo de Alarmas, Gestión de Movilidad (GPS), Verificación de Video Remoto (VVR), Mantenimiento Preventivo</li></ul>                                         |
| Transvalores    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Transporte de Valores, Procesamiento de Valores, Atención a Cajeros Automáticos, Soluciones Integrales en Gestión de Información y Títulos Valores</li></ul>                              |

## 1.2 EL MERCADO

### 1.2.1 Tamaño del Mercado:

#### Clientes Actuales

En la actualidad Seguridad Bogotá Ltda cuenta con 679 clientes los cuales se encuentran en diferentes ciudades del país, a continuación se listan algunos de los clientes más significativos:

**Tabla 1 Clientes Actuales**

|                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Lafranco Sas                 | Distrimotos Pys Ltda         | Equion Energia Limited       | Omnilife De Colombia Sas     |
| A.M Cargo Y Courier          | Doradohoteles S A S          | Equipmaq Colombia Sas        | Opese S A S                  |
| A.Toda Hora S A              | Dotaciones Overcol Eu        | Excel Gestion Ambiental Sas  | Opportunity International Co |
| Abc Cargo Logistic S A S     | Edif Torres De La Cabrera Ph | Exhivit S A S                | Ordenez Y Cia Ltda Ordocol   |
| Abc Storage S A              | Edificio Arcadia             | Expreso Bolivariano S A      | Organizacion Terpel S A      |
| Accion Sociedad Fiduciaria S | Edificio Cerro De Los Alpes  | Exterran Energy Solutions Lp | Organizacion Publicidad Exte |
| Acosta Saravia German Albert | Edificio Chico 96 Propiedad  | F Y R Ingenieros Ltda        | Orica Chemicals Colombia S A |
| Adecco Colombia S A          | Edificio Ejecutivo Plaza Pro | Fanalca S A                  | Osorio Rivera Alexandra      |
| Adecco Servicios Colombia S  | Edificio El Marquez De Nogal | Fed De Trab De La Ind Metalu | Otoya Bonilla Y Cia S C A    |
| Adidas Colombia Ltda         | Edificio Empresarial Torre 9 | Federacion Nacional De Cafet | Outsourcing Colombia S A S   |
| Administracion E Inversiones | Edificio Federacion Nal De C | Ferrogruas Sas               | Paez Leon Maria Teresa       |
| Administradora Hotelera Dann | Edificio Fonade P H          | Fervicom Ltda                | Palacio Ceramico De Colombia |
| Adra De Colombia Agencia Adv | Edificio Gran Avenida Y O Pr | Fiduciaria Gnb Sudameris S A | Pan American Life De Colombi |
| Aerocharter Carga Ltda       | Edificio Henry Faux Prop Hor | Financiera Cambiamos S A Com | Parko Services S A           |
| Aerorepublica S A            | Edificio Hotel Ibis Bogota M | Financiera Juriscoop Coopera | Parque Ind Y Logis La Cofrad |
| Affinity Net Work S A S      | Edificio La Strada Propiedad | Financiera Pagos Internacion | Parque Industrial De Occiden |
| Agen De Viajes Y Tur Cielos  | Edificio Los Palos           | Fleischmann Foods Sa         | Parqueadero Del Futuro Ltda  |
| Agenc De Aduan Abc Repecev S | Edificio Los Eucaliptos      | Florez Lara Monica           | Parrado Vanegas Nayibe Andre |
| Agencia De Aduanas Mar Y Air | Edificio Metro 86 Propiedad  | Foto Lourdes Ltda            | Pascagaza Pinzon Hector Juli |
| Agregados Y Mezclas Cachibi  | Edificio Mirador Del Cerro   | Foto Moto Ltda               | Pasteleria Santander Ltda    |
| Agrinal Colombia S A S       | Edificio Monteverde Ph       | Foto Noventa Ltda            | Patino Hernandez Blanca Nell |
| Agropecuaria Londono Domingu | Edificio Nathalia P H        | Franco Gomez Julian Mauricio | Perdigon Cifuentes Marta Mil |
| Agrup De Vivienda Centro Res | Edificio Nuevas Avenida Empr | Frigorifico El Paramo S A    | Perenco Colombia Limited     |
| Agrupacion Familiar Los Caci | Edificio Osaka Trade Center  | Frisby S A                   | Perilla Villamil Maria De La |
| Agrupacion Fliar Los Cacique | Edificio Pacande Propiedad H | Full Minería S A S           | Pimpollo S A S               |
| Agrupacion Prados Del Countr | Edificio Parma               | Fumex Ltda                   | Pineda Baquero Julian Dario  |
| Aguazul Bogota S A Esp       | Edificio Parque 86 Y O Admac | Fundacion Coomeva            | Pirachican Sichaca Dario Orl |
| Agudelo Garcia Norberto Maur | Edificio Quebrada De Rosales | Fundacion Del Quemado        | Pirajon Moreno Marco Benicio |
| Aguilar Caicedo Bertha Lilia | Edificio Rosales Plaza Barod | Fundacion Hematologica Colom | Plastinova S A               |
| Aladdin Hotel Y Casino S A S | Edificio Rosales 72          | Fundacion Julio Ramirez Jhon | Politecnico Los Alpes S A S  |
| Alambres Y Mallas S A Almasa | Edificio Tapiola Propiedad H | Fundacion Madre Teresa De Ca | Polyton S A                  |
| Alarcon Lopez Sergio         | Edificio Torre 83            | G Y J Ferreterias S A        | Ponguta Garzon Jose Alvaro   |
| Albanil Alcira               | Edificio V O V Propiedad Hor | Gabrica S A                  | Porvenir S A                 |
| Alianza Colombo Francesa C D | Eficiencia Y Servicios       | Gabriel De Colombia S A      | Prefabricaciones Y Proyectos |
| Alianza Fiduciaria S A Fidei | Electro Importaciones Indust | Gaico Ingenieros Constructor | Procama S A                  |
| Aliar S A                    | Electronica Medica Y Control | Garavito Canon Liliana       | Producciones Generales S A   |
| Alimentos Carnicos Sas       | Elite Deportiva Sa           | Garcia Berrero Felix Alonso  | Producel Ingenieros S A      |
| Alimentos Polar Colombia Sas | Embajada De Francia          | Garcia Ramirez Luz Marina    | Productos El Dorado S A      |
| Almacen General De Deposito  | Emincco S A S                | Garzon P Elvia Rosa          | Productos Naturales De La Sa |
| Almacenamientos Logísticos S | Empaquetaduras Empaques S A  | Gases Industriales De Colomb | Proenfar S A S               |
| Almacenes Corona S A         | Empresa De Transporte Integr | Gaviria Arango Carlos        | Programa Mundial De Alimento |
| Almacenes Exito S A          | Empresa Promotora De Cafe Co | Gen Mil S A                  | Proinstalar S A S            |
| Almacenes La 14 S A          | Encinales Arango Martha Luci | Genius Engineering Corp Sucu | Promotora Americas 68 Sas    |



## Cientes Potenciales

Seguridad Bogotá quiere llegar a empresas de gran reconocimiento y trayectoria a nivel nacional, para ello generó el siguiente listado de los clientes a los cuales quiere trabajar.

**Tabla 2 Clientes Potenciales**

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| Almacenes Exito S A          | Fundacion Coomeva            |
| British American Tobacco Col | Interconexion Electrica S A  |
| Calima Centro Comercial Prop | Inversiones La 14 S A        |
| Colombia Telecomunicaciones  | Nestle De Colombia Sa        |
| Comestibles La Rosa S A      | Nestle Purina Pet Care De Co |
| Compania Colombiana Automotr | Si 99 S A                    |
| Connexion Movil S A          | Sinergia Global En Salud Sas |
| Consortio Interceptor Sur    | Sistema Integral De Transpor |
| Coomeva Eps S A              | Sistemas Operativos Moviles  |
| Coomeva Servicios Administra | Sodimac Colombia S A         |
| Copservir Ltda               | Team Foods Colombia S A      |
| Cristaleria Peldar S A       | Transmilenio S A             |
| Derco Colombia Sas           | Transportadora De Valores At |
| Equion Energia Limited       | Yanbal De Colombia S A       |

### 1.2.2 Descripción de la Competencia

En la actualidad existen más de 30 empresas enfocadas en la parte de seguridad, sin embargo la compañía Seguridad Bogotá ha identificado 4 empresas que son las que más mercado han quitado y representan mayor competencia:

- Fortox
- Prosegur
- Securitas
- G4S

#### 1.2.2.1 Fortox

<sup>3</sup>La experiencia empresarial de FORTOX en el manejo de la seguridad de clientes con altos estándares de exigencia, resultado de más de 36 años de experiencia, proporciona a su modelo empresarial una perspectiva innovadora de la estrategia de servicio, impulsándolo a ir más allá de la vigilancia para brindar una gestión integral en seguridad que da respuesta a las expectativas específicas de cada cliente, cualidad que se convirtió en el diferencial que ha

<sup>3</sup> <http://www.fortoxsecurity.com/fortox/nuestra-organizacion>

llevado a esta organización a ser líder en calidad de servicio y obtener el tercer lugar de participación en el mercado nacional.

La competitividad de FORTOX, fundamentada en su modelo empresarial dinámico y moderno, en la especialización en la gestión integral de la seguridad, y en la calidad profesional y humana de su equipo de trabajo, ha llevado a la organización a proveer tranquilidad y seguridad en más de 11 sectores productivos como el industrial, portuario, clínico hospitalario, comercio, grandes superficies, educativo, centros comerciales, entre otros.

El manejo integral de la seguridad convierte a FORTOX en un aliado que ofrece tranquilidad y protección, a través de un portafolio de servicios que incluye consultoría especializada para la gestión de riesgos, seguridad en instalaciones, seguridad de personas, seguridad de productos, seguridad canina, seguridad electrónica y estudios de confiabilidad personal.

#### **1.2.2.2 Prosegur**

4 Prosegur es una de las principales multinacionales del sector de la seguridad privada, referente en los mercados en los que desarrolla su actividad. Ofrecemos servicios globales y especializados de seguridad, que combinados con la tecnología más avanzada, buscan la máxima eficiencia para la gestión del negocio de las empresas.

Somos una compañía global formada por un equipo de más de 155.000 profesionales, con presencia en 17 países de 3 continentes, -Asia, Europa y Latinoamérica-. Nuestro modelo estratégico, basado en la excelencia en la prestación de servicios, nos ha convertido en una empresa sólida con foco permanente en el cliente para mejorar y ofrecerle valor añadido.

Prosegur ingresa al mercado colombiano en el año 2007, actualmente tenemos sedes en 24 ciudades del país: Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Honda, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pereira, Popayán, Riohacha, Santa Marta, Sincelejo, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Yopal; agrupadas en 4 Regionales. Llegando a más de 900 municipios en el territorio nacional.

#### **1.2.2.3 Securitas**

<sup>5</sup> Securitas es fundada en Suecia en el año de 1934 y desde esa época no ha cambiado nuestra misión: Securitas protege de manera eficiente personas, bienes, hogares y lugares de trabajo.

---

<sup>4</sup> <http://www.prosegur.com.co/CO/AcercadeProsegur/index.htm>

<sup>5</sup> <http://www.securitas.com/co/es-co/About-Us/Seguridad-las-Aguilas/>

Al mismo tiempo que adquiere empresas en Europa, en 1985 crea un nuevo modelo de negocios llamado "Tool Box", orientado a nuestros clientes y empleados. Securitas crece por la adquisición de empresas en E.U. como Pinkerton en 1999, Burns en el 2000 y Loomis Fargo en el 2001.

Presente en 51 países alrededor del mundo y posicionándose como Líder Mundial en Seguridad, el Grupo Securitas continúa su fuerte expansión ofreciendo el mejor Servicio de Seguridad en nuevos mercados Europeos y Asiáticos. En Latinoamérica actualmente hace presencia en Argentina, Uruguay, Colombia, Perú y Chile.

El Grupo Securitas es reconocido como líder mundial en seguridad. Contamos con más de 300,000 empleados en 51 países en América del Norte, América del Sur, Europa, Medio Oriente, África y Asia. Nos enfocamos en ofrecer servicios de seguridad que se adecuen a las necesidades individuales de nuestros clientes. La clave para el éxito y piedra angular de nuestra filosofía de negocio es el conocimiento.

#### **1.2.2.4 G4S**

A través de nuestras oficinas en las principales ciudades del país, nuestros clientes cuentan con cobertura a nivel Nacional, convirtiéndonos en el mejor aliado en la satisfacción de sus necesidades. Proveemos una amplia gama de productos y servicios efectivos con innovación, eficiencia y amabilidad, dentro de una cultura de desarrollo humano generando valor a nuestros clientes.<sup>6</sup>G4S es una compañía líder en servicios de seguridad internacional que opera a nivel mundial en tres sectores claves: Servicios de Seguridad (incluyendo Guardias y Justice Services), Sistemas de Seguridad y Transporte de Valores. G4S cotiza en la Bolsa de Valores de Londres bajo el símbolo GFS, con una cotización secundaria en Copenhague.

En Ecuador, G4S se fundó el 26 de abril de 1968, ingresando al mercado ecuatoriano con el nombre de Wackenhut del Ecuador, con el fin de establecer y mantener la prestación de los mejores servicios de seguridad privada, manteniendo los mismos estándares de calidad practicados por G4S en todo el mundo.

En Mayo del 2002 se completa la fusión entre Wackenhut International Inc. y Group 4 Falck logrando una cobertura mundial con la consiguiente apertura a mejoras y actualizaciones tecnológicas y operativas; que convierten a G4S en una empresa de carácter global que brinda verdaderos servicios de seguridad integral.

---

<sup>6</sup> <http://www.g4s.ec/es-EC/Who%20we%20are/History/>

### 1.2.3 Participación de la Empresa y de su Competencia en el mercado

**Tabla 3 Participación en Ventas Por Servicio**

| Tipo de servicio                | VENTAS 2012                 | % de ventas por tipo de servicio |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Arrendadora                     | \$ 20.094.000.541           | 0,3%                             |
| Blindadora                      | \$ 128.626.489.245          | 2,2%                             |
| Cooperativa                     | \$ 321.232.544.029          | 5,4%                             |
| Empresa asesora                 | \$ 26.880.991.000           | 0,5%                             |
| Empresa de Vigilancia Armadas   | \$ 4.671.799.172.263        | 78,5%                            |
| Empresa de Vigilancia sin Armas | \$ 229.049.218.295          | 3,8%                             |
| Escuelas de Capacitación        | \$ 42.475.753.676           | 0,7%                             |
| Transportadora de valores       | \$ 512.983.716.589          | 8,6%                             |
| <b>TOTAL VENTAS SECTOR</b>      | <b>\$ 5.953.141.885.638</b> | <b>100,0%</b>                    |

Fuente: SuperVigilancia

**Ilustración 3 % Participación en Ventas Por Servicio**



Fuente Supervigilancia

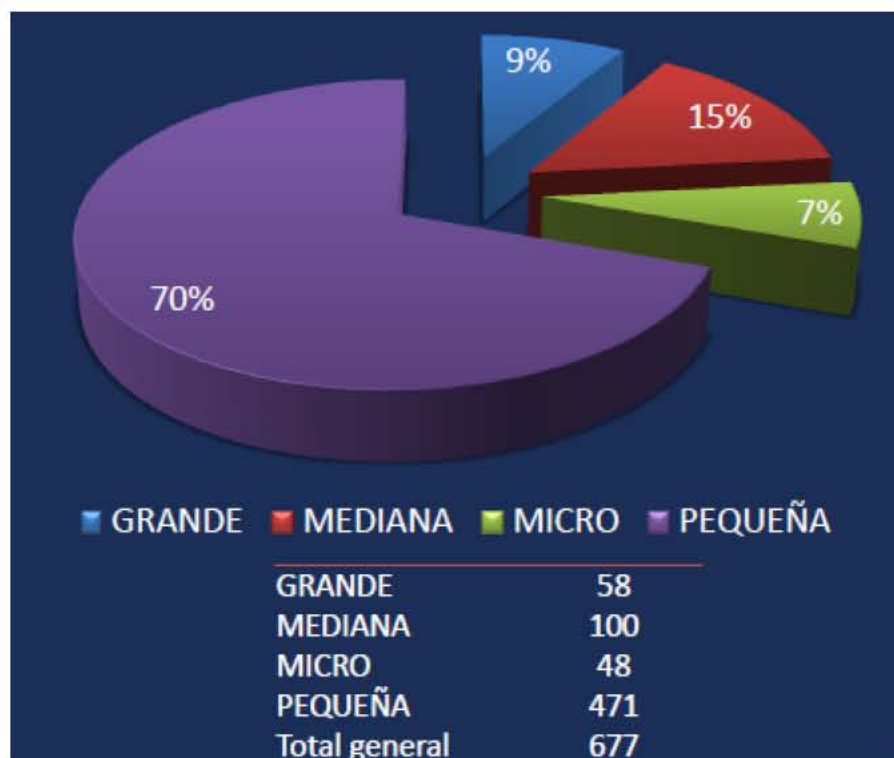


#### Ilustración 4 % Ingresos Por Sector



Fuente Supervigilancia

#### Ilustración 5 % Tamaño de las Empresas



Fuente Supervigilancia



## Ilustración 6 % Evolución Tamaño de las Empresas del Sector



Fuente Supervigilancia

### 1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

#### 1.3.1 Descripción del Proceso

La compañía cuenta con tres procesos dentro de su sistema de gestión, los cuales son:

- Procesos Gerenciales
- Procesos Operativos
- Procesos de Soporte

En los procesos gerenciales se encuentra todo lo relacionado con la gestión que realiza la gerencia en torno al cumplimiento de requisitos, procesos y procedimientos, también definen y despliegan la política y la estrategia de la organización, constituyen el marco de referencia para los demás procesos. Estos procesos son los que gestionan la relación de Seguridad Bogotá con el entorno así como la forma en que se toman las decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

Los Procesos Operativo constituyen la secuencia de valor agregado, desde la determinación de necesidades hasta el servicio postventa. Son los que en mayor medida gestionan las actividades que conducen a la entrega de los

servicios al cliente interno o externo, están orientados al cliente y de ellos depende la posibilidad de cumplir con las especificaciones y expectativas. La optimización de estos procesos es decisiva para la eficiencia de Seguridad Bogotá ya que contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y a la consecución de los objetivos estratégicos.

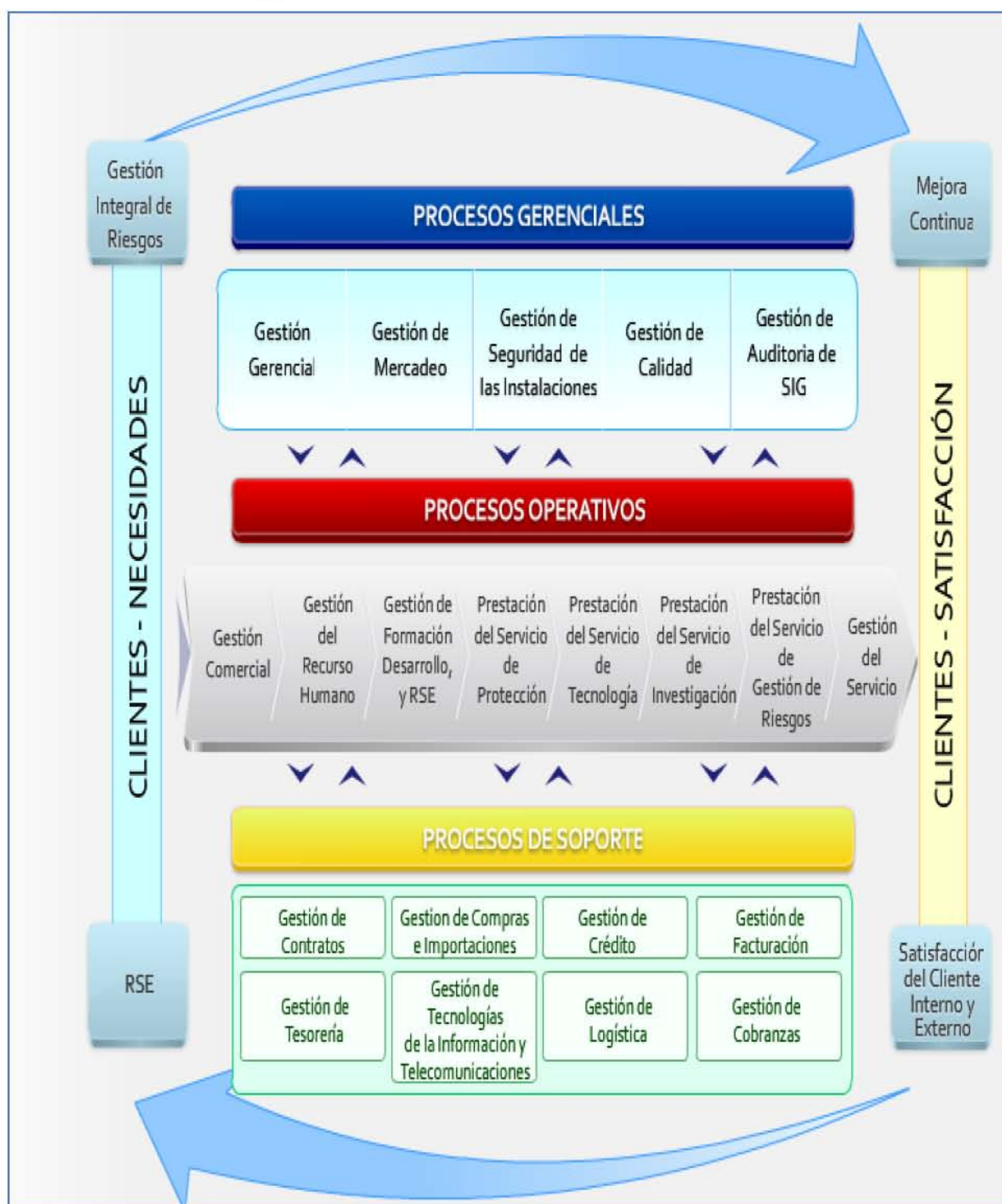
Los procesos Operativos están encaminados a los servicios que presta la organización en torno a las diversas actividades que suplen necesidades de los clientes, en estos procesos se describen cuáles son los entregables y a qué acuerdos se llegan con los clientes para poder cumplirlos y tener seguimiento óptimo de los proyectos.

Los procesos de Soporte: Son los que dan apoyo, fundamentalmente a los procesos operativos. Producen los servicios que necesita la empresa y trabaja de la mano con la parte operativa para poder cumplir con los requerimientos del cliente y poder cumplir en tiempos, entregables, calidad, requisitos y acuerdos con cada cliente.

A lo largo de los diferentes procesos se encuentra la Mejora Continua, la Gestión Integral de Riesgos, la RSE y la satisfacción del cliente externo e interno, con estos aspectos se busca contribuir al éxito de los proyectos realizando un buen seguimiento a los procesos, contratos y niveles de acuerdo de servicio con los clientes.

### 1.3.2 Diagrama del Proceso

Ilustración 7 Diagrama de los Procesos



### **1.3.3 Descripción de los Servicios Operativos**

#### **1.3.3.1 Prestación del Servicio de Protección**

- Seguridad Canina: Controlar el desempeño del canino y de quien lo controla.
- Seguridad Física: Brindar una eficiente labor de control en la supervisión física de los puesto que tiene asignado cada guarda
- Escoltas: Brindar tranquilidad, seguridad y asesoría a los clientes.

#### **1.3.3.2 Prestación del Servicio de Tecnología**

- Supervisión electrónica y monitoreo: realizar una supervisión y monitoreo eficiente de las instalaciones de los clientes para atender cualquier requerimiento que se presente.
- Instalación, enlace a monitoreo y mantenimiento: realizar la correcta instalación de equipos y elementos de seguridad y monitoreo y garantizar el correcto funcionamiento de éstos a través de mantenimiento.

#### **1.3.3.3 Prestación del Servicio de Investigación:**

- Investigación y verificación de la información: investigar, validar, corroborar y/o desvirtuar la información relacionada por cada cliente.
- Examen psicofisiológico forense: brindar un servicio de calidad en investigaciones, garantizando la veracidad de la información.

#### **1.3.3.4 Prestación del Servicio Gestión Integral de Riesgos:**

Asesorar a los clientes en la implementación de los sistemas de riesgos y de continuidad del negocio de forma segura, oportuna y confiable.

#### **1.3.3.5 Prestación del Servicio Gestión del Servicio:**

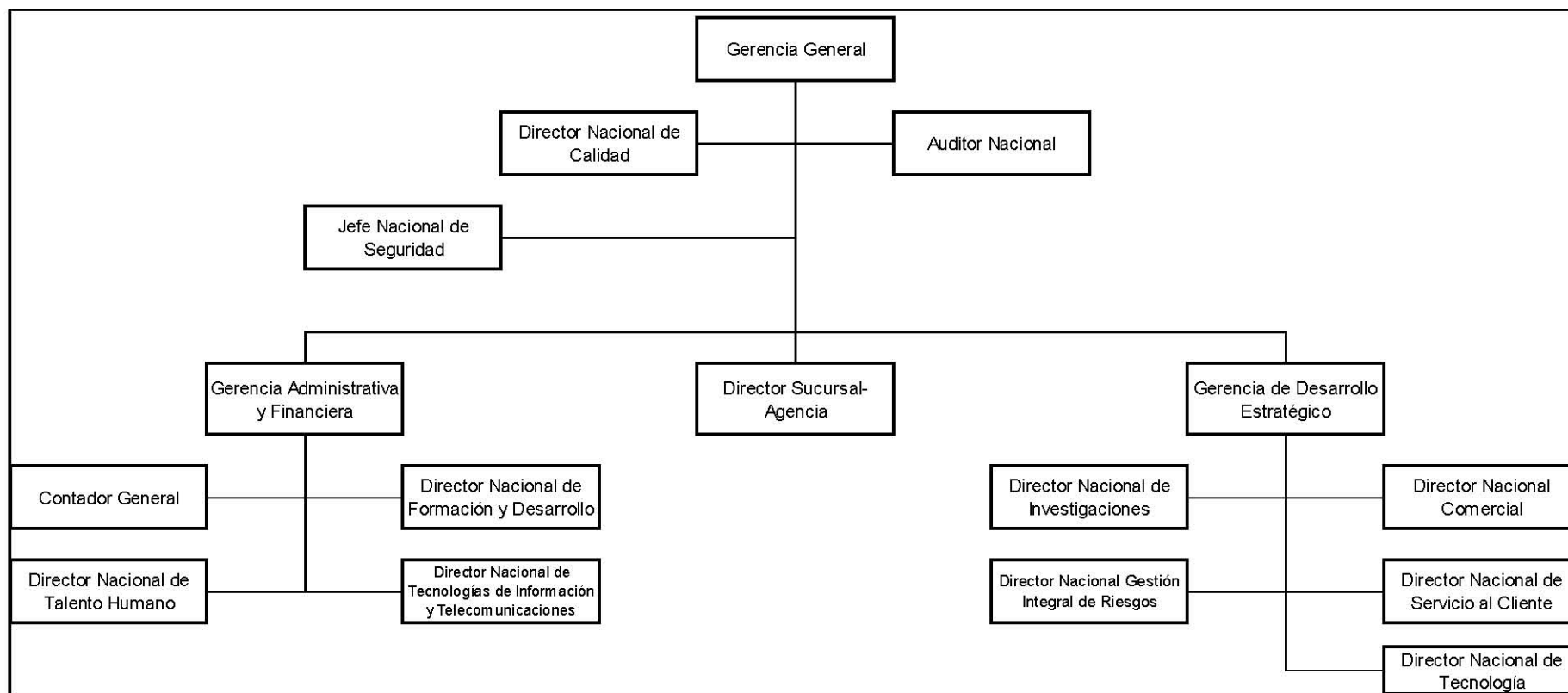
Garantizar la excelente atención y servicio al cliente de todo el personal de la compañía.

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 Organigrama de la Empresa

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa en el cual se encuentran los cargos gerenciales claves de la Compañía a Nivel Nacional

**Ilustración 8 Organigrama Seguridad Bogotá**



## **Breve Descripción del Organigrama**

El organigrama general de la compañía muestra una estructura jerárquica en la cual se detallan los cargos de mayor impacto a nivel nacional de acuerdo con la estructura que la organización ha definido para el manejo de áreas.

Se puede observar que hay una cabeza visible que es la Gerencia General, es quien tiene la potestad de la toma de decisiones a nivel de cargos, de instalaciones, de contrataciones, etc.

Se identifica un control en la calidad como pilar en la organización, esto se identifica con relación a las auditorías y dirección general de calidad que controla y vigila todos los procesos de la organización.

El jefe nacional de seguridad aporta a la estrategia de la organización a través del manejo de portafolio de servicios identificando las fortalezas que se presentan en el manejo de productos y servicios y orientando al éxito de los mismos.

Seguridad Bogotá tiene definidas las áreas de la organización a través de la Gerencia Administrativa y Financiera quien controla y gestiona la parte administrativa (logística, dotación, inventarios) y Financiera (cartera, facturación, tesorería) y La Gerencia de Desarrollo Estratégica quien evalúa en compañía de la jefatura nacional de seguridad el éxito de los servicios que se están manejando, a la vez identifican los productos que se puede replantear para aportar a la gestión empresarial.

En cada área se encuentra el personal como aprendices, auxiliares, asistentes, analistas, coordinadores, supervisores, guardas de seguridad, conductores, entre otros quienes aporta a la operación del negocio y al crecimiento del mismo.



### 1.4.2 Cuadro Informativo de Sueldos y Salarios por Cargo

**Tabla 4 Información Sueldos y Salarios**

| Cantidad de Colaboradores | Cargo                                | Básico        | Transporte Adicional | Rodamiento | Carga Prestacional  | Total Salario Con Carga Prestacional Mensual | Total Salario Con Carga Prestacional Anual |
|---------------------------|--------------------------------------|---------------|----------------------|------------|---------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                           | Administrativos                      |               |                      |            |                     |                                              |                                            |
| 1                         | Gerente General                      | \$ 19.500.000 |                      |            | \$ 10.335.000       | \$ 29.835.000                                | \$ 358.020.000                             |
| 1                         | Auditor Nacional                     | \$ 5.815.000  | \$ 850.000           |            | \$ 3.081.950        | \$ 9.746.950                                 | \$ 116.963.400                             |
| 1                         | Jefe Nal De Seguridad                | \$ 5.200.000  | \$ 850.000           |            | \$ 2.756.000        | \$ 8.806.000                                 | \$ 105.672.000                             |
| 1                         | Contador General                     | \$ 5.508.000  | \$ 1.400.000         |            | \$ 2.919.240        | \$ 9.827.240                                 | \$ 117.926.880                             |
| 15                        | Analistas                            | \$ 1.384.500  | \$ 163.800           |            | \$ 733.785          | \$ 34.231.275                                | \$ 410.775.300                             |
| 30                        | Auxiliares                           | \$ 1.039.500  | \$ 151.424           |            | \$ 550.935          | \$ 52.255.770                                | \$ 627.069.240                             |
| 20                        | Consultor Comercial                  | \$ 589.500    | \$ 498.446           |            | \$ 312.435          | \$ 28.007.620                                | \$ 336.091.440                             |
| 10                        | Coordinadores                        | \$ 1.588.800  | \$ 735.000           | \$ 225.000 | \$ 842.064          | \$ 33.908.640                                | \$ 406.903.680                             |
| 1                         | Director Administrativo Y Financiero | \$ 3.950.000  | \$ 1.585.561         |            | \$ 2.093.500        | \$ 7.629.061                                 | \$ 91.548.732                              |
| 1                         | Director Comercial                   | \$ 2.991.900  | \$ 1.585.561         |            | \$ 1.585.707        | \$ 6.163.168                                 | \$ 73.958.016                              |
| 1                         | Director De Talento Humano           | \$ 2.991.900  | \$ 1.585.561         |            | \$ 1.585.707        | \$ 6.163.168                                 | \$ 73.958.016                              |
| 1                         | Director De Servicio Al Cliente      | \$ 2.991.900  | \$ 1.441.000         |            | \$ 1.585.707        | \$ 6.018.607                                 | \$ 72.223.284                              |
| 1                         | Director Regional                    | \$ 10.728.900 | \$ -                 |            | \$ 5.686.317        | \$ 16.415.217                                | \$ 196.982.604                             |
| 10                        | Ingeniero De Proyectos               | \$ 1.172.900  | \$ 434.700           |            | \$ 621.637          | \$ 22.292.370                                | \$ 267.508.440                             |
| 1                         | Jefe De Servicio Al Cliente          | \$ 2.800.000  | \$ 569.628           |            | \$ 1.484.000        | \$ 4.853.628                                 | \$ 58.243.536                              |
| 15                        | Mensajero                            | \$ 1.074.400  | \$ 156.232           | \$ 363.000 | \$ 569.432          | \$ 32.445.960                                | \$ 389.351.520                             |
| 5                         | Poligrafista                         | \$ 1.982.900  | \$ 382.200           |            | \$ 1.050.937        | \$ 17.080.185                                | \$ 204.962.220                             |
| 15                        | Secretarias                          | \$ 901.300    | \$ 151.424           |            | \$ 477.689          | \$ 22.956.195                                | \$ 275.474.340                             |
| 5                         | Sicologa                             | \$ 1.450.000  | \$ 300.000           |            | \$ 768.500          | \$ 12.592.500                                | \$ 151.110.000                             |
| 5                         | Tecnico De Alarmas                   | \$ 996.300    | \$ 248.398           |            | \$ 528.039          | \$ 8.863.685                                 | \$ 106.364.220                             |
| Cantidad de Colaboradores | Operativos                           | Básico        | Transporte Adicional | Rodamiento | Carga Prestacional  | Total Salario Con Carga Prestacional mensual | Total Salario Con Carga Prestacional Anual |
|                           |                                      |               |                      |            |                     |                                              |                                            |
| 560                       | Escoltas                             | \$ 589.500    | \$ 176.086           | \$ 19.500  | \$ 312.435          | \$ 614.611.760                               | \$ 7.375.341.120                           |
| 100                       | Conductor Escolta                    | \$ 1.307.688  | \$ -                 | \$ -       | \$ 693.075          | \$ 200.076.264                               | \$ 2.400.915.168                           |
| 400                       | Supervisor                           | \$ 589.500    | \$ 140.000           | \$ 481.000 | \$ 312.435          | \$ 609.174.000                               | \$ 7.310.088.000                           |
| 10.000                    | Guarda De Seguridad                  | \$ 589.500    | \$ 150.000           |            | \$ 312.435          | \$ 10.519.350.000                            | \$ 126.232.200.000                         |
|                           |                                      |               |                      |            | <b>Total Nómina</b> | <b>\$ 12.313.304.263</b>                     | <b>\$ 147.759.651.156</b>                  |

## **2 EL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes**

La empresa Seguridad Bogotá ha ampliado el portafolio de negocios a través de estrategias de diversificación y concentración de productos que generan mayor rentabilidad, a la vez ha ampliado la estrategia en la parte administrativa y financiera con la contratación de analistas y coordinadores que cuentan con mayor experiencia en temas financieros y aportan en la gestión administrativa. Durante los años que lleva la empresa en el mercado no ha realizado estudios financieros a profundidad, sin embargo ha tomado lecciones aprendidas de cada año de acuerdo con la situación financiera de la organización.

La mano de obra también ha aumentado a través de los tiempos con el incremento de ventas de la organización, ampliando la participación en mercados y diversificando el portafolio de productos en los clientes actuales. Ha incrementado campañas de mercadeo y ha concentrado esfuerzos en ganar licitaciones de gran valor que permitan darse a conocer y generar mayor reconocimiento con las mejores empresas del país, destacándose por su excelente servicio al cliente, sistema de calidad y mejoras en procesos y servicios de forma constante.

La trayectoria en el mercado de Seguridad Bogotá, el incremento de personal y de ventas año tras años ha permitido lograr un posicionamiento y un establecimiento económico a nivel nacional. La creación de nuevas sedes y el llegar a varios lugares del país le permite tener mayor recordación y posicionamiento. El crecimiento del sector no ha sido el más significativo, sin embargo la empresa ha presentado crecimiento a pesar de la gran competencia que ha surgido en torno al sector de seguridad en Colombia.

Durante los años 2009 y 2010 la empresa presentó un incremento de ventas, pero a su vez aumentaron los gastos de ventas, de operación, de financiación, lo cual no permite que la compañía tenga una utilidad amplia, por el contrario la utilidad que maneja la compañía es de tan solo el 2% de sus ingresos, lo que no permite tener una reinversión y fortalecimiento en torno a proyecciones futuras enfocadas en el crecimiento del sector y de las proyecciones que se tienen.

Sobre los ingresos de la compañía los gastos financieros ocupan más del 1,5%, lo cual es muy alto teniendo en cuenta que la utilidad operacional en promedio es del 4.7%, lo que indica que la financiación durante los últimos años ha sido una constante de gastos y de pérdida de utilidad por manejo inadecuado de los movimientos financieros de la organización. Los gastos no operacionales durante estos años también representan parte de la utilidad de la compañía.

## 2.1.1 Diagnóstico financiero

### Ilustración 9 Estado de Resultados 2011-2012

| ESTADO DE RESULTADOS<br>SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA 2011 2012 |                           |                              |                           |                              |                                |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|                                                         | 2011                      | Analisis<br>Vertical<br>2011 | 2012                      | Analisis<br>Vertical<br>2011 | 2011-2012<br>HORIZONTAL        |
| INGRESOS POR SERVICIOS                                  | 195.168.145.057,00        |                              | 232.090.578.728,00        |                              | 36.922.433.671,00 15,9%        |
| INGRESOS POR VENTA DE EQUIPOS                           | 8.099.951.905,00          |                              | 9.482.050.604,00          |                              | 1.382.098.699,00 14,6%         |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>                     | <b>203.268.096.962,00</b> | <b>100,0%</b>                | <b>241.572.629.332,00</b> | <b>100,0%</b>                | <b>38.304.532.370,00 15,9%</b> |
| GASTOS OPERATIVOS                                       | 170.015.720.798,00        | 83,6%                        | 202.045.805.566,00        | 83,6%                        | 32.030.084.768,00 15,9%        |
| COSTO DE M/CIA VENDIDA                                  | 3.715.453.700,00          | 1,8%                         | 4.576.441.018,00          | 1,9%                         | 860.987.318,00 18,8%           |
| <b>TOTAL COSTO OPERATIVO</b>                            | <b>173.731.174.498,00</b> | <b>85,5%</b>                 | <b>206.622.246.584,00</b> | <b>85,5%</b>                 | <b>32.891.072.086,00 15,9%</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                   | <b>29.536.922.464,00</b>  | <b>14,5%</b>                 | <b>34.950.382.748,00</b>  | <b>14,5%</b>                 | <b>5.413.460.284,00 15,5%</b>  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                                  | 4.878.806.799,00          | 2,4%                         | 5.407.867.790,00          | 2,2%                         | 529.060.991,00 9,8%            |
| GASTOS DE VENTAS                                        | 15.111.705.322,00         | 7,4%                         | 18.144.349.503,00         | 7,5%                         | 3.032.644.181,00 16,7%         |
| <b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>                           | <b>19.990.512.121,00</b>  | <b>9,8%</b>                  | <b>23.552.217.293,00</b>  | <b>9,7%</b>                  | <b>3.561.705.172,00 15,1%</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                             | <b>9.546.410.343,00</b>   | <b>4,7%</b>                  | <b>11.398.165.455,00</b>  | <b>4,7%</b>                  | <b>1.851.755.112,00 16,2%</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                                      | 3.084.783.494,00          | 1,5%                         | 3.768.441.854,00          | 1,6%                         | 683.658.360,00 18,1%           |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                               | 107.709.726,00            | 0,1%                         | 97.243.907,00             | 0,0%                         | -10.465.819,00 -10,0%          |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES                           | 448.521.197,00            | 0,2%                         | 476.534.456,00            | 0,2%                         | 28.013.259,00 5,9%             |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                      | <b>6.120.815.378,00</b>   | <b>3,0%</b>                  | <b>7.250.433.052,00</b>   | <b>3,0%</b>                  | <b>1.129.617.674,00 15,6%</b>  |
| IMPUESTO DE RENTA                                       | 2.384.509.996,00          | 1,2%                         | 2.527.321.801,00          | 1,0%                         | 142.811.805,00 5,7%            |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                           | <b>3.736.305.382,00</b>   | <b>1,8%</b>                  | <b>4.723.111.251,00</b>   | <b>2,0%</b>                  | <b>986.805.869,00 20,9%</b>    |

La empresa Seguridad Bogotá Ltda., durante los últimos 2 años analizados (2011 y 2012), ha presentado un margen neto positivo del 1.8% y del 2% siendo bajo comparado con el crecimiento de un 15% de los ingresos obtenidos por la organización. Por lo anterior, realizando un análisis de costos operativos se puede evidenciar un crecimiento proporcional a los ingresos generados ocupando estos costos un promedio del 85% de los ingresos, por lo cual su margen bruto es solo de un 15% para cubrir gastos operacionales, de ventas y financieros. Esto quiere decir que la organización presenta un alto costo operativo el cual no permite mejorar el margen neto del negocio.

Los gastos generales de la organización (Gastos administrativos y ventas), se incrementan en un 15% en igual proporción de los ingresos de la organización, obteniendo un margen operacional del 4.7%.

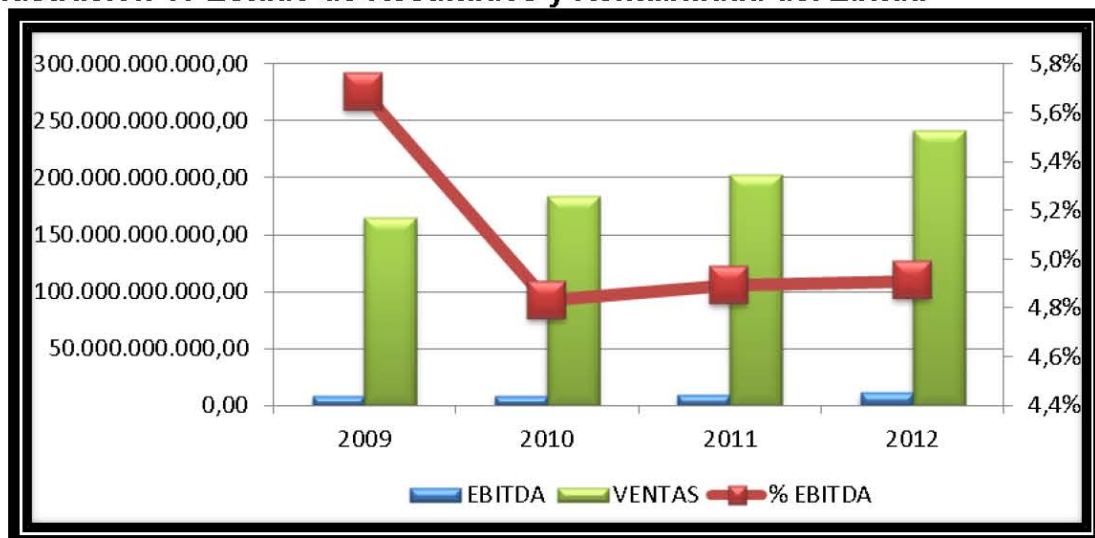
Por otro lado, sus gastos financieros se incrementan en un 18% del 2011 al 2012, resultado de ello el incremento en las cuentas por cobrar a clientes, los cuales para el año 2012 ocupan un 37% sobre el total del activo. Quiere decir que la organización no está realizando un recaudo efectivo de cartera ya que



tiene que endeudarse para cubrir sus obligaciones, generando una utilidad antes de impuestos del 3%.

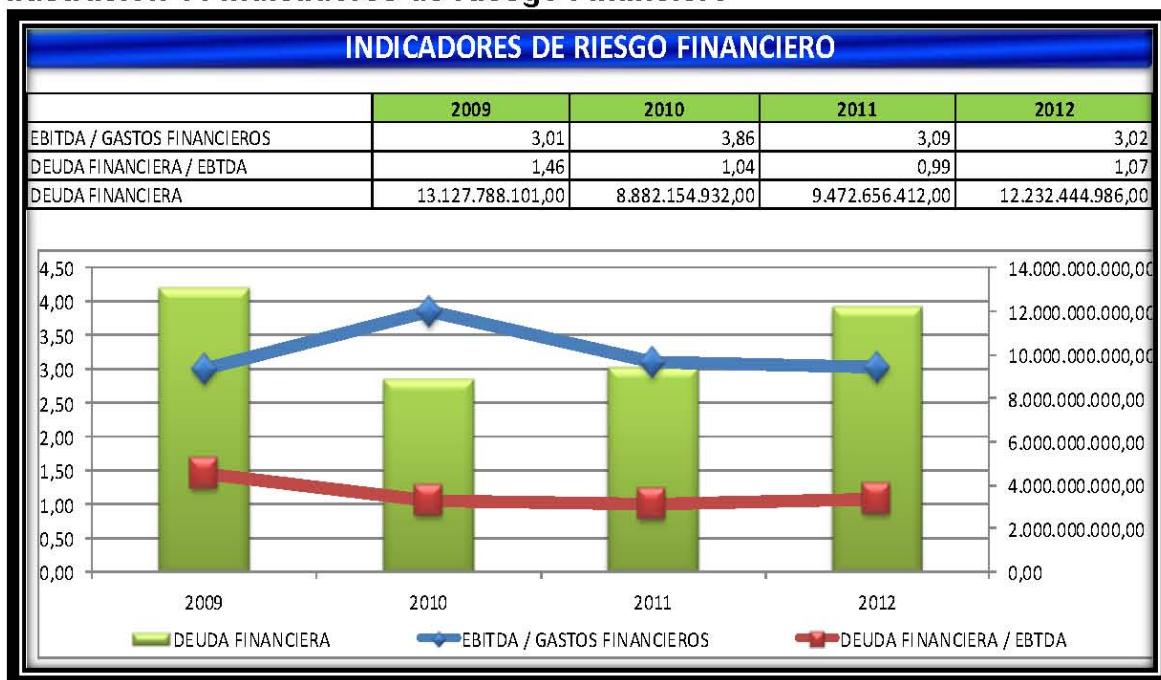
## ESTADO DE RESULTADOS Y RENTABILIDAD DEL EBITDA

**Ilustración 10 Estado de Resultados y Rentabilidad del Ebitda**



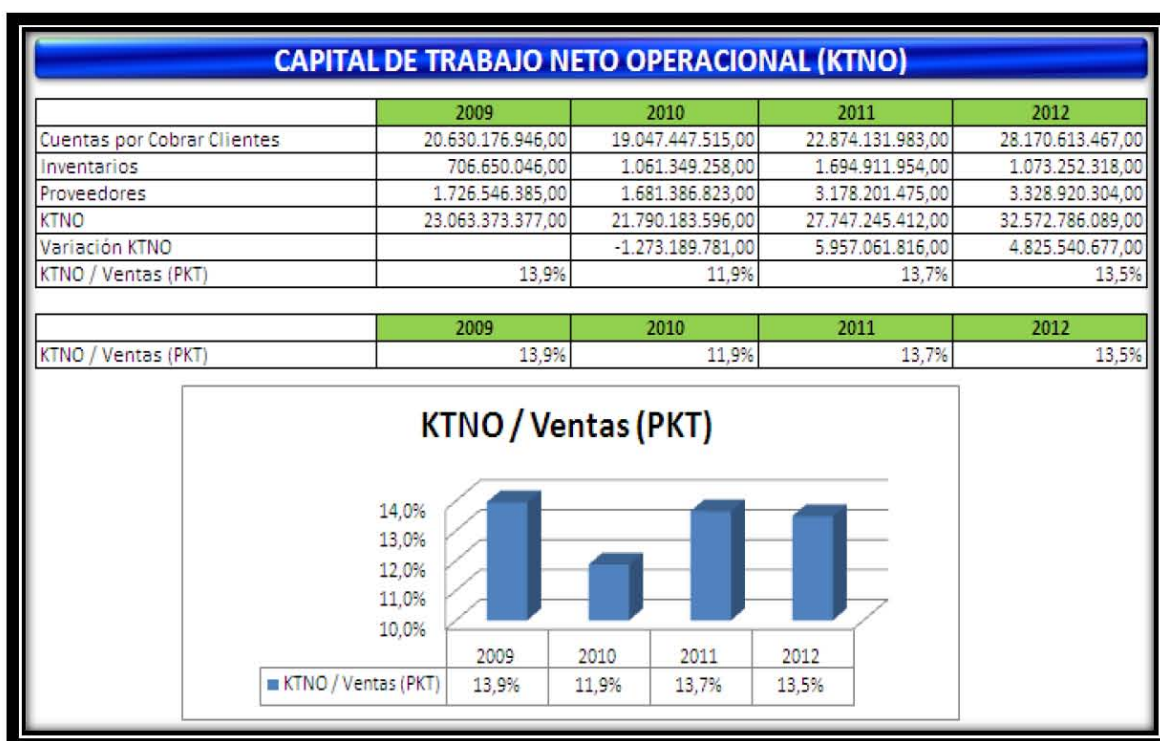
Los resultados operacionales de la compañía muestran una tendencia creciente durante el año 2009 al 2012. El ebitda tiene una caída en el año 2010 debido al incremento de los costos operativos y los gastos administrativos y de ventas. Éste se mantiene relativamente estable durante el año 2011 y 2012. En el año 2012 se observa un crecimiento en las ventas debido a las estrategias de ventas implementadas.

**Ilustración 11 Indicadores de Riesgo Financiero**



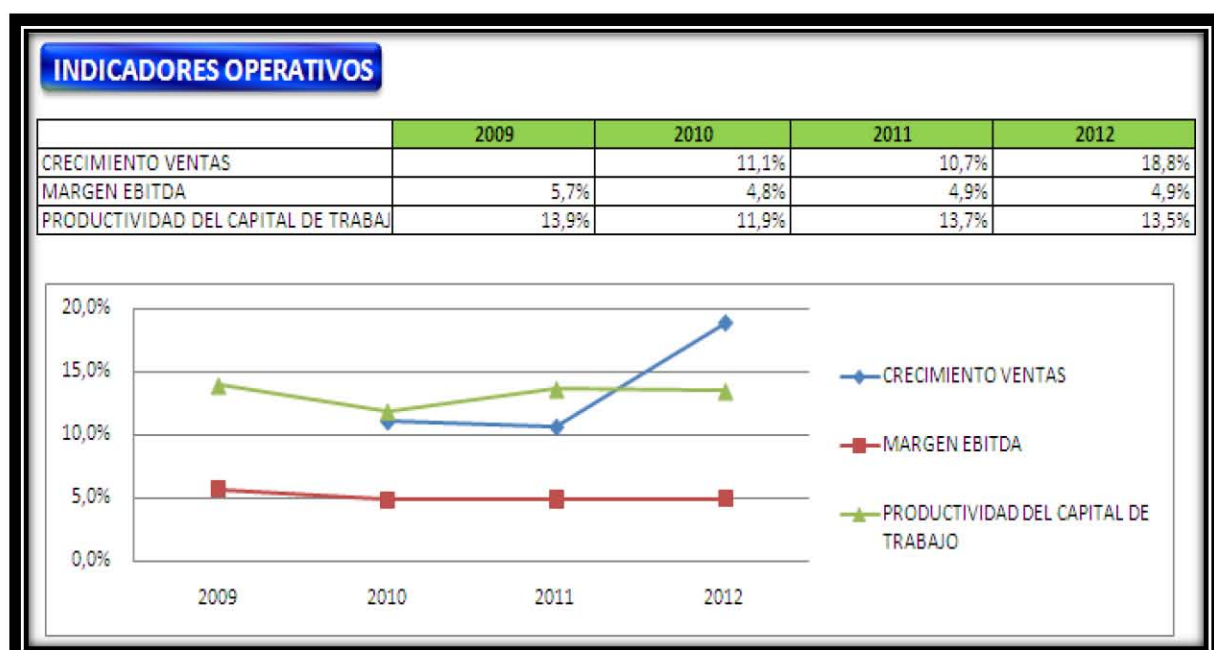
El indicador de cobertura de intereses para el año 2009 es inferior debido al incremento de los gastos financieros, para el año 2010 está superior a la deuda financiera lo cubre el Ebitda, pero para el año 2012 está inferior nuevamente ya que las obligaciones financieras aumentaron nuevamente. El indicador de deuda con ebitda se mantiene estable durante el año 2011 y 2012. La deuda financiera es considerada alta ya que para el año 2012 se ve incrementada en un 18% más que en el año 2011.

### Ilustración 12 Capital de Trabajo Neto Operacional



El capital neto de trabajo tiene un descenso en el año 2010 ya que sus cuentas por cobrar disminuye y los ingresos por ventas aumentan, para el año 2011 y 2012 se mantiene estable.

### Ilustración 13 Indicadores Operativos



Se observa el crecimiento en las ventas para el año 2012 y un margen Ebitda inferior de acuerdo a la proporción de crecimiento de las ventas. El capital de trabajo se mantiene estable años 2011 y 2012.



## Ilustración 14 Balance General Consolidado 2011-2012 Activos

### BALANCE GENERAL CONSOLIDADO SEGURIDAD BOGOTA LTDA. 2011-2012

| ACTIVOS                                | 2011                     |               | 2012                     |               | 2011-2012               |              |  |
|----------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------|--|
|                                        |                          | VERTICAL      |                          | VERTICAL      | HORIZONTAL              |              |  |
| ACTIVO CORRIENTE                       |                          |               |                          |               | ABS                     | %            |  |
| CAJA                                   | 289.276.477,00           | 0,4%          | 519.399.465,00           | 0,7%          | 230.122.988,00          | 79,6%        |  |
| BANCOS                                 | 1.189.705.316,00         | 1,8%          | 1.389.218.584,00         | 1,8%          | 199.513.268,00          | 16,8%        |  |
| DISPONIBLE                             | 1.478.981.793,00         | 2,2%          | 1.908.618.049,00         | 2,5%          | 429.636.256,00          | 29,0%        |  |
| INVERSIONES FIDUCIARIAS                | 22.459.111,00            | 0,0%          | 6.474.176,00             | 0,0%          | -15.984.935,00          | -71,2%       |  |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>                | <b>1.501.440.904,00</b>  | <b>2,3%</b>   | <b>1.915.092.225,00</b>  | <b>2,5%</b>   | <b>413.651.321,00</b>   | <b>27,6%</b> |  |
| DEUDORES                               |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| CLIENTES NACIONALES                    | 22.874.131.983,00        | 34,6%         | 28.170.613.467,00        | 37,5%         | 5.296.481.484,00        | 23,2%        |  |
| PROVISIÓN CARTERA                      | -94.690,00               | 0,0%          | -94.690,00               | 0,0%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| CUENTAS DE DÍFICIL COBRO               | 2.725.051.739,00         | 4,1%          | 2.754.791.927,00         | 3,7%          | 29.740.188,00           | 1,1%         |  |
| CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS            | 200.000.000,00           | 0,3%          | 0,00                     | 0,0%          | -200.000.000,00         | -100,0%      |  |
| ANTICIPOS Y AVANCES                    | 1.200.000.000,00         | 1,8%          | 1.200.000.000,00         | 1,6%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS           | 695.066.942,00           | 1,1%          | 1.040.432.844,00         | 1,4%          | 345.365.902,00          | 49,7%        |  |
| ANTICIPO INDUSTRIA Y COMERCIO          | 464.492.578,00           | 0,7%          | 649.180.020,00           | 0,9%          | 184.687.442,00          | 39,8%        |  |
| SOBRANTE EN LIQUIDACIÓN PRIVADA        | 1.718.526.801,00         | 2,6%          | 2.434.519.980,00         | 3,2%          | 715.993.179,00          | 41,7%        |  |
| OTROS DEUDORES                         | 604.975.996,00           | 0,9%          | 755.041.034,00           | 1,0%          | 150.065.038,00          | 24,8%        |  |
| <b>TOTAL DEUDORES</b>                  | <b>30.482.151.349,00</b> | <b>46,1%</b>  | <b>37.004.484.582,00</b> | <b>49,3%</b>  | <b>6.522.333.233,00</b> | <b>21,4%</b> |  |
| INVENTARIOS                            | 1.694.911.954,00         | 2,6%          | 1.073.252.318,00         | 1,4%          | -621.659.636,00         | -36,7%       |  |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO          | 4.477.890.477,00         | 6,8%          | 6.663.097.553,00         | 8,9%          | 2.185.207.076,00        | 48,8%        |  |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>38.156.394.684,00</b> | <b>57,7%</b>  | <b>46.655.926.678,00</b> | <b>62,1%</b>  | <b>8.499.531.994,00</b> | <b>22,3%</b> |  |
| ACTIVOS NO CORRIENTES                  |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO              |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| TERRENOS                               | 488.421.860,00           | 0,7%          | 488.421.860,00           | 0,7%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| CONSTRUCCIONES EN CURSO                | 0,00                     | 0,0%          | 0,00                     | 0,0%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES         | 4.811.240.192,00         | 7,3%          | 5.441.209.921,00         | 7,2%          | 629.969.729,00          | 13,1%        |  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                    | 226.366.796,00           | 0,3%          | 226.965.049,00           | 0,3%          | 598.253,00              | 0,3%         |  |
| MUEBLES Y ENSERES / EQUIPO DE OFICINA  | 2.114.707.031,00         | 3,2%          | 2.174.229.077,00         | 2,9%          | 59.522.046,00           | 2,8%         |  |
| EQUIPO DE COMUNICACIÓN                 | 3.731.817.980,00         | 5,6%          | 3.918.949.832,00         | 5,2%          | 187.131.852,00          | 5,0%         |  |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE           | 580.870.120,00           | 0,9%          | 619.037.441,00           | 0,8%          | 38.167.321,00           | 6,6%         |  |
| FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL                 |                          | 0,0%          |                          | 0,0%          | 0,00                    |              |  |
| PLANTA DE ENERGÍA                      | 74.073.634,00            | 0,1%          | 78.370.274,00            | 0,1%          | 4.296.640,00            | 5,8%         |  |
| EQUIPO DE VIGILANCIA                   | 5.703.403.077,00         | 8,6%          | 6.424.686.601,00         | 8,6%          | 721.283.524,00          | 12,6%        |  |
| CANINOS                                | 55.912.706,00            | 0,1%          | 55.912.706,00            | 0,1%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| SUBTOTAL                               | 17.786.813.396,00        | 26,9%         | 19.427.782.761,00        | 25,9%         | 1.640.969.365,00        | 9,2%         |  |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA                 | -9.885.349.533,00        | -15,0%        | -11.129.376.121,00       | -14,8%        | -1.244.026.588,00       | 12,6%        |  |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>7.901.463.863,00</b>  | <b>12,0%</b>  | <b>8.298.406.640,00</b>  | <b>11,0%</b>  | <b>396.942.777,00</b>   | <b>5,0%</b>  |  |
| OTROS ACTIVOS                          |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| INTANGIBLES                            | 11.654.549.118,00        | 17,6%         | 11.654.549.118,00        | 15,5%         | 0,00                    | 0,0%         |  |
| DIFERIDOS                              | 356.702.000,00           | 0,5%          | 178.351.000,00           | 0,2%          | -178.351.000,00         | -50,0%       |  |
| ACCIONES                               | 28.985.966,00            | 0,0%          | 26.985.966,00            | 0,0%          | -2.000.000,00           | -6,9%        |  |
| VALORIZACIONES                         | 7.987.438.568,00         | 12,1%         | 8.287.438.568,00         | 11,0%         | 300.000.000,00          | 3,8%         |  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>       | <b>27.929.139.515,00</b> | <b>42,3%</b>  | <b>28.445.731.292,00</b> | <b>37,9%</b>  | <b>516.591.777,00</b>   | <b>1,8%</b>  |  |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                | <b>66.085.534.199,00</b> | <b>100,0%</b> | <b>75.101.657.970,00</b> | <b>100,0%</b> | <b>9.016.123.771,00</b> | <b>13,6%</b> |  |

La empresa Seguridad Bogotá Ltda., tiene un crecimiento en sus activos 2011 – 2012 de un 23%. Se observa un incremento de efectivo en caja para el año 2012 teniendo un crecimiento del 79% en comparación con el año 2011. Su total de disponible aumenta un 22% sobre el total de sus activos debido al incremento en sus ingresos en el año 2012.

Realizando el comparativo de estos dos últimos años, se observa un incremento de sus cuentas por cobrar clientes de un 18,8%, siendo esta cuenta un 37% del total de los activos de la organización, lo anterior puede ser resultado del incremento en las ventas en este año. Igualmente se puede analizar que la organización no posee política de provisión de cartera lo cual es una desventaja ya que puede llegar a impactar el flujo de efectivo de la compañía.

Sus cuentas por cobrar a empleados tienen un notorio crecimiento del 49.7%, aumentando el margen de préstamos y calamidades a empleados durante este último año.

En propiedad planta y equipo a organización posee una planta propia en la ciudad de Cali y Bogotá por lo cual este monto ocupa el 7.2% del total de los activos de la empresa y un incremento en sus valorizaciones del 13%.

### Ilustración 15 Balance General Consolidado 2011-2012 Pasivos

| BALANCE GENERAL CONSOLIDADO<br>SEGURIDAD BOGOTA LTDA. 2011-2012 |                          |               |                          |               |                         |              |  |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------|--|
| <b>PASIVO</b>                                                   |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                         |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS                                        | 2.622.656.412,00         | 4,0%          | 3.682.444.986,00         | 4,9%          | 1.059.788.574,00        | 40,4%        |  |
| PROVEEDORES                                                     | 3.178.201.475,00         | 4,8%          | 3.328.920.304,00         | 4,4%          | 150.718.829,00          | 4,7%         |  |
| CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES                                  | 106.972.578,00           | 0,2%          | 101.971.039,00           | 0,1%          | -5.001.539,00           | -4,7%        |  |
| CUENTAS POR PAGAR A LOS SOCIOS                                  | 95.807.406,00            | 0,1%          | 100.000.000,00           | 0,1%          | 4.192.594,00            | 4,4%         |  |
| RETENCIÓN EN LA FUENTE                                          | 627.924.905,00           | 1,0%          | 663.418.292,00           | 0,9%          | 35.493.387,00           | 5,7%         |  |
| RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA                                 | 4.044.986.286,00         | 6,1%          | 5.126.461.231,00         | 6,8%          | 1.081.474.945,00        | 26,7%        |  |
| IVA POR PAGAR                                                   | 745.936.000,00           | 1,1%          | 907.263.593,00           | 1,2%          | 161.327.593,00          | 21,6%        |  |
| IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO                                   | 170.377.826,00           | 0,3%          | 251.134.360,00           | 0,3%          | 80.756.534,00           | 47,4%        |  |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO                                          | 178.351.000,00           | 0,3%          | 178.352.000,00           | 0,2%          | 1.000,00                | 0,0%         |  |
| SALARIOS POR PAGAR                                              | 3.006.086.653,00         | 4,5%          | 4.222.384.800,00         | 5,6%          | 1.216.298.147,00        | 40,5%        |  |
| PORCIO CORRIENTE DE CESANTIAS                                   | 7.010.411.897,00         | 10,6%         | 8.036.913.052,00         | 10,7%         | 1.026.501.155,00        | 14,6%        |  |
| PROVISIÓN OBLIGACIONES LABORALES                                | 2.498.246.924,00         | 3,8%          | 2.872.012.042,00         | 3,8%          | 373.765.118,00          | 15,0%        |  |
| OTROS PASIVOS                                                   | 842.157.349,00           | 1,3%          | 809.841.791,00           | 1,1%          | -32.315.558,00          | -3,8%        |  |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                                   | <b>25.128.116.711,00</b> | <b>38,0%</b>  | <b>30.281.117.490,00</b> | <b>40,3%</b>  | <b>5.153.000.779,00</b> | <b>20,5%</b> |  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                                      |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LP                                     | 6.850.000.000,00         | 10,4%         | 8.550.000.000,00         | 11,4%         | 1.700.000.000,00        | 24,8%        |  |
| CESANTIAS CONSOLIDADAS                                          | 558.190.330,00           | 0,8%          | 657.853.080,00           | 0,9%          | 99.662.750,00           | 17,9%        |  |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO                                          | 356.702.000,00           | 0,5%          | 178.351.000,00           | 0,2%          | -178.351.000,00         | -50,0%       |  |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                                | <b>7.764.892.330,00</b>  | <b>11,7%</b>  | <b>9.386.204.080,00</b>  | <b>12,5%</b>  | <b>1.621.311.750,00</b> | <b>20,9%</b> |  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                            | <b>32.893.009.041,00</b> | <b>49,8%</b>  | <b>39.667.321.570,00</b> | <b>52,8%</b>  | <b>6.774.312.529,00</b> | <b>20,6%</b> |  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                               |                          |               |                          |               |                         |              |  |
| CAPITAL SOCIAL                                                  | 7.190.157.944,00         | 10,9%         | 7.190.157.944,00         | 9,6%          | 0,00                    | 0,0%         |  |
| CRÉDITO MERCANTIL                                               | 11.000.000.000,00        | 16,6%         | 11.000.000.000,00        | 14,6%         | 0,00                    | 0,0%         |  |
| RESERVA LEGAL                                                   | 2.898.135.067,00         | 4,4%          | 3.271.765.605,00         | 4,4%          | 373.630.538,00          | 12,9%        |  |
| RESERVA LEGAL GRAVABLE                                          |                          | 0,0%          |                          | 0,0%          | 0,00                    |              |  |
| RESERVA PARA CONTINGENCIAS                                      | 12.488.188,00            | 0,0%          | 571.863.031,00           | 0,8%          | 559.374.843,00          | 4479,2%      |  |
| RESERVAS A DISPOSICIÓN DE LA JUNTA                              | 368.000.000,00           | 0,6%          | 390.000.000,00           | 0,5%          | 22.000.000,00           | 6,0%         |  |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                                          | 3.736.305.382,00         | 5,7%          | 4.723.111.251,00         | 6,3%          | 986.805.869,00          | 26,4%        |  |
| SUPERAVIT POR VALORIZACIONES                                    | 7.987.438.568,00         | 12,1%         | 8.287.438.568,00         | 11,0%         | 300.000.000,00          | 3,8%         |  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                         | <b>33.192.525.149,00</b> | <b>50,2%</b>  | <b>35.434.336.399,00</b> | <b>47,2%</b>  | <b>2.241.811.250,00</b> | <b>6,8%</b>  |  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                                | <b>66.085.534.190,00</b> | <b>100,0%</b> | <b>75.101.657.969,00</b> | <b>100,0%</b> | <b>9.016.123.779,00</b> | <b>13,6%</b> |  |



Seguridad Bogotá Ltda., en el 2012 sus pasivos muestran un incremento de un 20% debido al incremento de sus obligaciones financieras a corto plazo en un 40% y sus obligaciones a largo plazo en un 24%. El endeudamiento financiero aumenta como resultado del incremento de sus cuentas por cobrar.

Sus proveedores se mantienen estables año a año teniendo un crecimiento del 4,5%, la cuenta de salarios por pagar aumenta en un 40% comparado con el año 2012. Quiere decir que la organización incremento sus deudas con terceros (Contratistas – Outsourcing).

El patrimonio presenta un incremento de 7% respecto al 2011 en \$2.242 millones de pesos, esto es debido a que la utilidad del ejercicio aumento en un 26% respecto al 2011 en \$987 millones de pesos, así mismo las reservas para contingencias tuvieron un incremento en \$559 millones de pesos, las reservas legales aumentaron en un 13% en \$ 374 millones de pesos, las valorizaciones crecieron en \$300 millones de pesos debido a la adquisición de una nueva planta.

**Tabla 5 Indicadores de Liquidez**

| SEGURIDAD BOGOTA LTDA   |                |                |                |                |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INDICADORES             |                |                |                |                |
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           |
| RAZÓN CORRIENTE         | 1,52           | 1,51           | 1,52           | 1,54           |
| CAPITAL NETO DE TRABAJO | 12.014.181.065 | 10.754.788.750 | 13.028.277.973 | 16.374.809.188 |

El indicador de liquidez nos muestra que la compañía cuenta con capital para cubrir sus deudas a corto plazo en 1,54 veces y que cuenta con un capital de trabajo de \$16.375 millones en el 2012. La empresa muestra un nivel de liquidez positivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

**Tabla 6 Indicadores de Endeudamiento**

| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO        | 54%  | 49%  | 50%  | 53%  |
| ENDEUDAMIENTO FINANCIERO      | 7,9% | 4,8% | 4,7% | 5,1% |
| IMPACTO A LA CARGA FINANCIERA | 1,8% | 1,2% | 1,5% | 1,6% |
| COBERTURA DE INTERES          | 3,01 | 3,86 | 3,09 | 3,02 |

El nivel de endeudamiento nos muestra que del total de los activos la empresa debe a acreedores el 53% al 2012 lo cual es muy alto ya que por cada peso que la empresa ha invertido en sus activos el 53% ha sido financiado por acreedores.

El endeudamiento financiero nos muestra que del total de los ingresos el 5,1% está comprometida con el sistema financiero, en el impacto a la carga

financiera nos indica que por cada ingreso recibido los gastos financieros comprenden el 1,6%, en la cobertura de intereses la utilidad operacional es mayor a los gastos financieros hasta 3,02 veces no es bueno este indicador hay que mejorarlo

**Tabla 7 Indicadores de Rentabilidad**

| INDICADORES DE RENTABILIDAD  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| MARGEN BRUTO                 | 16,3% | 15,4% | 14,5% | 14,5% |
| MARGEN OPERACIONAL           | 5,44% | 4,66% | 4,70% | 4,72% |
| MARGEN NETO                  | 2,0%  | 1,8%  | 1,8%  | 2,0%  |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO   | 11,8% | 10,9% | 11,3% | 13,3% |
| RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL | 5,5%  | 5,5%  | 5,7%  | 6,3%  |

El margen bruto nos muestra que Seguridad Bogotá Ltda tiene 14,5% en el 2012 para soportar los gastos de administración y ventas es un porcentaje bajo, en el margen operacional nos muestra que en el 2012, que por cada peso que vende la empresa y solventando los gastos de administración y ventas la compañía cuenta con 4,72% de utilidad. El margen neto para el 2012 es del 2%, es decir que por cada peso que vende la empresa obtenemos el 2% de utilidad.

El rendimiento del patrimonio para el 2012 refleja que el rendimiento de la inversión de los socios es del 13,3%, mayor que la del 2011 que termino en 11,3%, en el rendimiento del activo total nos muestra que la capacidad de los activos para generar utilidades es del 6,3% para el 2012 y 5,7 para el 2011.

## 2.2 Formulación

Al realizar el diagnóstico financiero se puede identificar que el margen neto de la compañía es bajo ocupando el 2% en comparación con el crecimiento de los ingresos en un 15%. Los costos y gastos de operación son altos (ocupan el 85% de los ingresos de la compañía) lo cual implica que el margen bruto restante es de un 15% el cual debe cubrir los gastos generales, gastos financieros e impuestos.

En la recuperación de cartera, los clientes están cancelando a 45 y 60 días, y la forma de pago a proveedores está dada en 8 y 15 días, lo que genera un ciclo de efectivo corto para cubrir las obligaciones de la empresa lo que genera endeudamiento y financiación para cumplir con estos pagos. (Teniendo una limitación en los costos operativos de la organización ya que están incluidos los costos de personal operativo).

Se puede observar un alto incremento en las obligaciones financieras de corto plazo en un 40% y largo plazo en un 24%. Adicional a éstos se encuentran los gastos de operación del negocio los cuales debe cubrir en gran medida con préstamos y obligaciones financieras que aumentan los gastos de financiación



en un 18%, siendo este un porcentaje importante de partición de los ingresos de la compañía.

Se identifica alta rotación de personal lo que impacta en gran medida los costos, al tener que dar dotación a cada persona que llega y desecharla cada vez que un colaborador se va. Además de la curva de aprendizaje que implica la llegada de una nueva persona y la inversión en tiempo y costos para la persona que debe capacitar, los costos adicionales por procesos de selección, reclutamiento, capacitación, inducción y procesos de retiro del personal.

### **2.3 Descripción**

La compañía presenta un margen neto de 2% un resultado que evidencia la problemática debido a los costos operacionales los cuales son del 85%, el rubro más representativo dentro de dichos gastos corresponde a la nómina la cual en promedio es de \$ 4.222.384.800, el 12% de los gastos operativos. Para cubrir con esta obligación es necesario que la compañía se apalanque con terceros, principalmente entidades del sector financiero, lo que implica un aumento en los costos financieros y aumenta el endeudamiento de la compañía para cubrir las obligaciones y estar al día con los colaboradores.

La falta de liquidez se presenta como consecuencia de la brecha entre de la rotación de cartera la cual en la actualidad se encuentra entre 40 y 60 días y el pago a proveedores que oscila entre 8 y 15 días, como la compañía se ve en la necesidad de realizar sus pagos a proveedores en el corto plazo y la recuperación de cartera se genera en periodos más extensos, casi 45 días de diferencia, obliga a la organización a nuevamente incurrir en apalancamiento con el sector financiero y seguir aumentando los gastos.

De otro lado pese a que Seguridad Bogotá, ha incrementado su portafolio de servicios a campos como el tecnológico y el transporte de valores, es bien sabido que su campo de mayor cobertura es la seguridad privada mediante el servicio de seguridad física. La problemática presentada en este campo corresponde a la alta rotación de personal la cual es del 10% trimestral esta situación incrementa los gastos operativos debido a que a este segmento de personal se le debe dar dotación con características específicas que son de valor promedio \$500.000. No obstante también la compañía deja de percibir ingresos mientras que el nuevo personal adquiere el conocimiento propio de su cargo, es decir, mientras se desarrolla la curva de aprendizaje.

El análisis financiero que se realizó a Seguridad Bogotá del año 2009 al 2012, evidencia que la compañía ha generado utilidad, pero es del 1,2 %, una utilidad positiva pero mínima dado los ingresos. Anualmente los gastos han venido creciendo.

Para los años 2011 y 2012 los gastos financieros crecieron en un 18%, esto involucra un aumento en los gastos financieros y el endeudamiento de la



compañía, como consecuencia de ello el incremento en las cuentas por cobrar a clientes, los cuales para el año 2012 ocupan un 37% sobre el total del activo. Dadas las cifras anteriores se evidencia la problemática de la compañía, la brecha de liquidez generada por el periodo de rotación de cartera frente al pago a proveedores. Por ello se evidencia la necesidad de elaborar la planeación financiera de la compañía mediante el desarrollo de un modelo en Excel.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1. FASE I INVESTIGACIÓN**

La etapa de investigación consistió en la definición de la empresa a trabajar por parte del grupo de estudiantes de la especialización en Gerencia y Administración Financiera, correspondiente al trabajo de grado en la cual analizamos la viabilidad de la consecución de la información, la proyección de la empresa y la viabilidad para llevar a cabo una planeación financiera. Al definir la compañía procedimos con la ubicación de la información correspondiente a la empresa Seguridad Bogotá, estados financieros, historia de la empresa, competencia, es decir, todos aquellos aspectos que permiten conocer la organización y poder establecer qué aspectos financieros la compañía está utilizando, identificando si maneja planeación financiera, política de pagos, flujos de efectivo.

#### **3.2. FASE II ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Al obtener la información de la compañía primero el equipo de trabajo se dio a la tarea de conocer el micro y macro entorno en el cual se mueve la organización, posterior a este se realizó el análisis financiero con la información de balance general y estado de ganancias y pérdidas de los últimos 2 años de la compañía, con éste se evaluó el comportamiento de la rotación de cartera, rotación de proveedores, flujo de caja, ciclo de efectivo, se realizó matriz DOFA, se analizó la competencia, el mercado, el crecimiento del sector, con esta información se planteó como podría ser la planeación financiera para Seguridad Bogotá con el fin de atacar todas aquellas falencias que se evidenciaron con el análisis básico de la información, no sólo enfocados en temas financieros, sino también en temas de impacto como la participación de la compañía en el mercado, el de la competencia y las estrategias de marketing y ventas que está manejando para el crecimiento de ventas.

#### **3.3. FASE III DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

El diagnóstico nos permitió tener claridad sobre los aspectos en los cuales la compañía Seguridad Bogotá está siendo fuerte financieramente y en cuáles necesita mejorar entorno a sus indicadores, proyecciones, rotación de cuentas por pagar, y cuentas por cobrar, el ciclo de efectivo, el impacto de la carga financiera y todos aquellos factores clave que permitieron generar un diagnóstico basado en la información de los últimos 2 años. Acompañados de la información financiera como ya se tenía la información cualitativa de Seguridad Bogotá y de la competencia se logró visualizar de forma más clara cuáles eran los aspectos críticos de la compañía y qué estrategias se debían realizar para llegar a una buena planeación financiera y lograr un mejoramiento de los indicadores financieros de la compañía basados en las estrategias a

simular con el fin de contrarrestar los factores negativos que no permiten a Seguridad Bogotá tener un crecimiento y fortalecerse financieramente.

#### **3.4. FASE IV ELABORACIÓN DEL MODELO**

Para la elaboración del modelo primero se definieron las variables que impactan en los cifras financieras de la compañía, analizando los factores micro y macroeconómicos que permiten la fluctuación de los datos de manera mensual y anual, generando un proceso sistémico que tiene en cuenta las entradas (información que genera movimientos en las cifras, entre estas se encuentran el IPC, la inflación, las políticas internas) el proceso (realizar los cálculos respectivos para llegar a los balances generales, estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja, indicadores financieros) y las salidas (cifras finales). En este proceso se tuvo en cuenta la modelación de los datos, es decir la relación entre variables y el impacto que genera cada movimiento, la contrapartida que genera cada decisión y la igualdad que debe existir principalmente en el Balance General.

De igual manera se plasmaron las cifras históricas de la compañía y se definió como se podían modelar de acuerdo con los factores que se evidenciaron como críticos para la organización, resaltando principalmente la rotación de cartera, pago de proveedores, gastos financieros, gastos operacionales, y la rotación de personal, siendo estas las variables de mayor impacto dentro del diagnóstico financiero realizado y en las cuales se enfocó la modelación de datos para llegar a los resultados que denoten mejoramiento en indicadores financieros y que relacionen los problemas encontrados con las estrategias planteadas para llegar a una buena proyección de Seguridad Bogotá.

Se realizaron pruebas al modelo en las cuales se identificaron opciones de mejora debido a la formulación y la relación de las variables con el mismo, adicional se reflejó el impacto de las estrategias en las simulaciones realizadas. Se implantaron opciones de mejora basados en los resultados encontrados, se definieron mejoras al modelo y realizaron simulaciones con el fin de identificar el impacto de las estrategias en los indicadores de la compañía y el impacto de los mismos de acuerdo con los problemas identificados en el diagnóstico financiero realizado previamente.

Al simular las estrategias planteadas en el modelo se observaron unos resultados favorables para la planeación financiera de Seguridad Bogotá en la cual se estimaron unos costos y gastos de operación que se ajustaban al propósito principal del presente trabajo, enfocados en la planeación y proyección financiera que permitiera un crecimiento y fortalecimiento de la estructura financiera apalancada en gran medida por la operación del negocio.

### **3.5. FASE V SUSTENTACIÓN ANTE LA EMPRESA Y ANTE EL JURADO**

La sustentación ante la empresa sólo fue llevada a cabo por la persona del equipo que trabaja en la organización, puesto que no permitieron el ingreso de los demás estudiantes que participaron en la elaboración del trabajo de grado. Los comentarios recibidos por parte de la directora administrativa y financiera la señora Ángela Ballesteros quien agradeció la gestión realizada y quedó en revisar al detalle la información generada con el presente trabajo y exponerlo internamente en la organización para validar la viabilidad de las estrategias propuestas y los análisis realizados por el equipo de trabajo.

Para la sustentación ante el jurado en la Universidad se realizó una presentación en power point en la cual se expondrá en 20 minutos la gestión realizada durante más de un año que conllevó la ejecución de las diferentes etapas del presente trabajo de investigación. Con la sustentación se pretende que los jurados tengan conocimiento del trabajo realizado en las diferentes etapas haciendo énfasis en los hallazgos encontrados y las soluciones planteadas para el mejoramiento de la situación financiera de Seguridad Bogotá precisando las estrategias planteadas y la manera como se abordaron cada una de ellas relacionando la experiencia académica y profesional de los integrantes del equipo de trabajo.

## 4 RESULTADOS

Basados en la información recopilada, los diagnósticos realizados, el conocimiento sobre la compañía, el mercado y la competencia a continuación se presenta el estado de resultados, balance general, flujos de caja e indicadores financieros proyectados en el modelo diseñado para tal fin. La proyección de cifras está dada de acuerdo con los supuestos establecidos, las estrategias y los aspectos por mejorar que se identificaron y que al modelarlos se evidencian mejoras financieras.

De acuerdo con los campos de acción identificados como mejoras para la organización se proyectaron los ingresos, costos y gastos para los 5 años siguientes a los que se tienen de base para el cálculo de los indicadores financieros.

Para las proyecciones se tuvo en cuenta:

- Rotación de cartera
- Pago a proveedores
- Gastos Financieros
- Crecimiento del sector
- Inflación
- IPC
- Disminución de Obligaciones financieras de corto y largo plazo

### 4.1 Estrategias Modeladas:

A continuación se relacionan las estrategias que se tuvieron en cuenta para contrarrestar los problemas identificados en la fase II:

**Tabla 8 Estrategias**

| Problema                                                           | Estrategia                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador de Rotación de Cartera en 42 días                        | Implementar una política para el manejo de cartera que logre que la rotación de cartera se mantenga en 30 días    |
|                                                                    | Incentivar a clientes con mayores vencimientos de cartera a realizar un acuerdo de pago que beneficie las partes. |
|                                                                    | Realizar acuerdos de pronto pago con clientes que tienen cartera corriente.                                       |
| Obligaciones Financieras aumentaron en un 40% respecto al año 2011 | Disminuir las obligaciones financieras a través de un mejor flujo de efectivo                                     |
| Indicador de Rotación de Proveedores en 4 días                     | Mejorar la política de pago a proveedores para que sea a 30 días                                                  |
|                                                                    | Realizar negociación con los proveedores año a año con el fin de llegar en el 2017 a realizar pago cada 30 días.  |



## 4.2 Supuestos Macro y Micro Económicos

Tabla 9 Supuestos

| SUPUESTOS EMPRESA          |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| SUPUESTOS VENTAS           |                    | Proyectado         |                    |                    |                    |
|                            | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               |
| Total Ventas               | \$ 273.200.525.827 | \$ 311.592.029.719 | \$ 353.820.539.547 | \$ 402.055.124.601 | \$ 456.704.467.412 |
| Variación inflación (%)    | 3%                 | 4%                 | 3%                 | 3%                 | 3%                 |
| Crecimiento del sector (%) | 10%                | 10%                | 10%                | 10%                | 10%                |
| Variación (%)              | 13%                | 14%                | 14%                | 14%                | 14%                |

### INDICADORES DE LA COMPETENCIA

|           | CRECIMIENTO VENTAS | COSTO DE VENTAS |      |
|-----------|--------------------|-----------------|------|
|           | 2010               | 2011            | 2010 |
| SECURITAS | 7%                 | 0,97            | 0,98 |
| ATEMPI    | 14%                | 0,91            | 0,89 |
| PROSEGUR  | 6%                 | 0,82            | 0,82 |
| G4S       | 12%                | 0,81            | 0,86 |
| PROMEDIO  | 10%                | 0,88            | 0,89 |

### SUPUESTOS COSTOS Y GASTOS

|                              | Proyectado         |                    |                    |                    |                    |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                              | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               |
| Costo de Ventas              | \$ 233.674.264.218 | \$ 265.413.071.155 | \$ 301.091.223.245 | \$ 341.173.992.340 | \$ 386.592.780.070 |
| Costo de Ventas ( % ventas ) | 86%                | 85%                | 85%                | 85%                | 85%                |
| Gastos Administrativos       | \$ 5.548.472.353   | \$ 5.745.997.968   | \$ 5.921.825.506   | \$ 6.107.770.827   | \$ 6.297.111.723   |
| Gastos de Ventas             | \$ 18.616.102.590  | \$ 19.278.835.842  | \$ 19.868.768.219  | \$ 20.492.647.541  | \$ 21.127.919.615  |

Para realizar la proyección de ventas y de costos de la compañía se tuvo en cuenta la variación de la inflación proyectada de acuerdo a las proyecciones de Bancolombia hasta el 2017 y el crecimiento de la competencia del sector de seguridad.

Igualmente los gastos administrativos y de ventas se proyectan con la variación de la inflación proyectada.

A continuación presentamos el escenario de ventas proyectado para la compañía con un crecimiento proyectado entre el 13% y 14%.

### 4.3 Información empleada en las Proyecciones

**Tabla 10 Información para Proyectar**

| SUPUESTOS COSTOS Y GASTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Proyectado      |                 |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |
| Costo de Ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 233.674.264.218 | 265.413.071.155 | 301.091.223.245 | 341.173.992.340 | 386.592.780.070 |
| Costo de Ventas ( % ventas )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 86%             | 85%             | 85%             | 85%             | 85%             |
| <b>Gastos Administrativos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5.548.472.353   | 5.745.997.968   | 5.921.825.506   | 6.107.770.827   | 6.297.111.723   |
| Variación anual (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3%              | 4%              | 3%              | 3%              | 3%              |
| <b>Gastos de Ventas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 18.616.102.590  | 19.278.835.842  | 19.868.768.219  | 20.492.647.541  | 21.127.919.615  |
| Gastos de Ventas (% ventas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 7%              | 6%              | 6%              | 5%              | 5%              |
| <b>Impuesto a la Renta (% de UAI)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>35%</b>      | <b>35%</b>      | <b>35%</b>      | <b>35%</b>      | <b>35%</b>      |
| SUPUESTOS CAPITAL DE TRABAJO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Proyectado      |                 |                 |                 |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |
| CxC (Días de Ventas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 40              | 39              | 38              | 35              | 30              |
| Inventario (Días de CMV)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               |
| CxP (Días de CMV)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8               | 15              | 15              | 20              | 30              |
| <p>Cuentas por Cobrar: mejoramiento de la rotación hasta niveles de aprox. 30 días que es el promedio de la industria</p> <p>Inventarios: mejoramiento como resultado de la estrategia de inversiones y de optimización del capital de trabajo</p> <p>Cuentas por Pagar (Proveedores): negociación con los proveedores para mantener el nivel de rotación en aprox. 30 días</p> |                 |                 |                 |                 |                 |

#### 4.4 Escenario de Ventas

**Tabla 11 Escenario de Ventas**

|           | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| OPTIMISTA | \$ 327.840.630.993 | \$ 373.910.435.663 | \$ 424.584.647.456 | \$ 482.466.149.521 | \$ 548.045.360.894 |
| REALISTA  | \$ 273.200.525.827 | \$ 311.592.029.719 | \$ 353.820.539.547 | \$ 402.055.124.601 | \$ 456.704.467.412 |
| PESIMISTA | \$ 245.880.473.245 | \$ 280.432.826.747 | \$ 318.438.485.592 | \$ 361.849.612.141 | \$ 411.034.020.671 |

Buscamos mejorar el flujo de caja de la organización proyectado, minimizando el indicador de rotación de cartera llegando al 2017 con una rotación de cartera de 30 días.

#### **Estrategias para lograrlo:**

- Mantener la rotación de inventarios actual de la organización.
- Realizar negociación con los proveedores año a año con el fin de llegar en el 2017 a realizar pago cada 30 días.
- Realizar acuerdos por pronto pago que involucren descuentos para recuperar cartera de forma rápida y evitar el apalancamiento con terceros:

**Tabla 12 Descuentos Por Vencimiento Cartera**

| Vencimiento por Edades | Descuento Otorgado |
|------------------------|--------------------|
| 0-30                   | 1,20%              |
| 30-60                  | 1,50%              |
| 60-90                  | 2,00%              |
| Más de 90              | 5,00%              |



#### 4.5 Flujo de Caja Proyectado del Primer Año

**Tabla 13 Flujo de Caja Proyectado Mensualizado del Primer Año**

|                                          | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ventas + Cartera 2012</b>             | \$ 15.068.556.965 | \$ 15.068.556.965 | \$ 15.068.556.965 | \$ 15.068.556.965 | \$ 15.068.556.965 | \$ 30.137.113.929 |
| Menos Valor Cartera 2013                 | \$ 1.517.780.699  | \$ 1.517.780.699  | \$ 1.517.780.699  | \$ 1.517.780.699  | \$ 1.517.780.699  | \$ 3.035.561.398  |
| <b>Total Recaudo</b>                     | \$ 13.550.776.266 | \$ 13.550.776.266 | \$ 13.550.776.266 | \$ 13.550.776.266 | \$ 13.550.776.266 | \$ 27.101.552.531 |
| Menos Costos Operativos                  | \$ 11.424.075.140 | \$ 11.424.075.140 | \$ 11.424.075.140 | \$ 11.424.075.140 | \$ 11.424.075.140 | \$ 22.848.150.279 |
| Menos Gastos Administrativos Y De Ventas | \$ 1.208.228.747  | \$ 1.208.228.747  | \$ 1.208.228.747  | \$ 1.208.228.747  | \$ 1.208.228.747  | \$ 2.416.457.494  |
| Otros Gastos No Operacionales            | \$ 50.186.699     | \$ 50.186.699     | \$ 50.186.699     | \$ 50.186.699     | \$ 50.186.699     | \$ 100.373.397    |
| <b>Pago Impuestos</b>                    | \$ 188.493.463    | \$ 188.493.463    | \$ 188.493.463    | \$ 188.493.463    | \$ 188.493.463    | \$ 376.986.925    |
| <b>Menos Gastos Financieros</b>          | \$ 198.653.412    | \$ 198.653.412    | \$ 198.653.412    | \$ 198.653.412    | \$ 198.653.412    | \$ 397.306.825    |
| <b>Pago Proveedores</b>                  | \$ 166.446.015    | \$ 166.446.015    | \$ 166.446.015    | \$ 166.446.015    | \$ 166.446.015    | \$ 332.892.030    |
| Pago Dividendos                          | \$ 212.540.006    | \$ 212.540.006    | \$ 212.540.006    | \$ 212.540.006    | \$ 212.540.006    | \$ 425.080.013    |
| Abono A Obl Fin Cp                       | \$ 92.061.125     | \$ 92.061.125     | \$ 92.061.125     | \$ 92.061.125     | \$ 92.061.125     | \$ 184.122.249    |
| Abono A Obl Fin Lp                       | \$ 4.275.000      | \$ 4.275.000      | \$ 4.275.000      | \$ 4.275.000      | \$ 4.275.000      | \$ 8.550.000      |
| <b>SALDO</b>                             | \$ 5.816.659      | \$ 5.816.659      | \$ 5.816.659      | \$ 5.816.659      | \$ 5.816.659      | \$ 11.633.318     |

|                                          | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ventas + Cartera 2012</b>             | \$ 30.137.113.929 | \$ 30.137.113.929 | \$ 30.137.113.929 | \$ 33.150.825.322 | \$ 36.164.536.715 | \$ 36.164.536.715 |
| Menos Valor Cartera 2013                 | \$ 3.035.561.398  | \$ 3.035.561.398  | \$ 3.035.561.398  | \$ 3.339.117.538  | \$ 3.642.673.678  | \$ 3.642.673.678  |
| <b>Total Recaudo</b>                     | \$ 27.101.552.531 | \$ 27.101.552.531 | \$ 27.101.552.531 | \$ 29.811.707.784 | \$ 32.521.863.038 | \$ 32.521.863.038 |
| Menos Costos Operativos                  | \$ 22.848.150.279 | \$ 22.848.150.279 | \$ 22.848.150.279 | \$ 25.132.965.307 | \$ 27.417.780.335 | \$ 27.417.780.335 |
| Menos Gastos Administrativos Y De Ventas | \$ 2.416.457.494  | \$ 2.416.457.494  | \$ 2.416.457.494  | \$ 2.658.103.244  | \$ 2.899.748.993  | \$ 2.899.748.993  |
| Otros Gastos No Operacionales            | \$ 100.373.397    | \$ 100.373.397    | \$ 100.373.397    | \$ 110.410.737    | \$ 120.448.077    | \$ 120.448.077    |
| <b>Pago Impuestos</b>                    | \$ 376.986.925    | \$ 376.986.925    | \$ 376.986.925    | \$ 414.685.618    | \$ 452.384.310    | \$ 452.384.310    |
| <b>Menos Gastos Financieros</b>          | \$ 397.306.825    | \$ 397.306.825    | \$ 397.306.825    | \$ 437.037.507    | \$ 476.768.190    | \$ 476.768.190    |
| <b>Pago Proveedores</b>                  | \$ 332.892.030    | \$ 332.892.030    | \$ 332.892.030    | \$ 366.181.233    | \$ 399.470.436    | \$ 399.470.436    |
| Pago Dividendos                          | \$ 425.080.013    | \$ 425.080.013    | \$ 425.080.013    | \$ 467.588.014    | \$ 510.096.015    | \$ 510.096.015    |
| Abono A Obl Fin Cp                       | \$ 184.122.249    | \$ 184.122.249    | \$ 184.122.249    | \$ 202.534.474    | \$ 220.946.699    | \$ 220.946.699    |
| Abono A Obl Fin Lp                       | \$ 8.550.000      | \$ 8.550.000      | \$ 8.550.000      | \$ 9.405.000      | \$ 10.260.000     | \$ 10.260.000     |
| <b>SALDO</b>                             | \$ 11.633.318     | \$ 11.633.318     | \$ 11.633.318     | \$ 12.796.650     | \$ 13.959.982     | \$ 13.959.982     |

De acuerdo con el comportamiento histórico de la compañía, se puede observar que la tendencia de la compañía Seguridad Bogotá refleja que en el segundo semestre del año es donde presenta el mayor crecimiento en las ventas, es decir, que la concentración de ingresos está dada en este periodo, lo cual se debe en gran medida al refuerzo de seguridad de las compañías y aumento en los proyectos en esa época del año.

Para el año 2013 se estima que el promedio de saldo de caja para los meses de Julio y Diciembre esté entre los 12 millones después de solventar costos y gastos por \$2 mil millones promedio, pagar dividendos y abonar a obligaciones

financieras por \$450 millones promedio, los meses que presentan mayor aumento son noviembre y diciembre, para estos meses el pago de costos operativos pasa de ser de \$25 mil millones a \$27 mil millones ya que al aumentar la operación también representa aumento en los costos, el abono a proveedores pasa de ser de \$166 millones a \$300 millones, el abono de obligaciones financieras corto plazo pasan de ser de \$92 millones a \$184 millones.

En el primer semestre el saldo promedio del flujo de caja es de \$5.8 millones después de solventar costos y gastos por \$3 mil millones promedio, pagar proveedores por \$277 millones promedio, dividendos de \$354 millones promedio, abono a obligaciones financieras a corto plazo por \$153 millones y las de largo plazo \$9 millones, el mes que presenta mayor aumento es Junio que según el comportamiento histórico es allí donde las ventas comienzan a aumentar pasa de tener un saldo en caja de \$5 millones a \$11 millones, el pago de costos operativos pasa de \$11 mil millones a \$23 mil millones, gastos operativos y de ventas de \$1.200 millones a \$2.416 millones, pago de dividendos de \$212 millones a \$425 millones, abono de obligaciones financieras a corto y largo plazo de \$96 millones a \$193 millones.



## 4.6 Flujo de Caja Proyectado a 5 años

**Tabla 14 Flujo de Caja Proyectado a 5 años**

|                                         | 2013                      | 2014                      | 2015                      | 2016                      | 2017                      |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| VENTAS + CARTERA 2012                   | \$ 301.371.139.294        | \$ 341.947.643.700        | \$ 387.576.342.766        | \$ 439.402.848.219        | \$ 498.026.799.663        |
| MENOS VALOR CARTERA 2013                | \$ 30.355.613.981         | \$ 33.755.803.220         | \$ 37.347.723.619         | \$ 41.322.332.251         | \$ 44.401.823.221         |
| <b>TOTAL RECAUDO</b>                    | <b>\$ 271.015.525.313</b> | <b>\$ 308.191.840.480</b> | <b>\$ 350.228.619.148</b> | <b>\$ 398.080.515.969</b> | <b>\$ 453.624.976.442</b> |
| MENOS COSTOS OPERATIVOS                 | \$ 228.481.502.791        | \$ 254.354.193.191        | \$ 288.545.755.610        | \$ 322.219.881.654        | \$ 354.376.715.064        |
| MENOS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA | \$ 24.164.574.943         | \$ 25.024.833.811         | \$ 25.790.593.725         | \$ 26.600.418.368         | \$ 27.425.031.338         |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES           | \$ 1.003.733.974          | \$ 448.521.197            | \$ 476.534.456            | \$ 722.467.197            | \$ 1.007.889.446          |
| PAGO IMPUESTOS                          | \$ 3.769.869.252          | \$ 5.640.435.938          | \$ 7.494.603.173          | \$ 9.917.637.100          | \$ 12.878.162.096         |
| MENOS GASTOS FINANCIEROS                | \$ 3.973.068.247          | \$ 4.183.640.864          | \$ 4.388.220.902          | \$ 4.605.437.837          | \$ 4.833.407.010          |
| PAGO PROVEEDORES                        | \$ 3.328.920.304          | \$ 6.889.170.838          | \$ 13.023.813.866         | \$ 14.538.420.945         | \$ 21.374.414.047         |
| PAGO DIVIDENDOS                         | \$ 4.250.800.126          | \$ 6.301.067.178          | \$ 9.427.585.782          | \$ 12.526.693.875         | \$ 16.576.622.011         |
| ABONO A OBL FIN CP                      | \$ 1.841.222.493          | \$ 1.104.733.496          | \$ 368.244.499            | \$ 368.244.499            | \$ -                      |
| ABONO A OBL FIN LP                      | \$ 85.500.000             | \$ 3.385.800.000          | \$ 101.574.000            | \$ 3.483.988.200          | \$ 1.493.137.800          |
| INVERSIONES                             | \$ 93.066.548             | \$ 816.471.771            | \$ 581.108.477            | \$ 2.942.459.979          | \$ 12.976.617.749         |
| <b>SALDO</b>                            | <b>\$ 23.266.637</b>      | <b>\$ 42.972.198</b>      | <b>\$ 30.584.657</b>      | <b>\$ 154.866.315</b>     | <b>\$ 682.979.882</b>     |

El flujo de caja proyectado refleja que para el año 2013 termina con un saldo de \$23 millones de pesos cubriendo costos operativos por \$228 mil millones, gastos administrativos y de ventas por \$24 mil millones y otros gastos no operacionales por \$1.003 millones, pago de impuestos por \$3.950 millones gastos financieros por \$3.973 millones, pago de proveedores por \$3.973 millones, pago de dividendos de \$4.251 millones abono de obligaciones financieras por \$1.927 millones.

Para el año 2014 aumenta el recaudo debido al incremento de las ventas, así mismo los costos operativos pasan de ser de \$228 mil millones a \$254 mil millones, ya que al incrementarse la operación también lo hacen los costos, el total de los gastos incluyendo administrativos y de ventas, impuestos y financieros son de \$36 mil millones, pago de dividendos de \$6.301 millones, y abono de obligaciones financieras por \$4.489 millones dejando como saldo de caja 42 millones.

Para el año 2015 el recaudo aumenta en un 14% respecto al 2014 debido al incremento en las ventas, los costos operativos aumentan en un 13% equivalentes a \$289 mil millones, los gastos administrativos y de ventas aumentan en un 3% así como los no operacionales, el pago de proveedores incrementa pasando de \$6.890 millones a \$13.023 millones debido al aumento de la operación, el pago de dividendos pasa de \$6.301 millones a \$9.427 millones, el abono a obligaciones financieras disminuyen \$4 mil millones dando como saldo de flujo \$30 millones.

La proyección para el año 2016 el recaudo pasa de ser de \$350 mil millones a \$400 mil millones aumentando en un 14%, los costos operativos incrementan en un 12% terminando en \$322 mil millones, el pago de proveedores

representa un aumento del 12% pasa de \$13 mil millones a \$15 mil millones esto se debe al incremento de la operación, el abono a obligaciones financieras a largo plazo aumenta en \$154 millones debido a sobrantes de caja.

En el año 2017 el recaudo pasa de ser de \$398 mil millones a \$453 mil millones a causa del incremento de las ventas, y a la política de recaudo a 30 días, los costos de operación pasan de \$322 mil millones a \$354 mil millones, debido al aumento de la operación, los pagos a proveedores aumentaron en un 47% es decir pasaron de ser \$14.538 millones a \$21.374 millones las obligaciones financieras disminuyen en \$2.359 millones y finalizan las de corto plazo dando como resultado final de caja para el año 2017 de \$682 millones el cual es mejor de todos los años proyectados.

#### 4.7 Estado de Resultados Proyectado a 5 años

**Tabla 15 Estado de Resultados Proyectado a 5 años**

|                               | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas                        | \$ 273.200.525.827 | \$ 311.592.029.719 | \$ 353.820.539.547 | \$ 402.055.124.601 | \$ 456.704.467.412 |
| - Costos de Ventas            | \$ 233.674.264.218 | \$ 265.413.071.155 | \$ 301.091.223.245 | \$ 341.173.992.340 | \$ 386.592.780.070 |
| Utilidad bruta                | \$ 39.526.261.609  | \$ 46.178.958.564  | \$ 52.729.316.301  | \$ 60.881.132.261  | \$ 70.111.687.342  |
| - Gastos Administrativos      | \$ 5.548.472.353   | \$ 5.745.997.968   | \$ 5.921.825.506   | \$ 6.107.770.827   | \$ 6.297.111.723   |
| - Gastos de Ventas            | \$ 18.616.102.590  | \$ 19.278.835.842  | \$ 19.868.768.219  | \$ 20.492.647.541  | \$ 21.127.919.615  |
| Ebitda                        | \$ 15.361.686.667  | \$ 21.154.124.753  | \$ 26.938.722.576  | \$ 34.280.713.892  | \$ 42.686.656.004  |
| - Depreciación                |                    | \$ -               | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| Utilidad Operacional          | \$ 15.361.686.667  | \$ 21.154.124.753  | \$ 26.938.722.576  | \$ 34.280.713.892  | \$ 42.686.656.004  |
| - Egresos financieros         | \$ 3.973.068.247   | \$ 4.183.640.864   | \$ 4.388.220.902   | \$ 4.605.437.837   | \$ 4.833.407.010   |
| Ingresos No Operacionales     | \$ 104.903.782     | \$ 152.936.808     | \$ 188.718.197     | \$ 346.452.415     | \$ 1.020.984.867   |
| Otros Gastos No Operacionales | \$ 722.467.197     | \$ 1.007.889.446   | \$ 1.326.067.948   | \$ 1.685.622.470   | \$ 2.079.485.015   |
| Utilidad antes de impuestos   | \$ 10.771.055.005  | \$ 16.115.531.251  | \$ 21.413.151.924  | \$ 28.336.106.001  | \$ 36.794.748.847  |
| - Impuestos                   | \$ 3.769.869.252   | \$ 5.640.435.938   | \$ 7.494.603.173   | \$ 9.917.637.100   | \$ 12.878.162.096  |
| Utilidad Neta                 | \$ 7.001.185.753   | \$ 10.475.095.313  | \$ 13.918.548.750  | \$ 18.418.468.901  | \$ 23.916.586.750  |
|                               |                    |                    |                    |                    |                    |
| Ebitda                        | \$ 15.361.686.667  | \$ 21.154.124.753  | \$ 26.938.722.576  | \$ 34.280.713.892  | \$ 42.686.656.004  |
| % Ebitda                      | 6%                 | 7%                 | 8%                 | 9%                 | 9%                 |

En la proyección del estado de resultados se analiza como mediante el crecimiento de las ventas de la organización en un 13.6% teniendo en cuenta el crecimiento del sector de seguridad y la variación del IPC, los gastos de ventas disminuyen el crecimiento pasando de un 7.5% a un 5% teniendo en cuenta año a año solo la variación del IPC. Al lograr disminuir los gastos de ventas se observa cómo se logra un aumento en el margen operacional de la empresa



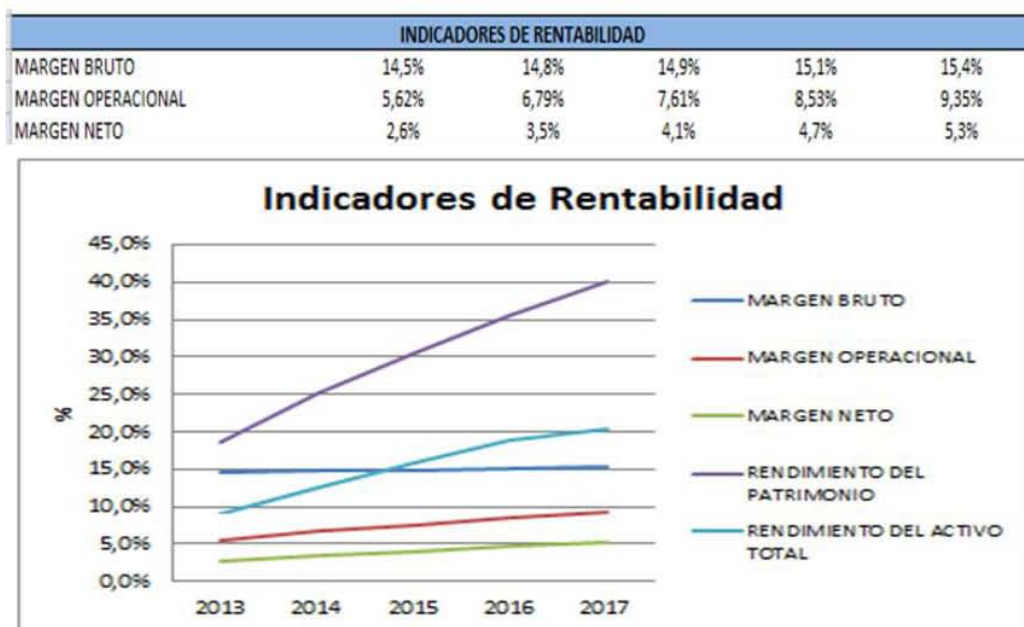
pasando de un 5.6% en el 2013 a un 9,3% en el 2017 sobre el total de los ingresos recibidos.

Los egresos financieros de la organización aumentan año a año tomando el valor del año 1 más el valor de la DTF proyectado, lo cual gracias a la disminución de sus obligaciones financieras generó una disminución de los gastos financieros pasando del 1.6% en el año 2012 al 1.1% en el 2017. Los ingresos y gastos no operacionales se incrementan con la variación del IPC, generando al final del ejercicio un aumento que se ve reflejado en el incremento del margen neto de la organización pasando de un 2.6% en el año 2013 a un margen de utilidad del ejercicio del 5.3%.

El Ebitda de la empresa pasa del 6% al 9% en el 2017 siendo está una proyección positiva que muestra cómo la organización es rentable periodo a periodo.

En la ilustración No. 16 se puede visualizar la trazabilidad año a año de los indicadores de rentabilidad siendo éstos positivos para la organización ya que expresan la capacidad de la misma para generar ingresos.

#### Ilustración 16 Indicadores de Rentabilidad



De acuerdo con la gráfica anterior se puede observar que el patrimonio de la empresa tuvo un crecimiento en la rentabilidad siendo ésta en el 2017 del 40% superior en comparación a la rentabilidad de los activos que fue en el 2013 de 20%, quiere decir esto que el capital invertido no está concentrado en los activos sino el patrimonio de la organización, en la proyección se observa un crecimiento tanto del patrimonio como de los activos utilizando la capacidad de las dos para el crecimiento de la misma.

## 4.8 Balance General Proyectado a 5 años

**Tabla 16 Activos Proyectado a 5 años**

|                                        | 2013                     | 2014                     | 2015                     | 2016                      | 2017                      |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                         |                          |                          |                          |                           |                           |
| <b>Activo Corriente</b>                |                          |                          |                          |                           |                           |
| Caja                                   | \$ 319.399.465           | \$ 219.399.465           | \$ 169.399.465           | \$ 119.399.465            | \$ 69.399.465             |
| Bancos                                 | \$ 1.517.389.003         | \$ 1.713.298.009         | \$ 1.932.600.863         | \$ 2.433.919.593          | \$ 4.137.884.342          |
| Disponible                             | \$ 1.836.788.468         | \$ 1.932.697.474         | \$ 2.102.000.328         | \$ 2.553.319.058          | \$ 4.207.283.807          |
| Inversiones Fiduciarias                | \$ 99.540.724            | \$ 916.012.494           | \$ 1.497.120.972         | \$ 4.439.580.950          | \$ 17.416.198.699         |
| <b>Total Disponible</b>                | <b>\$ 1.936.329.191</b>  | <b>\$ 2.848.709.968</b>  | <b>\$ 3.599.121.300</b>  | <b>\$ 6.992.900.008</b>   | <b>\$ 21.623.482.506</b>  |
| <b>Deudores</b>                        |                          |                          |                          |                           |                           |
| Cientes Nacionales                     | \$ 30.355.613.981        | \$ 33.755.803.220        | \$ 37.347.723.619        | \$ 41.322.332.251         | \$ 44.401.823.221         |
| Provisión Cartera                      | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | \$ (94.690)               | \$ (94.690)               |
| Cuentas De Difícil Cobro               | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927          | \$ 2.754.791.927          |
| Cuentas Por Cobrar A Socios            | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| Anticipos Y Avances                    | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000          | \$ 1.200.000.000          |
| Cuentas Por Cobrar Empleados           | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844          | \$ 1.040.432.844          |
| Anticipo Industria Y Comercio          | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020            | \$ 649.180.020            |
| Sobrante En Liquidación Privada        | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980          | \$ 2.434.519.980          |
| Otros Deudores                         | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034            | \$ 755.041.034            |
| <b>Total Deudores</b>                  | <b>\$ 39.189.485.096</b> | <b>\$ 42.589.674.335</b> | <b>\$ 46.181.594.734</b> | <b>\$ 50.156.203.366</b>  | <b>\$ 53.235.694.336</b>  |
| Inventarios                            | \$ 2.769.661.729         | \$ 4.734.597.630         | \$ 6.727.550.940         | \$ 9.147.854.301          | \$ 11.869.011.026         |
| Gastos Pagados Por Anticipado          | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553          | \$ 6.663.097.553          |
| <b>Total Activo Corriente</b>          | <b>\$ 50.558.573.569</b> | <b>\$ 56.836.079.486</b> | <b>\$ 63.171.364.526</b> | <b>\$ 72.960.055.228</b>  | <b>\$ 93.391.285.420</b>  |
| <b>Activos No Corrientes</b>           |                          |                          |                          |                           |                           |
| <b>Propiedad Planta Y Equipo</b>       |                          |                          |                          |                           |                           |
| Terrenos                               | \$ 488.421.860           | \$ 488.421.860           | \$ 488.421.860           | \$ 488.421.860            | \$ 488.421.860            |
| Construcciones En Curso                | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| Construcciones Y Edificaciones         | \$ 5.441.209.921         | \$ 5.441.209.921         | \$ 5.441.209.921         | \$ 5.441.209.921          | \$ 5.441.209.921          |
| Maquinaria Y Equipo                    | \$ 226.965.049           | \$ 226.965.049           | \$ 226.965.049           | \$ 226.965.049            | \$ 226.965.049            |
| Muebles Y Enseres / Equipo De Oficina  | \$ 2.174.229.077         | \$ 2.174.229.077         | \$ 2.174.229.077         | \$ 2.174.229.077          | \$ 2.174.229.077          |
| Equipo De Comunicación                 | \$ 3.918.949.832         | \$ 3.918.949.832         | \$ 3.918.949.832         | \$ 3.918.949.832          | \$ 3.918.949.832          |
| Flota Y Equipo De Transporte           | \$ 619.037.441           | \$ 619.037.441           | \$ 619.037.441           | \$ 619.037.441            | \$ 619.037.441            |
| Flota Y Equipo Fluvial                 | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| Planta De Energía                      | \$ 78.370.274            | \$ 78.370.274            | \$ 78.370.274            | \$ 78.370.274             | \$ 78.370.274             |
| Equipo De Vigilancia                   | \$ 6.424.686.601         | \$ 6.424.686.601         | \$ 6.424.686.601         | \$ 6.424.686.601          | \$ 6.424.686.601          |
| Caninos                                | \$ 55.912.706            | \$ 55.912.706            | \$ 55.912.706            | \$ 55.912.706             | \$ 55.912.706             |
| Subtotal                               | \$ 19.427.782.761        | \$ 19.427.782.761        | \$ 19.427.782.761        | \$ 19.427.782.761         | \$ 19.427.782.761         |
| Depreciación Acumulada                 | \$ (11.129.376.121)      | \$ (11.129.376.121)      | \$ (11.129.376.121)      | \$ (11.129.376.121)       | \$ (11.129.376.121)       |
| <b>Total Propiedad Planta Y Equipo</b> | <b>\$ 8.298.406.640</b>  | <b>\$ 8.298.406.640</b>  | <b>\$ 8.298.406.640</b>  | <b>\$ 8.298.406.640</b>   | <b>\$ 8.298.406.640</b>   |
| <b>Otros Activos</b>                   |                          |                          |                          |                           |                           |
| Intangibles                            | \$ 11.654.549.118        | \$ 11.654.549.118        | \$ 11.654.549.118        | \$ 11.654.549.118         | \$ 11.654.549.118         |
| Diferidos                              | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000            | \$ 178.351.000            |
| Acciones                               | \$ 26.985.966            | \$ 26.985.966            | \$ 26.985.966            | \$ 26.985.966             | \$ 26.985.966             |
| Valorizaciones                         | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568          | \$ 8.287.438.568          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>       | <b>\$ 28.445.731.292</b> | <b>\$ 28.445.731.292</b> | <b>\$ 28.445.731.292</b> | <b>\$ 28.445.731.292</b>  | <b>\$ 28.445.731.292</b>  |
| <b>Total Del Activo</b>                | <b>\$ 79.004.304.861</b> | <b>\$ 85.281.810.778</b> | <b>\$ 91.617.095.818</b> | <b>\$ 101.405.786.520</b> | <b>\$ 121.837.016.712</b> |



**Tabla 17 Pasivos y Patrimonio Proyectado a 5 años**

| <b>PASIVO</b>                      |                          |                          |                          |                           |                           |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Pasivo Corriente</b>            | <b>2013</b>              | <b>2014</b>              | <b>2015</b>              | <b>2016</b>               | <b>2017</b>               |
| Obligaciones Financieras           | \$ 1.841.222.493         | \$ 736.488.997           | \$ 368.244.499           | \$ -                      | \$ -                      |
| Proveedores                        | \$ 6.889.170.838         | \$ 13.023.813.866        | \$ 14.538.420.945        | \$ 21.374.414.047         | \$ 34.937.221.731         |
| Cuentas Corrientes Comerciales     | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039            | \$ 101.971.039            |
| Cuentas Por Pagar A Los Socios     | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000            | \$ 100.000.000            |
| Retención En La Fuente             | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292            | \$ 663.418.292            |
| Retenciones Y Aportes De Nomina    | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231          | \$ 5.126.461.231          |
| Iva Por Pagar                      | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593            | \$ 907.263.593            |
| Provision Impuesto De Renta        | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| Impuesto Industria Y Comercio      | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360            | \$ 251.134.360            |
| Impuesto Al Patrimonio             | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000            | \$ 178.352.000            |
| Salarios Por Pagar                 | \$ 4.022.384.800         | \$ 3.922.384.800         | \$ 3.872.384.800         | \$ 3.822.384.800          | \$ 3.772.384.800          |
| Porcio Corriente De Cesantias      | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052          | \$ 8.036.913.052          |
| Provisión Obligaciones Laborales   | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042          | \$ 2.872.012.042          |
| Otros Pasivos                      | \$ 528.575.014           | \$ 1.087.943.263         | \$ 1.937.476.754         | \$ 2.900.632.027          | \$ 3.972.227.596          |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>      | <b>\$ 31.518.878.753</b> | <b>\$ 37.008.156.535</b> | <b>\$ 38.954.052.607</b> | <b>\$ 46.334.956.483</b>  | <b>\$ 60.919.359.736</b>  |
| <b>Pasivo No Corriente</b>         |                          |                          |                          |                           |                           |
| Obligaciones Financieras Lp        | \$ 8.464.500.000         | \$ 5.078.700.000         | \$ 4.977.126.000         | \$ 1.493.137.800          | \$ -                      |
| Cesantias Consolidadas             | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080            | \$ 657.853.080            |
| Impuesto Al Patrimonio             | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000            | \$ 178.351.000            |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>   | <b>\$ 9.300.704.080</b>  | <b>\$ 5.914.904.080</b>  | <b>\$ 5.813.330.080</b>  | <b>\$ 2.329.341.880</b>   | <b>\$ 836.204.080</b>     |
| <b>Total Pasivos</b>               | <b>\$ 40.819.582.833</b> | <b>\$ 42.923.060.615</b> | <b>\$ 44.767.382.687</b> | <b>\$ 48.664.298.363</b>  | <b>\$ 61.755.563.816</b>  |
|                                    |                          |                          |                          |                           |                           |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                          |                          |                          |                           |                           |
| Capital Social                     | \$ 7.190.157.944         | \$ 7.190.157.944         | \$ 7.190.157.944         | \$ 7.190.157.944          | \$ 7.190.157.944          |
| Crédito Mercantil                  | \$ 11.000.000.000        | \$ 11.000.000.000        | \$ 11.000.000.000        | \$ 11.000.000.000         | \$ 11.000.000.000         |
| Reserva Legal                      | \$ 3.271.765.605         | \$ 3.271.765.605         | \$ 3.271.765.605         | \$ 3.271.765.605          | \$ 3.271.765.605          |
| Reserva Legal Gravable             | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                      | \$ -                      |
| Reserva Para Contingencias         | \$ 571.863.031           | \$ 571.863.031           | \$ 571.863.031           | \$ 571.863.031            | \$ 571.863.031            |
| Reservas A Disposición De La Junta | \$ 862.311.125           | \$ 1.562.429.700         | \$ 2.609.939.232         | \$ 4.001.794.107          | \$ 5.843.640.997          |
| Utilidad Del Ejercicio             | \$ 7.001.185.753         | \$ 10.475.095.313        | \$ 13.918.548.750        | \$ 18.418.468.901         | \$ 23.916.586.750         |
| Superavit Por Valorizaciones       | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568         | \$ 8.287.438.568          | \$ 8.287.438.568          |
| <b>Total Patrimonio</b>            | <b>\$ 38.184.722.026</b> | <b>\$ 42.358.750.162</b> | <b>\$ 46.849.713.130</b> | <b>\$ 52.741.488.156</b>  | <b>\$ 60.081.452.895</b>  |
| <b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>   | <b>\$ 79.004.304.860</b> | <b>\$ 85.281.810.777</b> | <b>\$ 91.617.095.817</b> | <b>\$ 101.405.786.519</b> | <b>\$ 121.837.016.711</b> |



Realizando un análisis al balance general proyectado de la organización se observa como sus indicadores de liquidez se mantienen positivos y cómo su capital de trabajo aumenta año a año pasando de 19.000 mil millones a 33.000 mil millones de pesos aumentando eficientemente los recursos de la empresa y generando de flujos de caja para pago de obligaciones, pago dividendos y reposición de activos.

El resultado se genera por el crecimiento de ventas y resultado de ello el crecimiento de inventario y de sus cuentas por cobrar obteniendo un mayor disponible para la empresa. Por lo anterior, se observa una disminución del indicador de rotación de cartera pasando de un promedio de pago de 40 días hasta llegar a una rotación ideal para la empresa de 30 días en el 2017.

Al modelar las estrategias planteadas se observa un aumento significativo en el disponible de la compañía, correspondiente en gran medida a las nuevas políticas de pago a proveedores que se están manejando en la proyección, la recuperación de cartera que se ha logrado estabilizar beneficiando el ciclo de efectivo de la organización y garantizando que la compañía tenga el suficiente dinero para cubrir sus obligaciones y no tener que buscar apalancarse financieramente con terceros.

Se identifica que las estrategias enfocadas en la disminución de las obligaciones financieras fueron efectivas en la medida que al llegar al año 2017 las obligaciones de corto y las de largo plazo han sido canceladas, esto obedece a la buena gestión realizada en cartera y a las políticas implementadas para el pago a proveedores.

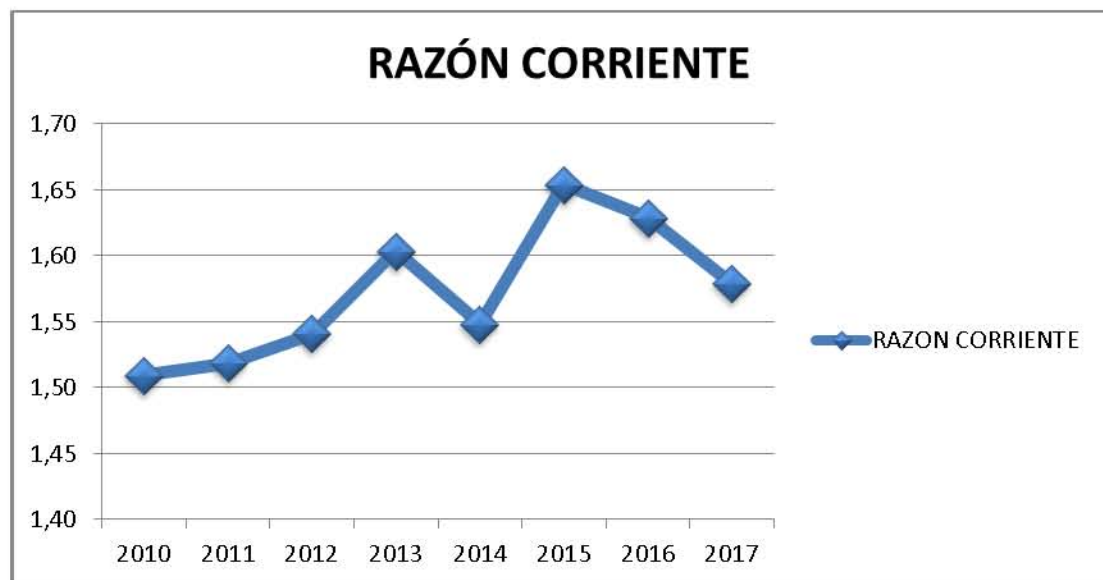
Realizando la proyección financiera donde se implementa la nueva política de pago a proveedores la cual pasa de 8 días de pago en el 2012 a 30 días de pago el 2017, se observa el aumento de cuentas por pagar proveedores pasando de \$6.889 millones a \$34.937 millones de pesos lo cual permite a la empresa apalancarse con proveedores y no con bancos disminuyendo el pago de sus gastos financieros.

#### 4.9 Indicadores Financieros Proyectados a 5 años

Tabla 18 Indicadores de Liquidez Proyectado a 5 años

| INDICADORES DE LIQUIDEZ |                |                |                |                |                |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                         | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
| RAZON CORRIENTE         | 1,61           | 1,56           | 1,66           | 1,63           | 1,58           |
| CAPITAL NETO DE TRABAJO | 19.188.162.168 | 20.133.177.811 | 24.712.283.050 | 27.770.916.166 | 33.366.888.486 |

Ilustración 17 Gráfica Razón Corriente



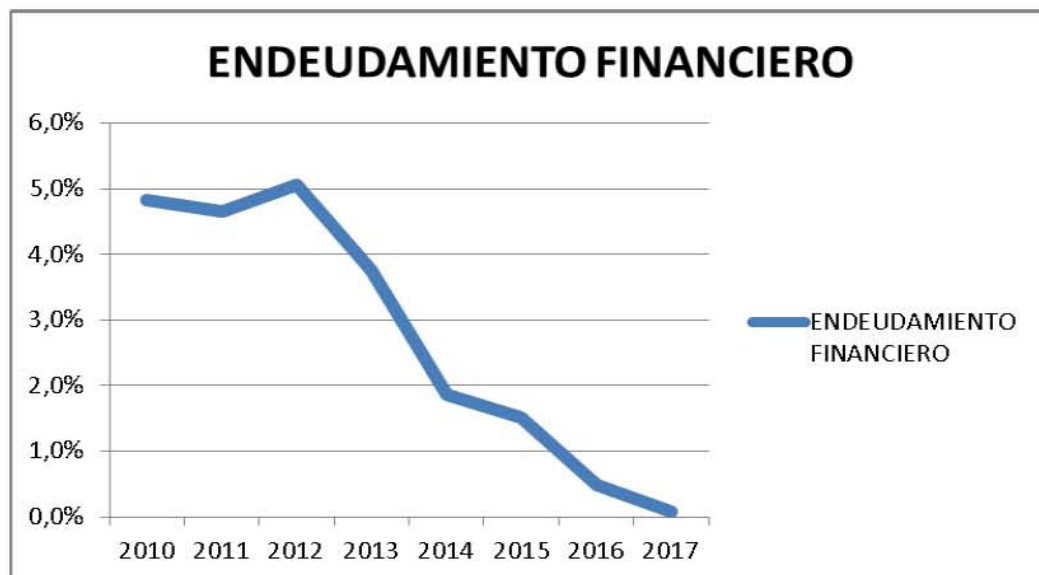
A través de la implantación de las estrategias planteadas se puede observar una mejora en los indicadores proyectados que se presenta la compañía Seguridad Bogotá Ltda., el Capital Neto de trabajo nos muestra que después de pagar las obligaciones a corto plazo la compañía sigue contando con disponible para el manejo de flujos de caja.

El indicador de liquidez Razón corriente aunque disminuye 3 puntos se mantiene positivo, quiere decir que la compañía puede hacer frente a sus obligaciones financieras, deudas y pasivos de corto plazo mostrando un buen índice de liquidez y capacidad de pago para la organización

**Tabla 19 Indicadores de Endeudamiento Proyectado a 5 años**

|                                     | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b> |      |      |      |      |      |
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO              | 51%  | 50%  | 48%  | 47%  | 49%  |
| ENDEUDAMIENTO FINANCIERO            | 3,8% | 1,9% | 1,5% | 0,5% | 0,1% |
| IMPACTO A LA CARGA FINANCIERA       | 1,5% | 1,3% | 1,2% | 1,2% | 1,1% |
| COBERTURA DE INTERES                | 3,87 | 5,05 | 6,10 | 7,36 | 8,70 |

**Ilustración 18 Gráfica Endeudamiento Financiero**



El endeudamiento financiero de la organización baja de un 3.8% a un 0.1% gracias a la generación de flujo de caja que permitió disminuir sus obligaciones financieras de corto y largo plazo, generando así para el año 2016 la cancelación total de la deuda de corto plazo y minimizando la deuda de largo plazo.

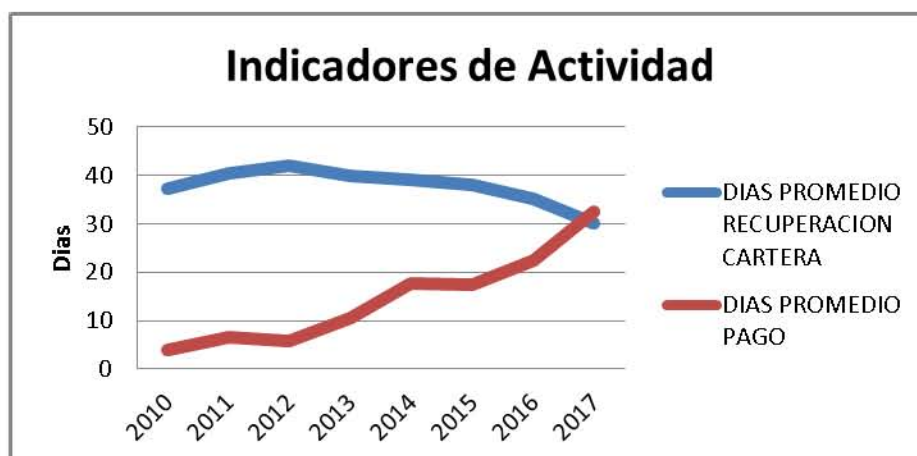
Su apalancamiento baja de un 51% en el 2013 a un 49% en la proyección al 2017 ya que en su financiación con terceros se observa la disminución de sus obligaciones financieras y el incremento de sus cuentas por pagar proveedores pasando de un promedio de pago de 10 días de pago a 30 días. Este nivel de endeudamiento es bueno ya que la organización está trabajando con el dinero prestado logrando mejorar su rentabilidad ya que la mayor proporción de endeudamiento está siendo generada por los proveedores de la organización lo cual permite disminuir los intereses financieros que la compañía tendría que cancelar al endeudarse con el sistema financiero.

Se observa como el impacto a la carga financiera disminuye pasando de ser el 1.5% en el 2013 a 1.1% en la proyección al 2017, generando un mayor margen neto para la empresa, éste es el resultado del buen manejo de la rotación de cartera que beneficio la estrategia de disminución de sus obligaciones financieras de corto y largo plazo.

**Tabla 20 Indicadores de Endeudamiento Proyectado a 5 años**

| INDICADORES DE ACTIVIDAD           |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PLAZO Y ROTACIÓN DE CARTERA        |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                    | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |
| CUENTAS POR COBRAR                 | 30.355.613.981  | 33.755.803.220  | 37.347.723.619  | 39.088.692.670  | 38.058.705.618  |
| VENTAS                             | 273.200.525.827 | 311.592.029.719 | 353.820.539.547 | 402.055.124.601 | 456.704.467.412 |
| PERIODO                            | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             |
| DIAS PROMEDIO RECUPERACION CARTERA | 40              | 39              | 38              | 35              | 30              |
| PLAZO Y ROTACIÓN DE PROVEEDORES    |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                    | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |
| COSTOS DE VENTAS                   | 233.674.264.218 | 265.413.071.155 | 301.091.223.245 | 341.173.992.340 | 386.592.780.070 |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES      | 6.889.170.838   | 13.023.813.866  | 14.538.420.945  | 21.374.414.047  | 34.937.221.731  |
| PERIODO                            | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             |
| DIAS PROMEDIO PAGO                 | 10,61           | 17,67           | 17,38           | 22,55           | 32,53           |

**Ilustración 19 Gráfica Indicadores de Actividad**



Los indicadores de actividad de la compañía pasan del año 2013 de 40 días de promedio de pago de los clientes a 30 días en el año 2017, resultado positivo para la organización ya que obtiene un mayor índice de liquidez que permitió lograr la disminución de sus obligaciones financieras y aumentar sus recursos en su capital de trabajo.

Realizando un análisis a los plazos y rotación de proveedores se observa como mejoran los días de promedio de pago pasando de 10 días en el año 2013 a 32 días en la proyección al 2017, tal como muestra la gráfica se ve el incremento de las cuentas por pagar frente a la disminución en las cuentas por cobrar lo cual beneficia el ciclo de efectivo de la organización mejorando su liquidez.



## 5 CONCLUSIONES

Una vez establecidos y alcanzados los objetivos propuestos se puede concluir:

- Los costos operacionales de la compañía son de \$ 233.674.264.318, es decir, ocupan el 85% sobre las ventas totales de la misma, las cuales son de \$ 273.200.525.827. Debido a lo anterior la utilidad bruta es tan solo del 15% lo que indica \$ 39.526.261.609, con lo cual se deben cubrir los gastos operacionales, de ventas y financieros.
- La rotación de cartera no es favorable ya que se está recuperando a 42 días, y los costos deben ser cubiertos entre 6 y 8 días promedio, esto lleva a la compañía a buscar apalancamiento financiero externamente incurriendo en costos financieros los cuales aproximadamente son de \$ 3.973.068.247. Y la cartera se encuentra en \$ 30.355.613.981.
- Las obligaciones a proveedores suman \$ 6.889.170.838 y su promedio de pago es de 6 a 8 días, debido a un pago en tan poco tiempo y a una recuperación de cartera con un periodo tan extenso como el mencionado en el punto anterior, la compañía se ve obligada a incurrir en apalancamiento externo incurriendo en gastos financieros como se evidencio anteriormente por valor de \$ 3.973.068.247.
- Las obligaciones financieras a corto plazo son de \$ 1.841.222.493, un valor bastante representativo con respecto al total de los activos la empresa los cuales suman \$ 78.919.229.368. Por cada peso que la empresa ha invertido en sus activos el 53% ha sido financiado por acreedores, un porcentaje evidentemente alto.
- La planeación financiera es clave para la gestión organizacional, ya que cuando se carece de esta se pueden tomar malas decisiones que no permiten a la compañía crecer, ni tener la rentabilidad esperada.
- El seguimiento a los indicadores y toma de decisiones fortalecen la situación financiera de Seguridad Bogotá, debido a que actualmente se requiere fortalecer aspectos que están impactando en la rentabilidad de la compañía.

## 6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda el diseño de una estrategia orientada a la pronta recuperación de cartera ya que actualmente se encuentra entre 40 y 42 días, la estrategia buscaría disminuir dicho periodo de tiempo de manera gradual, es decir, que para el año 2014 sería de 39 días, en el 2015 de 38, en el 2016 de 35 y finalizaría en el 2017 con 30 días. Para la consecución de este objetivo se puede ofrecer descuento por pronto pago. Es importante que se realice un estudio de crédito con mayor análisis de la capacidad de pago y de endeudamiento de los clientes para evitar la generación de cartera ociosa.
- Es recomendable aumentar los periodos de pago a proveedores ya que actualmente se encuentra a seis días por ello, con base en el análisis realizado se sugiere que de forma gradual, se incremente dicho plazo. Se puede trabajar de la siguiente manera: en el año 2013 se mantiene el periodo de 6 a 8 días, en el 2014 aumenta a 15, 2015 se mantiene en 15 días, en el 2016 aumenta a 20 y a partir del 2017 sería de 30 días con el fin de mantenerlo de esa manera.
- Debido al alto volumen que se paga en nómina quincenalmente en promedio \$ 9.736.427.676, la liquidez de la compañía disminuye y adicionalmente se genera una alta carga operativa, es recomendable que dicho pago se haga mensualmente.
- Es recomendable elaborar una estrategia orientada a la retención de personal, especialmente a quienes se desempeñan en el cargo de guardas. Tales como charlas y la generación de otro tipo de beneficios e incentivos tanto para ellos como para sus familias. Esto con el fin de disminuir la rotación de personal.
- Disminución de las obligaciones financieras las cuales en la actualidad suman \$ 1.841.222.493, dado que se contaría con mayor liquidez debido a que se recuperaría mayor cantidad de cartera en menos días, y se pagaría a proveedores con menor frecuencia. Esto disminuye la necesidad del apalancamiento financiero.
- Disminución de costo financiero, cambiar los plazos de los créditos actuales, revisar las negociaciones actuales con los bancos para poder llegar a una disminución de tasas.
- Potencializar las otra líneas de producto como la de tecnología, ya que actualmente la gran concentración se encuentra en la seguridad por medio de los guardas y el monitoreo.
- Recomendamos que la planta física en el área administrativa debe mantenerse igual, pese al crecimiento de la compañía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN  
ICONTEC, Norma NTC 1486, Sexta Actualización, 2008.

GARCÍA, OSCAR LEON. Administración Financiera, Cuarta Edición, 2009.  
P.52

ORTIZ ANAYA, HECTOR. Análisis Financiero Aplicado, Doceava Edición,  
2004. P. 89

**DISEÑO DE UN MODELO FINANCIERO QUE PERMITA DESARROLLAR UNA  
PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

CATHERINE FRANCO LEMUS  
SANDY MILENA BONILLA ORTIZ  
LUZ DARY CAVIEDES TIBAQUIRA  
OMAR BOHORQUEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD: INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2013



## **DESCRIPCIÓN INTEGRAL DEL TRABAJO**

El presente trabajo es la creación de un modelo financiero para la empresa de Seguridad Bogotá, una empresa que lleva en el mercado más de 39 años pero que actualmente su porcentaje de rentabilidad es muy bajo. Por ello se decide crear este modelo que le permita tomar decisiones favorables en pro de su crecimiento financiero.

El modelo se encuentra proyectado a 5 años, desde el años 2013 hasta el 2017, en el cual se evidencian cuales puntos son lo que ser trabajados con el fin de encontrar una mayor utilidad.

A continuación una breve descripción de la empresa:

### **Nombre de la Empresa:**

Seguridad Bogotá

### **Tipo de Empresa:**

Empresa Limitada, de servicios, cuya principal actividad es la seguridad privada.

### **Ubicación:**

La sede principal es Cali, también tienen presencia en: Bogotá, Medellín, Huila, Pasto, Cúcuta, Santander, Apartadó, Tolima, Manizales, Risaralda, Buenaventura, Cauca.

### **Tamaño:**

Número de empleados: 11.200, Total activos a 31 de diciembre de 2012: \$75.101.657.970, Ventas a 31 de diciembre de 2012: \$241.572.629.332. Clasificación de la empresa: Grande

### **Visión:**

Consolidarnos en América Latina como una organización de seguridad privada de clase mundial en la Gestión Integral de Riesgos

### **Misión:**

Somos una organización de seguridad privada con credibilidad en la Gestión Integral de Riesgos; ofrecemos soluciones innovadoras, actuamos

con responsabilidad social y generamos valor para nuestros clientes y socios.

### **Servicios que Maneja:**

**Riesgos:** Gestión Integral de Riesgos, Manejo de Crisis y Continuidad del Negocio, Auditorías y Asesorías

**Investigaciones:** Investigación específica, Estudio de confiabilidad Prueba psicofisiológica forense o polígrafo, Medios técnicos probatorios y ciencias forenses, Métodos tecnológicos de apoyo, Informática forense, Outsourcing de seguridad en procesos de selección, Acompañamiento integral en procesos judiciales,

**Tecnológica;** Ingeniería en Proyectos, Monitoreo de Alarmas, Gestión de Movilidad (GPS), Verificación de Video Remoto (VVR), Mantenimiento Preventivo

**Protección:** Caninos especializados, Escoltas, Seguridad Física

**Transvalores:** Transporte de Valores, Procesamiento de Valores, Atención a Cajeros Automáticos, Soluciones Integrales en Gestión de Información y Títulos Valores.

### **Competencia:**

En la actualidad existen más de 30 empresas enfocadas en la parte de seguridad, sin embargo la compañía Seguridad Bogotá ha identificado 4 empresas que son las que más mercado han quitado y representan mayor competencia:

- Fortox
- Prosegur
- Securitas
- G4S

### **Descripción del Problema**

La compañía Seguridad Bogotá, pese a tener más de 39 años en mercado, a ser reconocida y tener un excelente ingreso, tiene un alto volumen de gastos motivo por el cual su rentabilidad es sumamente baja. Adicionalmente otro tipo de problemática como la alta rotación de cartera, el elevado nivel de endeudamiento, y el excesivo costo de personal, son situaciones que no permiten que la compañía tenga la utilidad esperada.

También encontramos el pago a proveedores el cual se encuentra en seis días. Esta situación evidencia la necesidad de crear un modelo financiero que permita la toma acertada de decisiones orientada al incremento de la utilidad

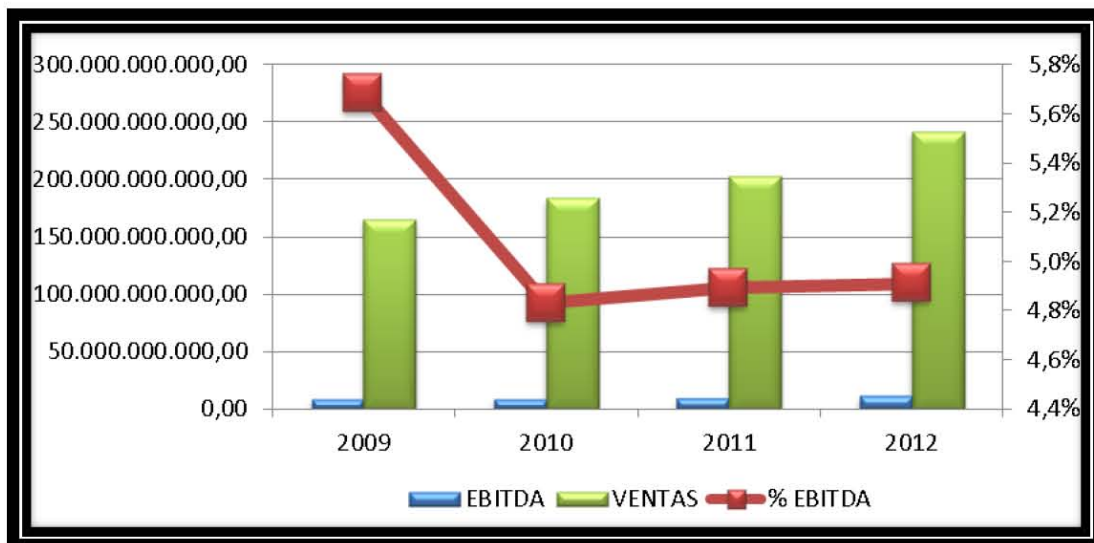
El porcentaje de liquidez de la compañía es bajo debido a que se pagan proveedores muy pronto y recupera cartera con muy poca frecuencia, para poder apalancarse la compañía debe endeudarse.

De otro lado el alto nivel de rotación para una empresa de este tipo, genera bastante impacto dado el costo de dotación para cada empleado. Ya que el mayor porcentaje de rotación se concentra en los guardas y es donde se invierte más dinero en dotaciones.

## DIAGNOSTICO FINANCIERO

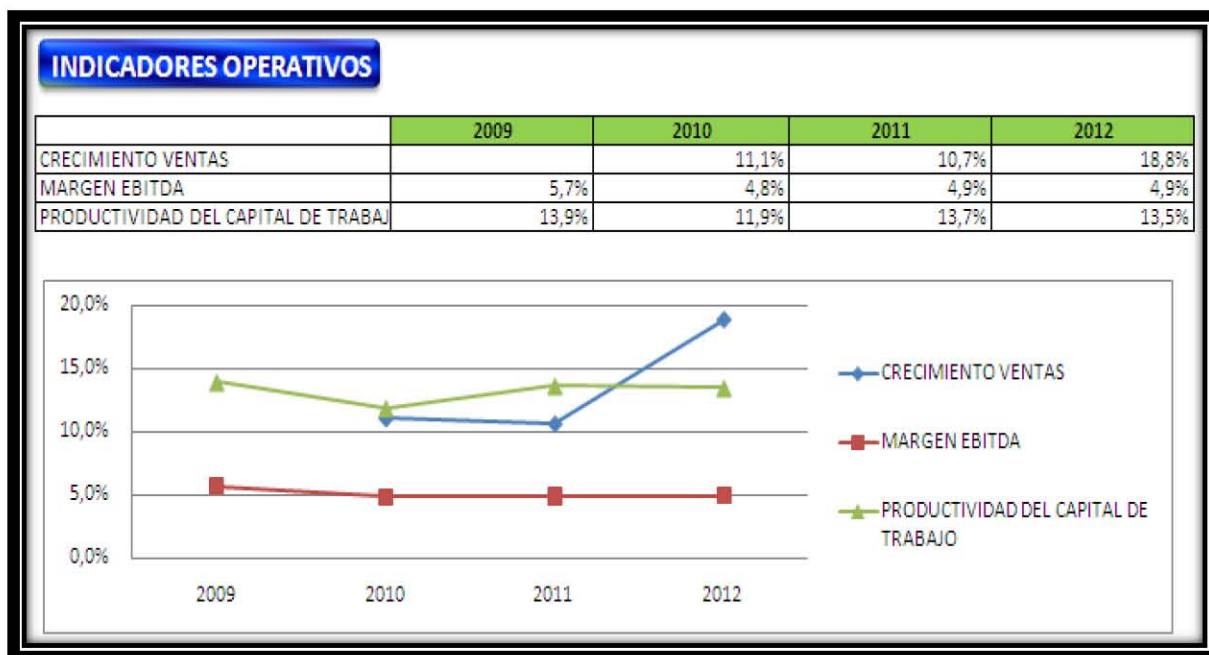
La empresa Seguridad Bogotá Ltda., durante los últimos 4 años analizados (2009-2010-2011 y 2012), ha presentado una utilidad del ejercicio positiva, pero mínima comparada con los ingresos obtenidos por la organización. Aunque sus ventas han tenido un crecimiento año tras año, sus costos operativos se han visto incrementados en la misma proporción, igualmente su utilidad bruta y operativa mantienen el mismo crecimiento.

Los costos operacionales de la organización ocupan un promedio del 85% sobre las ventas de la empresa, por lo cual su utilidad bruta solo es del 15% para cubrir gastos operacionales, de ventas y financieros, por lo cual la utilidad del ejercicio solo presente un promedio del 3% sobre las ventas generadas.



Por otro lado, sus gastos financieros aunque en el año 2009 y 2010 se minimizaron, para el año 2011 y 2012 se incrementan en un 18% , resultado de ello el incremento en las cuentas por cobrar a clientes, los cuales para el año 2012 ocupan un 37% sobre el total del activo.

La organización para el año 2009 adquiere una nueva construcción y edificación lo cual hace que aumente su activo (Propiedad planta y equipo), por lo tanto las inversiones fiduciarias del año 2009 disminuyen para el 2010 y aumenta el superávit de valorización.



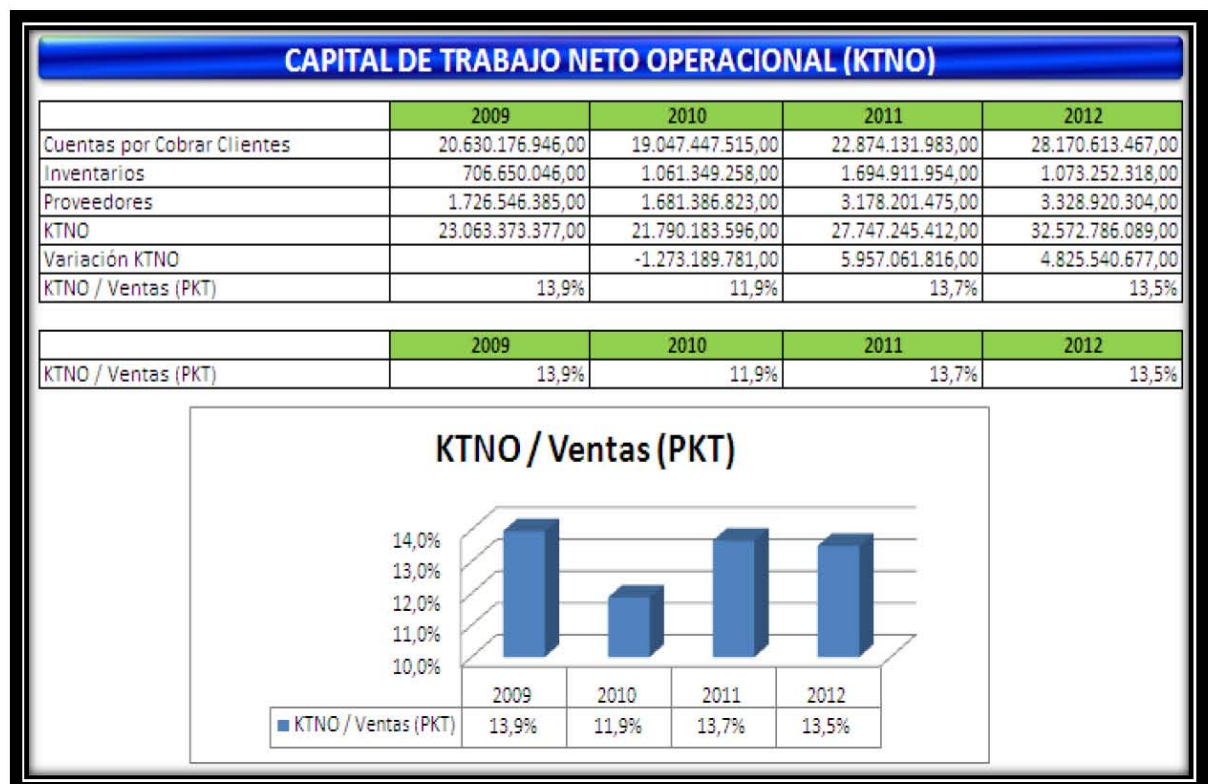
Los resultados operacionales de la compañía muestran una tendencia creciente durante el año 2009 al 2012. El ebitda tiene una caída en el año 2010 debido al incremento de los costos operativos y los gastos administrativos y de ventas y mantiene relativamente estable durante el año 2011 y 2012.



Debido a este crecimiento de los gastos ha llevado a la empresa año tras año a disminuir su porcentaje de rentabilidad.

El indicador de cobertura de intereses para el año 2009 es inferior debido al incremento de los gastos financieros, para el año 2010 está superior a la deuda financiera lo cubre el Ebitda, pero para el año 2012 está inferior nuevamente ya que las obligaciones financieras aumentaron nuevamente. El indicador de deuda con ebitda se mantiene estable durante el año 2010 y 2012.

La deuda financiera es considerada alta ya que para el año 2012 se ve incrementada en un 18% más que en el año 2011.



## RESULTADOS OBTENIDOS

Con base en los análisis de los indicadores anteriormente mencionados, las proyecciones y los cambios sugeridos se puede evidenciar el siguiente resultado:

- Se presenta a un mayor crecientito capital neto de trabajo.
- Disminución de la rotación de cartera, ya que se busca incentivar la recuperación en periodos más cortos.
- No se realizo ningún crédito financiero, por ende se logra la financiación con recursos propios e incremento del porcentaje de liquidez.
- A raíz de la disminución de préstamos financieros se disminuye el gasto financiero debido a que ya no hay que pagar intereses por este concepto.
- Se pagaron obligaciones financieras de corto y largo plazo, debido a que se logro incrementar la liquidez.
- Se aumenta el plazo de cuentas por pagar a proveedores permitiendo a la compañía contar con más recursos y autofinanciación, para cubrir otro tipo de gastos.
- Se disminuye el gasto de dotación debido a que se disminuye la rotación de personal con las nuevas políticas de retención de personal.

## CONCLUSIONES

Una vez establecidos y alcanzados los objetivos propuestos se puede concluir:

- Los costos operacionales de la compañía son muy altos, ocupan un promedio del 85% sobre las ventas de la empresa, por lo cual su utilidad bruta solo es del 15% para cubrir gastos operacionales, de ventas y financieros.
- La Rotación de cartera es alta ya que se está recuperando a 42 días, y los costos deben ser cubiertos en menos días, esto lleva a la compañía a buscar apalancamiento financiero externamente incurriendo en costos financieros.
- El pago a proveedores es a corto plazo, existen proveedores a los cuales se les está pagando cada seis días, situación que al igual que en caso anterior lleva a la compañía a incurrir en apalancamiento financiero externo.
- Seguridad Atlas debe recurrir a préstamos para pago de nómina, esto debido a la poca liquidez que tiene la compañía como consecuencia de la alta rotación de cartera y corto plazo en las cuentas por pagar a proveedores.
- Las Obligaciones Financieras son altas se evidencia que del total de los activos la empresa debe a acreedores el 53% al 2012 lo cual es muy alto ya que por cada peso que la empresa ha invertido en sus activos el 53% ha sido financiado por acreedores.
- La rotación de Personal es alta y genera un alto costo ya que el cargo donde más renuncias se presentan es el de los guardas y es aquí donde más costos de dotación se generan. Es un costo que genera impacto alto a la compañía.
- La planeación financiera es clave para la gestión organizacional, ya que cuando se carece de esta se pueden tomar malas decisiones que no permiten a la compañía crecer, ni tener la rentabilidad esperada.
- El seguimiento a los indicadores y toma de decisiones fortalecen la situación financiera de Seguridad Bogotá, debido a que actualmente se

requiere fortalecer aspectos que están impactando en la rentabilidad de la compañía.

- El manejo adecuado de la cartera soporta la situación financiera de la compañía, ya que una de las variables que más está afectando el porcentaje de liquidez de seguridad Bogotá.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda el diseño de una estrategia orientada a la pronta recuperación de cartera, como un descuento por pronto pago. También se debe realizar un mejor estudio de crédito a los clientes para evitar la generación de cartera ociosa.
- Es recomendable aumentar los periodos de pago a proveedores ya que actualmente se encuentra a seis días por ello sugerimos que se trabaje de forma gradual, inicialmente cambiar a 8 días, posteriormente a 15, y finalizaríamos con un pago a proveedores a 30 días.
- Debido al alto volumen que se paga en nómina quincenalmente, y que este pago disminuye la liquidez de la compañía y genera una alta carga operativa, es recomendable que el pago se haga mensualmente.
- Es recomendable elaborar una estrategia orientada a la retención de personal, especialmente a las personas que desempeñan el cargo de guardas. Tales como charlas o generar otro tipo de beneficios tanto para ellos como para sus familias.
- Disminución de las obligaciones financieras dado que se contaría con mayor liquidez debido a que se recuperaría mayor cantidad de cartera, y se pagaría a proveedores con menor frecuencia.
- Disminución de costo financiero, cambiar los plazos de los créditos actuales, revisar las negociaciones actuales con los bancos para poder llegar a una disminución de tasas.
- Potencializar las otra líneas de producto como la de tecnología, ya que actualmente la gran concentración se encuentra en la seguridad por medio de los guardas y el monitoreo.
- Recomendamos que la planta física en el área administrativa debe mantenerse igual, pese al crecimiento de la compañía.



# **PLANEACIÓN FINANCIERA PARA SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA**

18 de Octubre de 2013  
Versión 4

# Agenda

Descripción del Trabajo de Grado

Descripción de la Empresa

El Problema

Resultados - Modelo Financiero

Conclusiones

Recomendaciones

Retroalimentación

# Descripción del Trabajo de Grado

El trabajo de grado consistió en la Planeación Financiera de la compañía Seguridad Bogotá, la cual se llevó a cabo con las siguientes etapas:





# Descripción del Trabajo de Grado

## Objetivo General

- Planeación Financiera mediante el diseño y desarrollo de un modelo en excel

## Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero histórico
- Analizar los Costos y Gastos
- Evaluar los resultados del indicador de rotación de cartera.
- Realizar una proyección de Estados Financieros

# Descripción General de la Empresa

Nombre de la Empresa: Seguridad Bogotá Ltda



Objeto Social: Prestación de Servicios de Seguridad personal, física, tecnológica y transvalores



Número de empleados: 11.200



Años en el mercado: 38 años



Ventas a 31 de diciembre de 2012: \$241.572.629.332



Tamaño de Activos: \$75.101.657.970



# Descripción General de la Empresa

## Servicios de la Empresa

- Riesgos, Investigaciones, Tecnológica, Protección
- Transvalores

## Cliente

- Seguridad Bogotá Ltda cuenta con 679 clientes
- Transmilenio, Grupo Carvajal, Grupo la 14, Sodimac, Telefónica

## Tamaño del Mercado

- Durante el año fiscal 2012, el sector de la vigilancia y seguridad privada reportó ventas que representaron un incremento del 21% en comparación con el año 2011.

## Participación de la competencia en el mercado

- En el mercado existen más de 30 empresas que prestan servicios de Seguridad
- La competencia más representativa es: Fortox Prosegur, Securitas, G4S

# El Problema

## **ESTADO DE RESULTADOS** **SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA 2011 2012**

|                                     | 2011                      | Analisis Vertical | 2012                      | Analisis Vertical | 2011-2012                |              |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
|                                     |                           |                   |                           |                   | <b>HORIZONTAL</b>        |              |
| INGRESOS POR SERVICIOS              | 195.168.145.057,00        |                   | 232.090.578.728,00        |                   | 36.922.433.671,00        | 15,9%        |
| INGRESOS POR VENTA DE EQUIPOS       | 8.099.951.905,00          |                   | 9.482.050.604,00          |                   | 1.382.098.699,00         | 14,6%        |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b> | <b>203.268.096.962,00</b> | <b>100,0%</b>     | <b>241.572.629.332,00</b> | <b>100,0%</b>     | <b>38.304.532.370,00</b> | <b>15,9%</b> |
| GASTOS OPERATIVOS                   | 170.015.720.798,00        | 83,6%             | 202.045.805.566,00        | 83,6%             | 32.030.084.768,00        | 15,9%        |
| COSTO DE M/CIA VENDIDA              | 3.715.453.700,00          | 1,8%              | 4.576.441.018,00          | 1,9%              | 860.987.318,00           | 18,8%        |
| <b>TOTAL COSTO OPERATIVO</b>        | <b>173.731.174.498,00</b> | <b>85,5%</b>      | <b>206.622.246.584,00</b> | <b>85,5%</b>      | <b>32.891.072.086,00</b> | <b>15,9%</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>29.536.922.464,00</b>  | <b>14,5%</b>      | <b>34.950.382.748,00</b>  | <b>14,5%</b>      | <b>5.413.460.284,00</b>  | <b>15,5%</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS              | 4.878.806.799,00          | 2,4%              | 5.407.867.790,00          | 2,2%              | 529.060.991,00           | 9,8%         |
| GASTOS DE VENTAS                    | 15.111.705.322,00         | 7,4%              | 18.144.349.503,00         | 7,5%              | 3.032.644.181,00         | 16,7%        |
| <b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>       | <b>19.990.512.121,00</b>  | <b>9,8%</b>       | <b>23.552.217.293,00</b>  | <b>9,7%</b>       | <b>3.561.705.172,00</b>  | <b>15,1%</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>         | <b>9.546.410.343,00</b>   | <b>4,7%</b>       | <b>11.398.165.455,00</b>  | <b>4,7%</b>       | <b>1.851.755.112,00</b>  | <b>16,2%</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                  | 3.084.783.494,00          | 1,5%              | 3.768.441.854,00          | 1,6%              | 683.658.360,00           | <b>18,1%</b> |
| INGRESOS NO OPERACIONALES           | 107.709.726,00            | 0,1%              | 97.243.907,00             | 0,0%              | -10.465.819,00           | -10,8%       |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES       | 448.521.197,00            | 0,2%              | 476.534.456,00            | 0,2%              | 28.013.259,00            | 5,9%         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>  | <b>6.120.815.378,00</b>   | <b>3,0%</b>       | <b>7.250.433.052,00</b>   | <b>3,0%</b>       | <b>1.129.617.674,00</b>  | <b>15,6%</b> |
| IMPUESTO DE RENTA                   | 2.384.509.996,00          | 1,2%              | 2.527.321.801,00          | 1,0%              | 142.811.805,00           | 5,7%         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>       | <b>3.736.305.382,00</b>   | <b>1,8%</b>       | <b>4.723.111.251,00</b>   | <b>2,0%</b>       | <b>986.805.869,00</b>    | <b>20,9%</b> |



# El Problema

## BALANCE GENERAL CONSOLIDADO SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA. 2011-2012

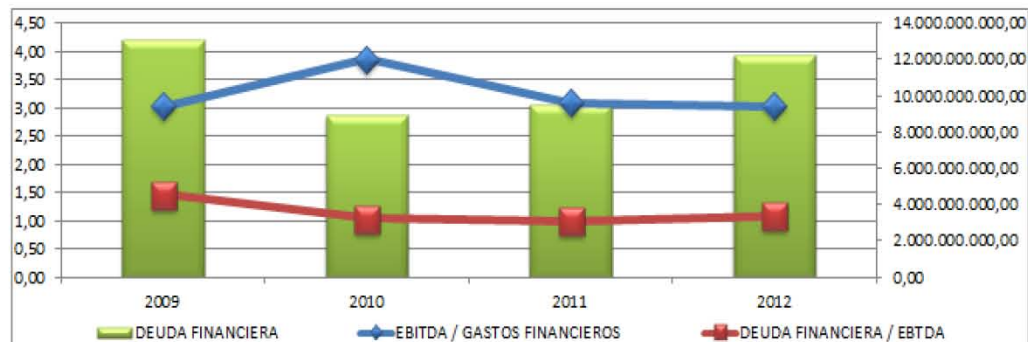
| ACTIVOS                          | 2011                     |              | 2012                     |              | 2011-2012               |              |
|----------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                  |                          | VERTICAL     |                          | VERTICAL     | HORIZONTAL              |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          |                          |              |                          |              | ABS                     | %            |
| CAJA                             | 289.276.477,00           | 0,4%         | 519.399.465,00           | 0,7%         | 230.122.988,00          | 79,6%        |
| BANCOS                           | 1.189.705.316,00         | 1,8%         | 1.389.218.584,00         | 1,8%         | 199.513.268,00          | 16,8%        |
| DISPONIBLE                       | 1.478.981.793,00         | 2,2%         | 1.908.618.049,00         | 2,5%         | 429.636.256,00          | 29,0%        |
| INVERSIONES FIDUCIARIAS          | 22.459.111,00            | 0,0%         | 6.474.176,00             | 0,0%         | -15.984.935,00          | -71,2%       |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>          | <b>1.501.440.904,00</b>  | <b>2,3%</b>  | <b>1.915.092.225,00</b>  | <b>2,5%</b>  | <b>413.651.321,00</b>   | <b>27,6%</b> |
| <b>DEUDORES</b>                  |                          |              |                          |              |                         |              |
| CLIENTES NACIONALES              | 22.874.131.983,00        | 34,6%        | 28.170.613.467,00        | 37,5%        | 5.296.481.484,00        | 23,2%        |
| PROVISIÓN CARTERA                | -94.690,00               | 0,0%         | -94.690,00               | 0,0%         | 0,00                    | 0,0%         |
| CUENTAS DE DÍFICIL COBRO         | 2.725.051.739,00         | 4,1%         | 2.754.791.927,00         | 3,7%         | 29.740.188,00           | 1,1%         |
| CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS      | 200.000.000,00           | 0,3%         | 0,00                     | 0,0%         | -200.000.000,00         | -100,0%      |
| <b>PASIVO</b>                    |                          |              |                          |              |                         |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |                          |              |                          |              |                         |              |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 2.622.656.412,00         | 4,0%         | 3.682.444.986,00         | 4,9%         | 1.059.788.574,00        | 40,4%        |
| PROVEEDORES                      | 3.178.201.475,00         | 4,8%         | 3.328.920.304,00         | 4,4%         | 150.718.829,00          | 4,7%         |
| CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES   | 106.972.578,00           | 0,2%         | 101.971.039,00           | 0,1%         | -5.001.539,00           | -4,7%        |
| CUENTAS POR PAGAR A LOS SOCIOS   | 95.807.406,00            | 0,1%         | 100.000.000,00           | 0,1%         | 4.192.594,00            | 4,4%         |
| RETENCIÓN EN LA FUENTE           | 627.924.905,00           | 1,0%         | 663.418.292,00           | 0,9%         | 35.493.387,00           | 5,7%         |
| RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA  | 4.044.986.286,00         | 6,1%         | 5.126.461.231,00         | 6,8%         | 1.081.474.945,00        | 26,7%        |
| IVA POR PAGAR                    | 745.936.000,00           | 1,1%         | 907.263.593,00           | 1,2%         | 161.327.593,00          | 21,6%        |
| IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO    | 170.377.826,00           | 0,3%         | 251.134.360,00           | 0,3%         | 80.756.534,00           | 47,4%        |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO           | 178.351.000,00           | 0,3%         | 178.352.000,00           | 0,2%         | 1.000,00                | 0,0%         |
| SALARIOS POR PAGAR               | 3.006.086.653,00         | 4,5%         | 4.222.384.800,00         | 5,6%         | 1.216.298.147,00        | 40,5%        |
| PORCIO CORRIENTE DE CESANTIAS    | 7.010.411.897,00         | 10,6%        | 8.036.913.052,00         | 10,7%        | 1.026.501.155,00        | 14,6%        |
| PROVISIÓN OBLIGACIONES LABORALES | 2.498.246.924,00         | 3,8%         | 2.872.012.042,00         | 3,8%         | 373.765.118,00          | 15,0%        |
| OTROS PASIVOS                    | 842.157.349,00           | 1,3%         | 809.841.791,00           | 1,1%         | -32.315.558,00          | -3,8%        |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>25.128.116.711,00</b> | <b>38,0%</b> | <b>30.281.117.490,00</b> | <b>40,3%</b> | <b>5.153.000.779,00</b> | <b>20,5%</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>       |                          |              |                          |              |                         |              |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LP      | 6.850.000.000,00         | 10,4%        | 8.550.000.000,00         | 11,4%        | 1.700.000.000,00        | 24,8%        |



# El Problema

## INDICADORES DE RIESGO FINANCIERO

|                             | 2009              | 2010             | 2011             | 2012              |
|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| EBITDA / GASTOS FINANCIEROS | 3,01              | 3,86             | 3,09             | 3,02              |
| DEUDA FINANCIERA / EBTDA    | 1,46              | 1,04             | 0,99             | 1,07              |
| DEUDA FINANCIERA            | 13.127.788.101,00 | 8.882.154.932,00 | 9.472.656.412,00 | 12.232.444.986,00 |



## INDICADORES DE ACTIVIDAD

|                                | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | 45   | 37   | 41   | 42   |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS        | 1,84 | 2,46 | 3,51 | 1,87 |
| ROTACIÓN DE PROVEEDORES        | 4,49 | 3,89 | 6,59 | 5,80 |

## INDICADORES DE ACTIVIDAD



# El Problema

Rotación de Cartera (42 días)

Rotación de Proveedores (6 días)

Incremento en las Obligaciones Financieras en un 40% respecto al 2011

# Resultados

| Problema                                                           | Estrategia                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador de Rotación de Cartera en 42 días                        | Implementar una política para el manejo de cartera que logre que la rotación de cartera se mantenga en 30 días    |
|                                                                    | Incentivar a clientes con mayores vencimientos de cartera a realizar un acuerdo de pago que beneficie las partes. |
|                                                                    | Realizar acuerdos de pronto pago con clientes que tienen cartera corriente.                                       |
| Obligaciones Financieras aumentaron en un 40% respecto al año 2011 | Disminuir las obligaciones financieras a través de un mejor flujo de efectivo                                     |
| Indicador de Rotación de Proveedores en 4 días                     | Mejorar la política de pago a proveedores para que sea a 30 días                                                  |
|                                                                    | Realizar negociación con los proveedores año a año con el fin de llegar en el 2017 a realizar pago cada 30 días.  |

# Resultados

## SUPUESTOS VENTAS

*Proyectado*

|                            | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total Ventas               | \$273.200.525.827 | \$311.592.029.719 | \$353.820.539.547 | \$402.055.124.601 | \$456.704.467.412 |
| Variación inflación (%)    | 2,6%              | 3,6%              | 3,1%              | 3,1%              | 3,1%              |
| Crecimiento del sector (%) | 10,5%             | 10,5%             | 10,5%             | 10,5%             | 10,5%             |
| Variación (%)              | 13,1%             | 14,1%             | 13,6%             | 13,6%             | 13,6%             |
| Costo de Ventas            | \$233.674.264.218 | \$265.413.071.155 | \$301.091.223.245 | \$341.173.992.340 | \$386.592.780.070 |
| Gastos Administrativos     | \$5.548.472.353   | \$5.745.997.968   | \$5.921.825.506   | \$6.107.770.827   | \$6.297.111.723   |
| Gastos de Ventas           | \$18.616.102.590  | \$19.278.835.842  | \$19.868.768.219  | \$20.492.647.541  | \$21.127.919.615  |

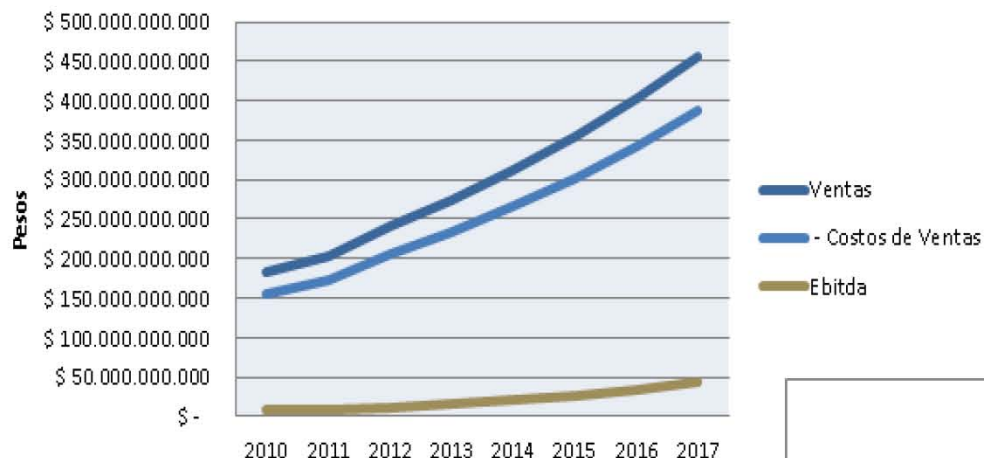
## SUPUESTOS CAPITAL DE TRABAJO

|                          | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| CxC (Días de Ventas)     | 40   | 39   | 38   | 35   | 30   |
| Inventario (Días de CMV) | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    |
| CxP (Días de CMV)        | 8    | 15   | 15   | 20   | 30   |

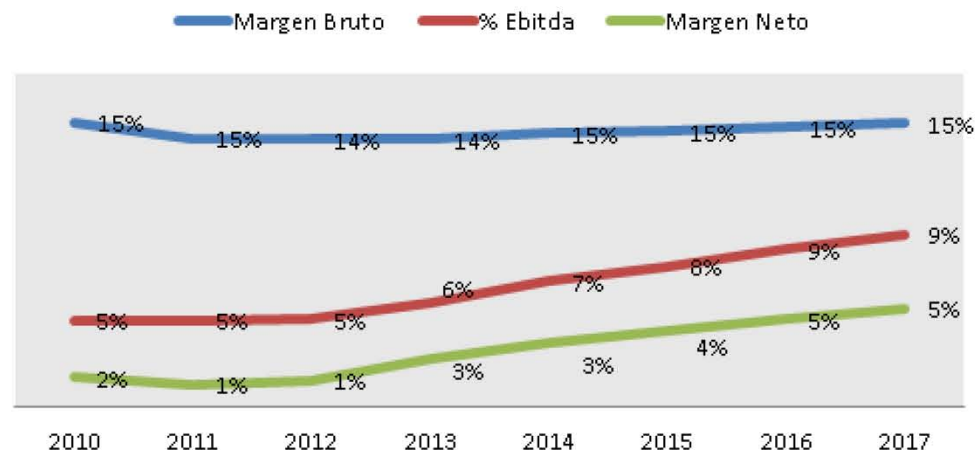


# Resultados

## CRECIMIENTO



## MÁRGENES



# Resultados

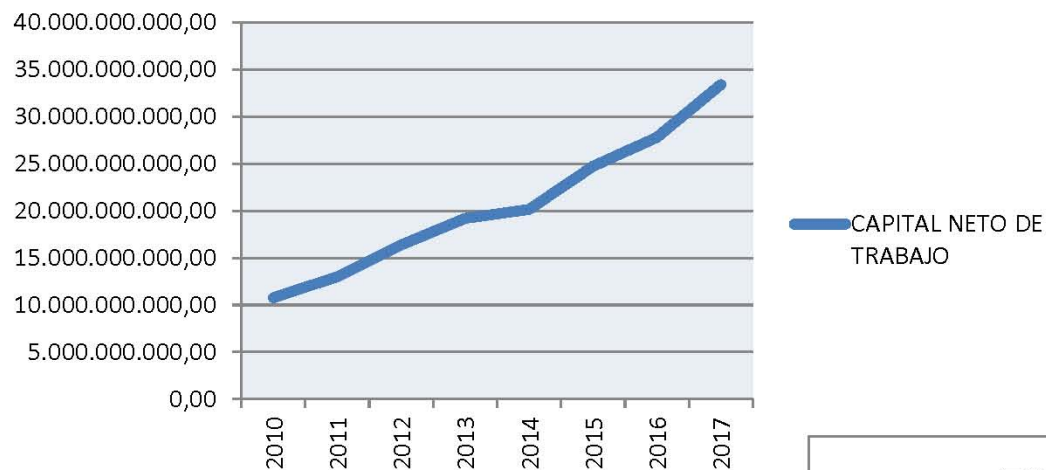
## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Proyectado

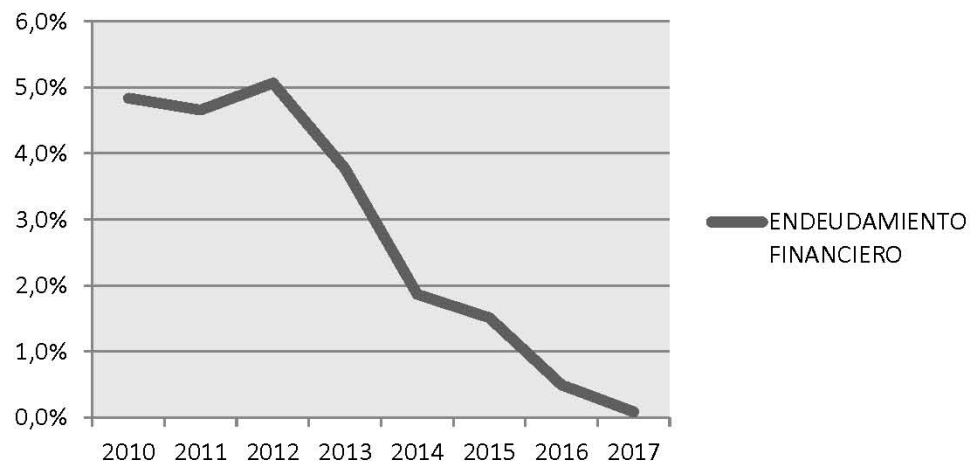
|                               | 2013               | % VERTICAL | 2014               | % VERTICAL | 2015               | % VERTICAL | 2016               | % VERTICAL | 2017               |
|-------------------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|
| Ventas                        | \$ 273.200.525.827 |            | \$ 311.592.029.719 |            | \$ 353.820.539.547 |            | \$ 402.055.124.601 |            | \$ 456.704.467.412 |
| - Costos de Ventas            | \$ 233.674.264.218 | 86%        | \$ 265.413.071.155 | 85%        | \$ 301.091.223.245 | 85%        | \$ 341.173.992.340 | 85%        | \$ 386.592.780.070 |
| Utilidad bruta                | \$ 39.526.261.609  | 14%        | \$ 46.178.958.564  | 15%        | \$ 52.729.316.301  | 15%        | \$ 60.881.132.261  | 15%        | \$ 70.111.687.342  |
| - Gastos Administrativos      | \$ 5.548.472.353   | 2%         | \$ 5.745.997.968   | 2%         | \$ 5.921.825.506   | 2%         | \$ 6.107.770.827   | 2%         | \$ 6.297.111.723   |
| - Gastos de Ventas            | \$ 18.616.102.590  | 7%         | \$ 19.278.835.842  | 6%         | \$ 19.868.768.219  | 6%         | \$ 20.492.647.541  | 5%         | \$ 21.127.919.615  |
| Ebitda                        | \$ 15.361.686.667  | 6%         | \$ 21.154.124.753  | 7%         | \$ 26.938.722.576  | 8%         | \$ 34.280.713.892  | 9%         | \$ 42.686.656.004  |
| Utilidad Operacional          | \$ 15.361.686.667  | 6%         | \$ 21.154.124.753  | 7%         | \$ 26.938.722.576  | 8%         | \$ 34.280.713.892  | 9%         | \$ 42.686.656.004  |
| - Egresos financieros         | \$ 3.973.068.247   | 1%         | \$ 4.183.640.864   | 1%         | \$ 4.388.220.902   | 1%         | \$ 4.605.437.837   | 1%         | \$ 4.833.407.010   |
| Ingresos No Operacionales     | \$ 99.772.249      | 0%         | \$ 103.324.141     | 0%         | \$ 106.485.859     | 0%         | \$ 109.829.515     | 0%         | \$ 113.234.230     |
| Otros Gastos No Operacionales | \$ 488.924.352     | 0%         | \$ 506.330.059     | 0%         | \$ 521.823.759     | 0%         | \$ 538.209.025     | 0%         | \$ 554.893.504     |
| Utilidad antes de impuestos   | \$ 10.999.466.317  | 4%         | \$ 16.567.477.971  | 5%         | \$ 22.135.163.775  | 6%         | \$ 29.246.896.546  | 7%         | \$ 37.411.589.720  |
| - Impuestos                   | \$ 3.849.813.211   | 1%         | \$ 5.798.617.290   | 2%         | \$ 7.747.307.321   | 2%         | \$ 10.236.413.791  | 3%         | \$ 13.094.056.402  |
| Utilidad Neta                 | \$ 7.149.653.106   | 3%         | \$ 10.768.860.681  | 3%         | \$ 14.387.856.454  | 4%         | \$ 19.010.482.755  | 5%         | \$ 24.317.533.318  |

# Resultados

## CAPITAL NETO DE TRABAJO



## ENDEUDAMIENTO FINANCIERO





# Resultados

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

| ACTIVOS                         |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Activo Corriente                | 2013                     | 2014                     | 2015                     | 2016                     | 2017                     | A Vertical  |
| Caja                            | \$ 319.399.465           | \$ 219.399.465           | \$ 169.399.465           | \$ 119.399.465           | \$ 69.399.465            | 0%          |
| Bancos                          | \$ 1.525.380.058         | \$ 2.196.346.199         | \$ 2.397.432.213         | \$ 7.828.329.424         | \$ 25.363.949.399        | 28%         |
| Disponible                      | \$ 1.844.779.523         | \$ 2.415.745.664         | \$ 2.566.831.678         | \$ 7.947.728.889         | \$ 25.433.348.864        | 28%         |
| Inversiones Fiduciarias         | \$ 6.474.176             | \$ 6.474.176             | \$ 6.474.176             | \$ 6.474.176             | \$ 6.474.176             | 0%          |
| <b>Total Disponible</b>         | <b>\$ 1.851.253.699</b>  | <b>\$ 2.422.219.840</b>  | <b>\$ 2.573.305.854</b>  | <b>\$ 7.954.203.065</b>  | <b>\$ 25.439.823.040</b> | <b>28%</b>  |
| <b>Deudores</b>                 |                          |                          |                          |                          |                          |             |
| Clientes Nacionales             | \$ 30.355.613.981        | \$ 33.755.803.220        | \$ 37.347.723.619        | \$ 39.088.692.670        | \$ 38.058.705.618        | 42%         |
| Provisión Cartera               | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | \$ (94.690)              | 0%          |
| Cuentas De Dificil Cobro        | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | \$ 2.754.791.927         | 3%          |
| Cuentas Por Cobrar A Socios     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | 0%          |
| Anticipos Y Avances             | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | \$ 1.200.000.000         | 1%          |
| Cuentas Por Cobrar Empleados    | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | \$ 1.040.432.844         | 1%          |
| Anticipo Industria Y Comercio   | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | \$ 649.180.020           | 1%          |
| Sobrante En Liquidación Privada | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | \$ 2.434.519.980         | 3%          |
| Otros Deudores                  | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | \$ 755.041.034           | 1%          |
| <b>Total Deudores</b>           | <b>\$ 39.189.485.096</b> | <b>\$ 42.589.674.335</b> | <b>\$ 46.181.594.734</b> | <b>\$ 47.922.563.785</b> | <b>\$ 46.892.576.733</b> | <b>52%</b>  |
| Inventarios                     | \$ 2.769.661.729         | \$ 4.734.597.630         | \$ 6.727.550.940         | \$ 9.147.854.301         | \$ 11.869.011.026        | 13%         |
| Gastos Pagados Por Anticipado   | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | \$ 6.663.097.553         | 7%          |
| <b>Total Activo Corriente</b>   | <b>\$ 50.473.498.076</b> | <b>\$ 56.409.589.357</b> | <b>\$ 62.145.549.080</b> | <b>\$ 71.687.718.703</b> | <b>\$ 90.864.508.351</b> | <b>100%</b> |

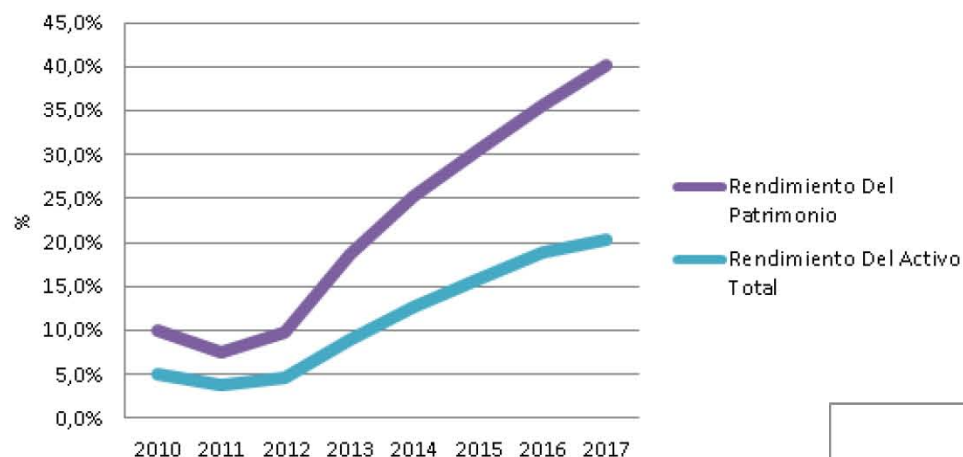


# Resultados

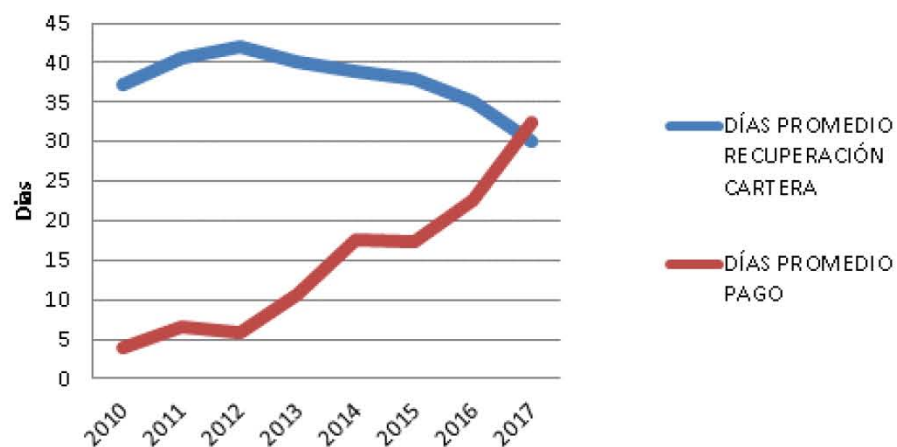
## BALANCE GENERAL PROYECTADO

| PASIVO                           |                          |                          |                          |                          |                          |            |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| Pasivo Corriente                 | 2013                     | 2014                     | 2015                     | 2016                     | 2017                     | A Vertical |
| Obligaciones Financieras         | \$ 1.841.222.493         | \$ 736.488.997           | \$ 368.244.499           | \$ -                     | \$ -                     | 0%         |
| Proveedores                      | \$ 6.889.170.838         | \$ 13.023.813.866        | \$ 14.538.420.945        | \$ 21.374.414.047        | \$ 34.937.221.731        | 61%        |
| Cuentas Corrientes Comerciales   | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | \$ 101.971.039           | 0%         |
| Cuentas Por Pagar A Los Socios   | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | \$ 100.000.000           | 0%         |
| Retención En La Fuente           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | \$ 663.418.292           | 1%         |
| Retenciones Y Aportes De Nomina  | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | \$ 5.126.461.231         | 9%         |
| Iva Por Pagar                    | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | \$ 907.263.593           | 2%         |
| Provision Impuesto De Renta      | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | 0%         |
| Impuesto Industria Y Comercio    | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | \$ 251.134.360           | 0%         |
| Impuesto Al Patrimonio           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | \$ 178.352.000           | 0%         |
| Salarios Por Pagar               |                          |                          |                          |                          |                          | 7%         |
| Porcio Corriente De Cesantias    | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | \$ 8.036.913.052         | 14%        |
| Provisión Obligaciones Laborales | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | \$ 2.872.012.042         | 5%         |
| Otros Pasivos                    | \$ 295.032.169           | \$ 352.841.031           | \$ 398.130.333           | \$ 447.415.006           | \$ 495.978.452           | 1%         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>    | <b>\$ 31.285.335.908</b> | <b>\$ 36.273.054.303</b> | <b>\$ 37.414.706.186</b> | <b>\$ 43.881.739.462</b> | <b>\$ 57.443.110.591</b> | <b>98%</b> |
| Pasivo No Corriente              |                          |                          |                          |                          |                          |            |
| Obligaciones Financieras Lp      | \$ 8.464.500.000         | \$ 5.078.700.000         | \$ 4.977.126.000         | \$ 1.990.850.400         | \$ 398.170.080           | 32%        |
| Cesantias Consolidadas           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           | \$ 657.853.080           |            |
| Impuesto Al Patrimonio           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           | \$ 178.351.000           |            |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b> | <b>\$ 9.300.704.080</b>  | <b>\$ 5.914.904.080</b>  | <b>\$ 5.813.330.080</b>  | <b>\$ 2.827.054.480</b>  | <b>\$ 1.234.374.160</b>  |            |
| <b>Total Pasivos</b>             | <b>\$ 40.586.039.988</b> | <b>\$ 42.187.958.383</b> | <b>\$ 43.228.036.266</b> | <b>\$ 46.708.793.942</b> | <b>\$ 58.677.484.751</b> |            |

## INDICADORES DE RENTABILIDAD



## INDICADORES DE ACTIVIDAD



# Resultados

## FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO

|                               | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               | VERTICAL |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------|
| VENTAS + CARTERA 2012         | \$ 301.371.139.294 | \$ 341.947.643.700 | \$ 387.576.342.766 | \$ 439.402.848.219 | \$ 495.793.160.081 |          |
| MENOS VALOR CARTERA 2013      | \$ 30.355.613.981  | \$ 33.755.803.220  | \$ 37.347.723.619  | \$ 39.088.692.670  | \$ 38.058.705.618  |          |
| TOTAL RECAUDO                 | \$ 271.015.525.313 | \$ 308.191.840.480 | \$ 350.228.619.148 | \$ 400.314.155.550 | \$ 457.734.454.464 |          |
| MENOS COSTOS OPERATIVOS       | \$ 228.481.502.791 | \$ 254.354.193.191 | \$ 288.545.755.610 | \$ 322.219.881.654 | \$ 354.376.715.064 | 77%      |
| MENOS GASTOS ADMINISTRATIVOS  | \$ 24.164.574.943  | \$ 25.024.833.811  | \$ 25.790.593.725  | \$ 26.600.418.368  | \$ 27.425.031.338  | 6%       |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES | \$ 1.003.733.974   | \$ 448.521.197     | \$ 476.534.456     | \$ 488.924.352     | \$ 506.330.059     | 0%       |
| PAGO IMPUESTOS                | \$ 3.849.813.211   | \$ 5.798.617.290   | \$ 7.747.307.321   | \$ 10.236.413.791  | \$ 13.094.056.402  | 3%       |
| MENOS GASTOS FINANCIEROS      | \$ 3.973.068.247   | \$ 4.183.640.864   | \$ 4.388.220.902   | \$ 4.605.437.837   | \$ 4.833.407.010   | 1%       |
| PAGO PROVEEDORES              | \$ 3.328.920.304   | \$ 6.889.170.838   | \$ 13.023.813.866  | \$ 14.538.420.945  | \$ 21.374.414.047  | 5%       |
| PAGO DIVIDENDOS               | \$ 4.250.800.126   | \$ 6.434.687.795   | \$ 9.691.974.613   | \$ 12.949.070.808  | \$ 17.109.434.480  | 4%       |
| ABONO A OBL FIN CP            | \$ 1.841.222.493   | \$ 1.104.733.496   | \$ 368.244.499     | \$ 368.244.499     | \$ -               | 0%       |
| ABONO A OBL FIN LP            | \$ 85.500.000      | \$ 3.385.800.000   | \$ 101.574.000     | \$ 2.986.275.600   | \$ 1.582.680.320   | 0%       |
| SALDO                         | \$ 36.389.225      | \$ 567.642.000     | \$ 94.600.155      | \$ 5.321.067.696   | \$ 17.422.385.745  | 4%       |



# Resultados

## Rotación de Cartera (42 días)

- Política para el manejo de cartera que busca que la rotación se mantenga en 30 días

## Obligaciones Financieras aumentaron en un 40% respecto al 2011

- Al mejorar la rotación de cartera se tendrá mayor flujo de efectivo para disminuir las obligaciones financieras

## Rotación de Proveedores (6 días)

- Mejorar la política de pago de Proveedores para que sea a 30 días



# Conclusiones

Los costos operacionales de la compañía son de \$ 233.674.264.318, (año 2011) ocupan el 85% de los ingresos

La Rotación de cartera se mantiene en promedio en 42 días

El pago a proveedores en promedio es a 6 días

Seguridad Bogotá debe recurrir a préstamos para pago de nómina

# Conclusiones

El manejo adecuado de la cartera soporta la situación financiera de la organización

Las obligaciones financieras a corto plazo son de  
\$ 1.841.222.493  
(Año 2011)

La rotación de Personal es del 10% trimestral

El seguimiento a los indicadores y toma de decisiones fortalecen la situación financiera de Seguridad Bogotá

# Recomendaciones



Diseño de una estrategia orientada a la pronta recuperación de cartera

Aumentar los periodos de pago a proveedores (primero manejarlos de forma quincenal y luego mensual)



Pago Mensual de Nómina (pagarla a 30 días lo que beneficie el ciclo de efectivo y los procesos)

# Recomendaciones



Disminuir el indicador de  
Rotación de Personal al  
5% trimestral

Con el recaudo de Cartera  
Disminuir Obligaciones  
Financieras



Mantener la planta  
Administrativa



# Retroalimentación



El trabajo de grado permite aplicar conocimientos adquiridos



El trabajar con una empresa del sector real aporta al crecimiento del equipo de trabajo



La elaboración del modelo y proyecciones implica conocimiento de la compañía, el mercado y la competencia

## MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA SEGURIDAD BOGOTA LTDA.

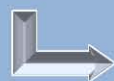
**ANÁLISIS  
HORIZONTAL  
Y VERTICAL**



**ANÁLISIS DE  
INDICADORES  
HISTORICOS**



**VARIABLES Y  
SUPUESTOS**



**MODELO  
PROYECTADO**



**INDICADORES  
PROYECTADO  
S**

**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**  
**SEGURIDAD BOGOTA LTDA. 2011-2012**



|                                        | 2011                     |              | 2012                     |              | 2011-2012               |              |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| ACTIVOS                                |                          | VERTICAL     |                          | VERTICAL     | HORIZONTAL              |              |
| ACTIVO CORRIENTE                       |                          |              |                          |              | ABS                     | %            |
| CAJA                                   | 289,276,477.00           | 0.4%         | 519,399,465.00           | 0.7%         | 230,122,988.00          | 79.6%        |
| BANCOS                                 | 1,189,705,316.00         | 1.8%         | 1,389,218,584.00         | 1.8%         | 199,513,268.00          | 16.8%        |
| DISPONIBLE                             | 1,478,981,793.00         | 2.2%         | 1,908,618,049.00         | 2.5%         | 429,636,256.00          | 29.0%        |
| INVERSIONES FIDUCIARIAS                | 22,459,111.00            | 0.0%         | 6,474,176.00             | 0.0%         | -15,984,935.00          | -71.2%       |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>                | <b>1,501,440,904.00</b>  | <b>2.3%</b>  | <b>1,915,092,225.00</b>  | <b>2.5%</b>  | <b>413,651,321.00</b>   | <b>27.6%</b> |
| DEUDORES                               |                          |              |                          |              |                         |              |
| CLIENTES NACIONALES                    | 22,874,131,983.00        | 34.6%        | 28,170,613,467.00        | 37.5%        | 5,296,481,484.00        | 23.2%        |
| PROVISIÓN CARTERA                      | -94,690.00               | 0.0%         | -94,690.00               | 0.0%         | 0.00                    | 0.0%         |
| CUENTAS DE DÍFICIL COBRO               | 2,725,051,739.00         | 4.1%         | 2,754,791,927.00         | 3.7%         | 29,740,188.00           | 1.1%         |
| CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS            | 200,000,000.00           | 0.3%         | 0.00                     | 0.0%         | -200,000,000.00         | -100.0%      |
| ANTICIPOS Y AVANCES                    | 1,200,000,000.00         | 1.8%         | 1,200,000,000.00         | 1.6%         | 0.00                    | 0.0%         |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS           | 695,066,942.00           | 1.1%         | 1,040,432,844.00         | 1.4%         | 345,365,902.00          | 49.7%        |
| ANTICIPO INDUSTRIA Y COMERCIO          | 464,492,578.00           | 0.7%         | 649,180,020.00           | 0.9%         | 184,687,442.00          | 39.8%        |
| SOBRANTE EN LIQUIDACIÓN PRIVADA        | 1,718,526,801.00         | 2.6%         | 2,434,519,980.00         | 3.2%         | 715,993,179.00          | 41.7%        |
| OTROS DEUDORES                         | 604,975,996.00           | 0.9%         | 755,041,034.00           | 1.0%         | 150,065,038.00          | 24.8%        |
| <b>TOTAL DEUDORES</b>                  | <b>30,482,151,349.00</b> | <b>46.1%</b> | <b>37,004,484,582.00</b> | <b>49.3%</b> | <b>6,522,333,233.00</b> | <b>21.4%</b> |
| INVENTARIOS                            | 1,694,911,954.00         | 2.6%         | 1,073,252,318.00         | 1.4%         | -621,659,636.00         | -36.7%       |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO          | 4,477,890,477.00         | 6.8%         | 6,663,097,553.00         | 8.9%         | 2,185,207,076.00        | 48.8%        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>38,156,394,684.00</b> | <b>57.7%</b> | <b>46,655,926,678.00</b> | <b>62.1%</b> | <b>8,499,531,994.00</b> | <b>22.3%</b> |
| ACTIVOS NO CORRIENTES                  |                          |              |                          |              |                         |              |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO              |                          |              |                          |              |                         |              |
| TERRENOS                               | 488,421,860.00           | 0.7%         | 488,421,860.00           | 0.7%         | 0.00                    | 0.0%         |
| CONSTRUCCIONES EN CURSO                | 0.00                     | 0.0%         | 0.00                     | 0.0%         | 0.00                    | 0.0%         |
| CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES         | 4,811,240,192.00         | 7.3%         | 5,441,209,921.00         | 7.2%         | 629,969,729.00          | 13.1%        |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                    | 226,366,796.00           | 0.3%         | 226,965,049.00           | 0.3%         | 598,253.00              | 0.3%         |
| MUEBLES Y ENSERES / EQUIPO DE OFICINA  | 2,114,707,031.00         | 3.2%         | 2,174,229,077.00         | 2.9%         | 59,522,046.00           | 2.8%         |
| EQUIPO DE COMUNICACIÓN                 | 3,731,817,980.00         | 5.6%         | 3,918,949,832.00         | 5.2%         | 187,131,852.00          | 5.0%         |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE           | 580,870,120.00           | 0.9%         | 619,037,441.00           | 0.8%         | 38,167,321.00           | 6.6%         |
| FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL                 |                          | 0.0%         |                          | 0.0%         | 0.00                    | 0.0%         |
| PLANTA DE ENERGÍA                      | 74,073,634.00            | 0.1%         | 78,370,274.00            | 0.1%         | 4,296,640.00            | 5.8%         |
| EQUIPO DE VIGILANCIA                   | 5,703,403,077.00         | 8.6%         | 6,424,686,601.00         | 8.6%         | 721,283,524.00          | 12.6%        |
| CANINOS                                | 55,912,706.00            | 0.1%         | 55,912,706.00            | 0.1%         | 0.00                    | 0.0%         |
| SUBTOTAL                               | 17,786,813,396.00        | 26.9%        | 19,427,782,761.00        | 25.9%        | 1,640,969,365.00        | 9.2%         |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA                 | -9,885,349,533.00        | -15.0%       | -11,129,376,121.00       | -14.8%       | -1,244,026,588.00       | 12.6%        |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>7,901,463,863.00</b>  | <b>12.0%</b> | <b>8,298,406,640.00</b>  | <b>11.0%</b> | <b>396,942,777.00</b>   | <b>5.0%</b>  |
| OTROS ACTIVOS                          |                          |              |                          |              |                         |              |
| INTANGIBLES                            | 11,654,549,118.00        | 17.6%        | 11,654,549,118.00        | 15.5%        | 0.00                    | 0.0%         |
| DIFERIDOS                              | 356,702,000.00           | 0.5%         | 178,351,000.00           | 0.2%         | -178,351,000.00         | -50.0%       |
| ACCIONES                               | 28,985,966.00            | 0.0%         | 26,985,966.00            | 0.0%         | -2,000,000.00           | -6.9%        |
| VALORIZACIONES                         | 7,987,438,568.00         | 12.1%        | 8,287,438,568.00         | 11.0%        | 300,000,000.00          | 3.8%         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>       | <b>27,929,139,515.00</b> | <b>42.3%</b> | <b>28,445,731,292.00</b> | <b>37.9%</b> | <b>516,591,777.00</b>   | <b>1.8%</b>  |



|                         |                          |               |                          |               |                         |              |
|-------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------|
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b> | <b>66,085,534,199.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>75,101,657,970.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>9,016,123,771.00</b> | <b>13.6%</b> |
|-------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------|

**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**  
**SEGURIDAD BOGOTA LTDA. 2011-2012**

**PASIVO**

**PASIVO CORRIENTE**

|                                  |                          |              |                          |              |                         |              |
|----------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 2,622,656,412.00         | 4.0%         | 3,682,444,986.00         | 4.9%         | 1,059,788,574.00        | 40.4%        |
| PROVEEDORES                      | 3,178,201,475.00         | 4.8%         | 3,328,920,304.00         | 4.4%         | 150,718,829.00          | 4.7%         |
| CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES   | 106,972,578.00           | 0.2%         | 101,971,039.00           | 0.1%         | -5,001,539.00           | -4.7%        |
| CUENTAS POR PAGAR A LOS SOCIOS   | 95,807,406.00            | 0.1%         | 100,000,000.00           | 0.1%         | 4,192,594.00            | 4.4%         |
| RETENCIÓN EN LA FUENTE           | 627,924,905.00           | 1.0%         | 663,418,292.00           | 0.9%         | 35,493,387.00           | 5.7%         |
| RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA  | 4,044,986,286.00         | 6.1%         | 5,126,461,231.00         | 6.8%         | 1,081,474,945.00        | 26.7%        |
| IVA POR PAGAR                    | 745,936,000.00           | 1.1%         | 907,263,593.00           | 1.2%         | 161,327,593.00          | 21.6%        |
| IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO    | 170,377,826.00           | 0.3%         | 251,134,360.00           | 0.3%         | 80,756,534.00           | 47.4%        |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO           | 178,351,000.00           | 0.3%         | 178,352,000.00           | 0.2%         | 1,000.00                | 0.0%         |
| SALARIOS POR PAGAR               | 3,006,086,653.00         | 4.5%         | 4,222,384,800.00         | 5.6%         | 1,216,298,147.00        | 40.5%        |
| PORCIO CORRIENTE DE CESANTIAS    | 7,010,411,897.00         | 10.6%        | 8,036,913,052.00         | 10.7%        | 1,026,501,155.00        | 14.6%        |
| PROVISIÓN OBLIGACIONES LABORALES | 2,498,246,924.00         | 3.8%         | 2,872,012,042.00         | 3.8%         | 373,765,118.00          | 15.0%        |
| OTROS PASIVOS                    | 842,157,349.00           | 1.3%         | 809,841,791.00           | 1.1%         | -32,315,558.00          | -3.8%        |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>25,128,116,711.00</b> | <b>38.0%</b> | <b>30,281,117,490.00</b> | <b>40.3%</b> | <b>5,153,000,779.00</b> | <b>20.5%</b> |

**PASIVO NO CORRIENTE**

|                                  |                         |              |                         |              |                         |              |
|----------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LP      | 6,850,000,000.00        | 10.4%        | 8,550,000,000.00        | 11.4%        | 1,700,000,000.00        | 24.8%        |
| CESANTIAS CONSOLIDADAS           | 558,190,330.00          | 0.8%         | 657,853,080.00          | 0.9%         | 99,662,750.00           | 17.9%        |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO           | 356,702,000.00          | 0.5%         | 178,351,000.00          | 0.2%         | -178,351,000.00         | -50.0%       |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>7,764,892,330.00</b> | <b>11.7%</b> | <b>9,386,204,080.00</b> | <b>12.5%</b> | <b>1,621,311,750.00</b> | <b>20.9%</b> |

|                      |                          |              |                          |              |                         |              |
|----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | <b>32,893,009,041.00</b> | <b>49.8%</b> | <b>39,667,321,570.00</b> | <b>52.8%</b> | <b>6,774,312,529.00</b> | <b>20.6%</b> |
|----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|

**PATRIMONIO**

|                                    |                          |               |                          |               |                         |              |
|------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------|
| CAPITAL SOCIAL                     | 7,190,157,944.00         | 10.9%         | 7,190,157,944.00         | 9.6%          | 0.00                    | 0.0%         |
| CRÉDITO MERCANTIL                  | 11,000,000,000.00        | 16.6%         | 11,000,000,000.00        | 14.6%         | 0.00                    | 0.0%         |
| RESERVA LEGAL                      | 2,898,135,067.00         | 4.4%          | 3,271,765,605.00         | 4.4%          | 373,630,538.00          | 12.9%        |
| RESERVA LEGAL GRAVABLE             |                          | 0.0%          |                          | 0.0%          | 0.00                    |              |
| RESERVA PARA CONTINGENCIAS         | 12,488,188.00            | 0.0%          | 571,863,031.00           | 0.8%          | 559,374,843.00          | 4479.2%      |
| RESERVAS A DISPOSICIÓN DE LA JUNTA | 368,000,000.00           | 0.6%          | 390,000,000.00           | 0.5%          | 22,000,000.00           | 6.0%         |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO             | 3,736,305,382.00         | 5.7%          | 4,723,111,251.00         | 6.3%          | 986,805,869.00          | 26.4%        |
| SUPERAVIT POR VALORIZACIONES       | 7,987,438,568.00         | 12.1%         | 8,287,438,568.00         | 11.0%         | 300,000,000.00          | 3.8%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>33,192,525,149.00</b> | <b>50.2%</b>  | <b>35,434,336,399.00</b> | <b>47.2%</b>  | <b>2,241,811,250.00</b> | <b>6.8%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   | <b>66,085,534,190.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>75,101,657,969.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>9,016,123,779.00</b> | <b>13.6%</b> |

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**SEGURIDAD BOGOTA LTDA. 2011-2012**

|                                     |                           |               |                           |               |                          |              |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| INGRESOS POR SERVICIOS              | 195,168,145,057.00        |               | 232,090,578,728.00        |               | 36,922,433,671.00        | 18.9%        |
| INGRESOS POR VENTA DE EQUIPOS       | 8,099,951,905.00          |               | 9,482,050,604.00          |               | 1,382,098,699.00         | 17.1%        |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b> | <b>203,268,096,962.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>241,572,629,332.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>38,304,532,370.00</b> | <b>18.8%</b> |



|                                     |                           |              |                           |              |                          |              |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| GASTOS OPERATIVOS                   | 170,015,720,798.00        | 83.6%        | 202,045,805,566.00        | 83.6%        | 32,030,084,768.00        | 18.8%        |
| COSTO DE M/CIA VENDIDA              | 3,715,453,700.00          | 1.8%         | 4,576,441,018.00          | 1.9%         | 860,987,318.00           | 23.2%        |
| <b>TOTAL COSTO OPERATIVO</b>        | <b>173,731,174,498.00</b> | <b>85.5%</b> | <b>206,622,246,584.00</b> | <b>85.5%</b> | <b>32,891,072,086.00</b> | <b>18.9%</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>29,536,922,464.00</b>  | <b>14.5%</b> | <b>34,950,382,748.00</b>  | <b>14.5%</b> | <b>5,413,460,284.00</b>  | <b>18.3%</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS              | 4,878,806,799.00          | 2.4%         | 5,407,867,790.00          | 2.2%         | 529,060,991.00           | 10.8%        |
| GASTOS DE VENTAS                    | 15,111,705,322.00         | 7.4%         | 18,144,349,503.00         | 7.5%         | 3,032,644,181.00         | 20.1%        |
| <b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>       | <b>19,990,512,121.00</b>  | <b>9.8%</b>  | <b>23,552,217,293.00</b>  | <b>9.7%</b>  | <b>3,561,705,172.00</b>  | <b>17.8%</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>         | <b>9,546,410,343.00</b>   | <b>4.7%</b>  | <b>11,398,165,455.00</b>  | <b>4.7%</b>  | <b>1,851,755,112.00</b>  | <b>19.4%</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                  | 3,084,783,494.00          | 1.5%         | 3,768,441,854.00          | 1.6%         | 683,658,360.00           | 22.2%        |
| INGRESOS NO OPERACIONALES           | 107,709,726.00            | 0.1%         | 97,243,907.00             | 0.0%         | -10,465,819.00           | -9.7%        |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES       | 448,521,197.00            | 0.2%         | 476,534,456.00            | 0.2%         | 28,013,259.00            | 6.2%         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>  | <b>6,120,815,378.00</b>   | <b>3.0%</b>  | <b>7,250,433,052.00</b>   | <b>3.0%</b>  | <b>1,129,617,674.00</b>  | <b>18.5%</b> |
| IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | 2,384,509,996.00          | 1.2%         | 2,527,321,801.00          | 1.0%         | 142,811,805.00           | 6.0%         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>       | <b>3,736,305,382.00</b>   | <b>1.8%</b>  | <b>4,723,111,251.00</b>   | <b>2.0%</b>  | <b>986,805,869.00</b>    | <b>26.4%</b> |

# SEGURIDAD BOGOTÁ LTDA

## BALANCE GENERAL

|                                        | 2009                     | 2010                     | 2011                     | 2012                     |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                         |                          |                          |                          |                          |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                |                          |                          |                          |                          |
| CAJA                                   | 1,217,260,539.00         | 293,798,596.00           | 289,276,477.00           | 519,399,465.00           |
| BANCOS                                 | 519,834,992.00           | 803,683,262.00           | 1,189,705,316.00         | 1,389,218,584.00         |
| DISPONIBLE                             | 1,737,095,531.00         | 1,097,481,858.00         | 1,478,981,793.00         | 1,908,618,049.00         |
| INVERSIONES FIDUCIARIAS                | 208,004,255.00           | 27,610,777.00            | 22,459,111.00            | 6,474,176.00             |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>                | <b>1,945,099,786.00</b>  | <b>1,125,092,635.00</b>  | <b>1,501,440,904.00</b>  | <b>1,915,092,225.00</b>  |
| <b>DEUDORES</b>                        |                          |                          |                          |                          |
| CLIENTES NACIONALES                    | 20,630,176,946.00        | 19,047,447,515.00        | 22,874,131,983.00        | 28,170,613,467.00        |
| PROVISIÓN CARTERA                      | -307,348,661.00          | -94,690.00               | -94,690.00               | -94,690.00               |
| CUENTAS DE DÍFICIL COBRO               | 2,114,212,914.00         | 2,450,210,415.00         | 2,725,051,739.00         | 2,754,791,927.00         |
| CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS            |                          |                          | 200,000,000.00           | 0.00                     |
| ANTICIPOS Y AVANCES                    | 1,200,000,000.00         | 1,200,000,000.00         | 1,200,000,000.00         | 1,200,000,000.00         |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS           | 881,396,290.00           | 802,636,611.00           | 695,066,942.00           | 1,040,432,844.00         |
| ANTICIPO INDUSTRIA Y COMERCIO          | 422,117,594.00           | 464,961,787.00           | 464,492,578.00           | 649,180,020.00           |
| SOBRANTE EN LIQUIDACIÓN PRIVADA        | 1,060,769,000.00         | 1,459,607,996.00         | 1,718,526,801.00         | 2,434,519,980.00         |
| OTROS DEUDORES                         | 968,157,981.00           | 579,163,064.00           | 604,975,996.00           | 755,041,034.00           |
| <b>TOTAL DEUDORES</b>                  | <b>26,969,482,064.00</b> | <b>26,003,932,698.00</b> | <b>30,482,151,349.00</b> | <b>37,004,484,582.00</b> |
| INVENTARIOS                            | 706,650,046.00           | 1,061,349,258.00         | 1,694,911,954.00         | 1,073,252,318.00         |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO          | 5,657,354,689.00         | 3,694,015,650.00         | 4,477,890,477.00         | 6,663,097,553.00         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>35,278,586,585.00</b> | <b>31,884,390,241.00</b> | <b>38,156,394,684.00</b> | <b>46,655,926,678.00</b> |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>           |                          |                          |                          |                          |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>       |                          |                          |                          |                          |
| TERRENOS                               | 396,021,860.00           | 396,021,860.00           | 488,421,860.00           | 488,421,860.00           |
| <b>CONSTRUCCIONES EN CURSO</b>         | 2,153,748,624.00         | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES         | 2,327,232,268.00         | 4,480,980,892.00         | 4,811,240,192.00         | 5,441,209,921.00         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                    | 209,637,312.00           | 222,643,457.00           | 226,366,796.00           | 226,965,049.00           |
| MUEBLES Y ENSERES / EQUIPO DE OFICINA  | 978,386,778.00           | 2,079,593,180.00         | 2,114,707,031.00         | 2,174,229,077.00         |
| EQUIPO DE COMUNICACIÓN                 | 3,162,538,050.00         | 3,496,704,657.00         | 3,731,817,980.00         | 3,918,949,832.00         |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE           | 1,222,732,365.00         | 542,366,121.00           | 580,870,120.00           | 619,037,441.00           |
| FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL                 | 153,047,884.00           | 108,052,799.00           |                          |                          |
| PLANTA DE ENERGÍA                      | 68,082,234.00            | 74,073,634.00            | 74,073,634.00            | 78,370,274.00            |
| EQUIPO DE VIGILANCIA                   | 5,808,311,128.00         | 5,725,140,250.00         | 5,703,403,077.00         | 6,424,686,601.00         |
| CANINOS                                | 53,012,706.00            | 53,012,706.00            | 55,912,706.00            | 55,912,706.00            |
| SUBTOTAL                               | 16,532,751,209.00        | 17,178,589,556.00        | 17,786,813,396.00        | 19,427,782,761.00        |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA                 | -8,416,669,873.00        | -8,659,045,844.00        | -9,885,349,533.00        | -11,129,376,121.00       |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>8,116,081,336.00</b>  | <b>8,519,543,712.00</b>  | <b>7,901,463,863.00</b>  | <b>8,298,406,640.00</b>  |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                   |                          |                          |                          |                          |
| INTANGIBLES                            | 11,654,549,118.00        | 11,654,549,118.00        | 11,654,549,118.00        | 11,654,549,118.00        |

|                                  |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| DIFERIDOS                        |                          |                          | 356,702,000.00           | 178,351,000.00           |
| ACCIONES                         | 98,597,374.00            | 30,820,163.00            | 28,985,966.00            | 26,985,966.00            |
| VALORIZACIONES                   | 4,703,618,332.00         | 6,279,438,247.00         | 7,987,438,568.00         | 8,287,438,568.00         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>24,572,846,160.00</b> | <b>26,484,351,240.00</b> | <b>27,929,139,515.00</b> | <b>28,445,731,292.00</b> |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>          | <b>59,851,432,745.00</b> | <b>58,368,741,481.00</b> | <b>66,085,534,199.00</b> | <b>75,101,657,970.00</b> |

## PASIVO

### PASIVO CORRIENTE

|                                  |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 4,777,788,101.00         | 2,182,154,932.00         | 2,622,656,412.00         | 3,682,444,986.00         |
| PROVEEDORES                      | 1,726,546,385.00         | 1,681,386,823.00         | 3,178,201,475.00         | 3,328,920,304.00         |
| CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES   | 113,547,140.00           | 105,388,923.00           | 106,972,578.00           | 101,971,039.00           |
| CUENTAS POR PAGAR A LOS SOCIOS   | 168,067,926.00           | 263,708,150.00           | 95,807,406.00            | 100,000,000.00           |
| RETENCIÓN EN LA FUENTE           | 492,798,724.00           | 494,701,000.00           | 627,924,905.00           | 663,418,292.00           |
| RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA  | 3,145,884,895.00         | 3,190,727,764.00         | 4,044,986,286.00         | 5,126,461,231.00         |
| IVA POR PAGAR                    | 717,169,113.00           | 593,468,000.00           | 745,936,000.00           | 907,263,593.00           |
| IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO    | 122,813,000.00           | 123,112,620.00           | 170,377,826.00           | 251,134,360.00           |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO           |                          |                          | 178,351,000.00           | 178,352,000.00           |
| SALARIOS POR PAGAR               | 2,919,501,860.00         | 2,904,235,969.00         | 3,006,086,653.00         | 4,222,384,800.00         |
| PORCIO CORRIENTE DE CESANTIAS    | 5,753,375,787.00         | 6,184,915,014.00         | 7,010,411,897.00         | 8,036,913,052.00         |
| PROVISIÓN OBLIGACIONES LABORALES | 2,231,322,158.00         | 2,401,514,094.00         | 2,498,246,924.00         | 2,872,012,042.00         |
| OTROS PASIVOS                    | 1,095,590,431.00         | 1,004,288,202.00         | 842,157,349.00           | 809,841,791.00           |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>23,264,405,520.00</b> | <b>21,129,601,491.00</b> | <b>25,128,116,711.00</b> | <b>30,281,117,490.00</b> |

### PASIVO NO CORRIENTE

|                                  |                         |                         |                         |                         |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS LP      | 8,350,000,000.00        | 6,700,000,000.00        | 6,850,000,000.00        | 8,550,000,000.00        |
| CESANTIAS CONSOLIDADAS           | 573,475,018.00          | 711,847,544.00          | 558,190,330.00          | 657,853,080.00          |
| IMPUESTO AL PATRIMONIO           |                         |                         | 356,702,000.00          | 178,351,000.00          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>8,923,475,018.00</b> | <b>7,411,847,544.00</b> | <b>7,764,892,330.00</b> | <b>9,386,204,080.00</b> |

|                      |                          |                          |                          |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | <b>32,187,880,538.00</b> | <b>28,541,449,035.00</b> | <b>32,893,009,041.00</b> | <b>39,667,321,570.00</b> |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

## PATRIMONIO

|                                    |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| CAPITAL SOCIAL                     | 5,556,887,643.00         | 5,990,157,944.00         | 7,190,157,944.00         | 7,190,157,944.00         |
| CRÉDITO MERCANTIL                  | 11,000,000,000.00        | 11,000,000,000.00        | 11,000,000,000.00        | 11,000,000,000.00        |
| RESERVA LEGAL                      | 2,138,441,587.00         | 2,898,135,067.00         | 2,898,135,067.00         | 3,271,765,605.00         |
| RESERVA LEGAL GRAVABLE             | 675,711,161.00           | 242,440,860.00           |                          |                          |
| RESERVA PARA CONTINGENCIAS         | 4,661,697.00             | 4.00                     | 12,488,188.00            | 571,863,031.00           |
| RESERVAS A DISPOSICIÓN DE LA JUNTA | 320,000,000.00           | 176,000,000.00           | 368,000,000.00           | 390,000,000.00           |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO             | 3,264,231,787.00         | 3,237,847,324.00         | 3,736,305,382.00         | 4,723,111,251.00         |
| SUPERAVIT POR VALORIZACIONES       | 4,703,618,332.00         | 6,279,438,247.00         | 7,987,438,568.00         | 8,287,438,568.00         |
| <b>TOTAL PATIMONIO</b>             | <b>27,663,552,207.00</b> | <b>29,824,019,446.00</b> | <b>33,192,525,149.00</b> | <b>35,434,336,399.00</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   | <b>59,851,432,745.00</b> | <b>58,365,468,481.00</b> | <b>66,085,534,190.00</b> | <b>75,101,657,969.00</b> |

## ESTADO DE RESULTADOS

|                               |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS POR SERVICIOS        | 158,405,468,765.00 | 177,333,435,109.00 | 195,168,145,057.00 | 232,090,578,728.00 |
| INGRESOS POR VENTA DE EQUIPOS | 6,928,186,355.00   | 6,332,431,867.00   | 8,099,951,905.00   | 9,482,050,604.00   |



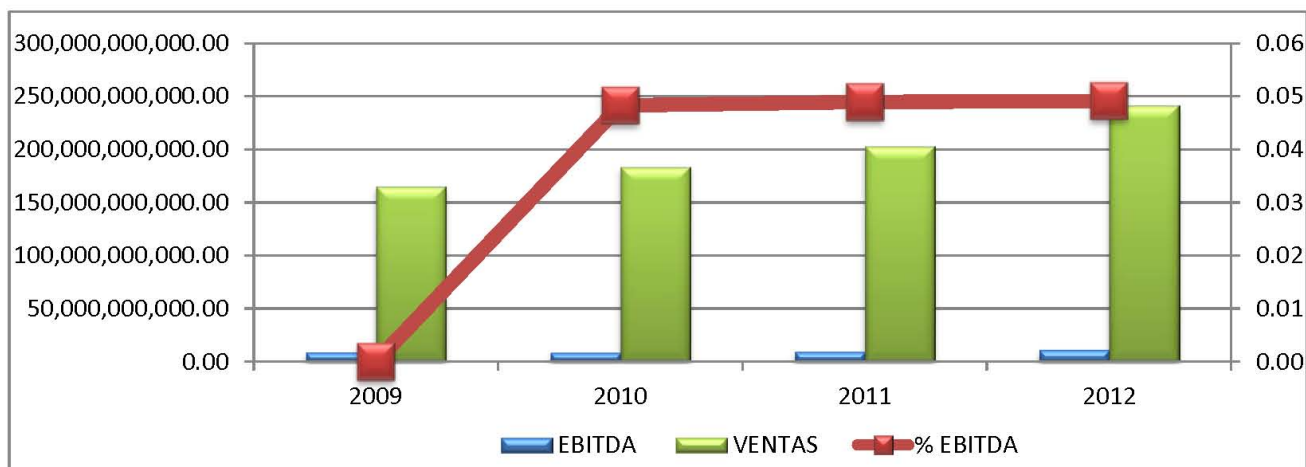
|                                     |                           |                           |                           |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b> | <b>165,333,655,120.00</b> | <b>183,665,866,976.00</b> | <b>203,268,096,962.00</b> | <b>241,572,629,332.00</b> |
| GASTOS OPERATIVOS                   | 134,702,786,682.00        | 152,334,897,374.00        | 170,015,720,798.00        | 202,045,805,566.00        |
| COSTO DE M/CIA VENDIDA              | 3,763,174,873.00          | 3,084,495,274.00          | 3,715,453,700.00          | 4,576,441,018.00          |
| <b>TOTAL COSTO OPERATIVO</b>        | <b>138,465,961,555.00</b> | <b>155,419,392,648.00</b> | <b>173,731,174,498.00</b> | <b>206,622,246,584.00</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>26,867,693,565.00</b>  | <b>28,246,474,328.00</b>  | <b>29,536,922,464.00</b>  | <b>34,950,382,748.00</b>  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS              | 4,229,420,720.00          | 4,683,627,007.00          | 4,878,806,799.00          | 5,407,867,790.00          |
| GASTOS DE VENTAS                    | 13,638,807,681.00         | 14,996,705,299.00         | 15,111,705,322.00         | 18,144,349,503.00         |
| TOTAL GASTOS GENERALES              | 17,868,228,401.00         | 19,680,332,306.00         | 19,990,512,121.00         | 23,552,217,293.00         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>         | <b>8,999,465,164.00</b>   | <b>8,566,142,022.00</b>   | <b>9,546,410,343.00</b>   | <b>11,398,165,455.00</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                  | 2,985,875,888.00          | 2,218,210,560.00          | 3,084,783,494.00          | 3,768,441,854.00          |
| INGRESOS NO OPERACIONALES           | 269,922,238.00            | 157,787,835.00            | 107,709,726.00            | 97,243,907.00             |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES       | 780,358,747.00            | 1,003,733,974.00          | 448,521,197.00            | 476,534,456.00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>  | <b>5,503,152,767.00</b>   | <b>5,501,985,323.00</b>   | <b>6,120,815,378.00</b>   | <b>7,250,433,052.00</b>   |
| IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | 2,238,921,000.00          | 2,264,138,000.00          | 2,384,509,996.00          | 2,527,321,801.00          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>       | <b>3,264,231,767.00</b>   | <b>3,237,847,323.00</b>   | <b>3,736,305,382.00</b>   | <b>4,723,111,251.00</b>   |

### ANALISIS DE INDICADORES HISTÓRICOS



### RENTABILIDAD DEL EBITDA

|                 | 2009             | 2010             | 2011             | 2012              |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>EBITDA</b>   | 8,999,465,164.00 | 8,566,142,022.00 | 9,546,410,343.00 | 11,398,165,455.00 |
| <b>% EBITDA</b> | 0.00             | 4.8%             | 4.9%             | 4.9%              |
| <b>VENTAS</b>   | 165,333,655,120  | 183,665,866,976  | 203,268,096,962  | 241,572,629,332   |



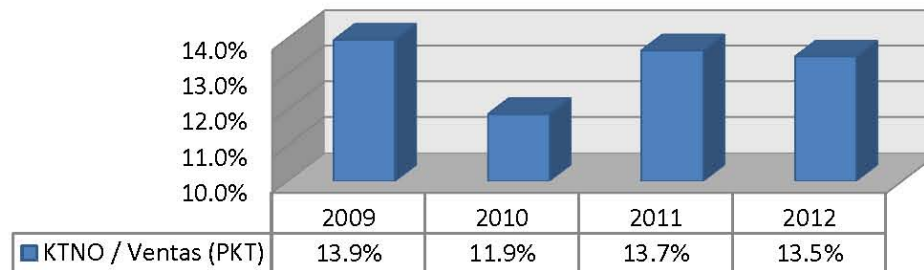


## CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL (KTNO)

|                             | 2009              | 2010              | 2011              | 2012              |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cuentas por Cobrar Clientes | 20,630,176,946.00 | 19,047,447,515.00 | 22,874,131,983.00 | 28,170,613,467.00 |
| Inventarios                 | 706,650,046.00    | 1,061,349,258.00  | 1,694,911,954.00  | 1,073,252,318.00  |
| Proveedores                 | 1,726,546,385.00  | 1,681,386,823.00  | 3,178,201,475.00  | 3,328,920,304.00  |
| KTNO                        | 23,063,373,377.00 | 21,790,183,596.00 | 27,747,245,412.00 | 32,572,786,089.00 |
| Variación KTNO              |                   | -1,273,189,781.00 | 5,957,061,816.00  | 4,825,540,677.00  |
| KTNO / Ventas (PKT)         | 13.9%             | 11.9%             | 13.7%             | 13.5%             |

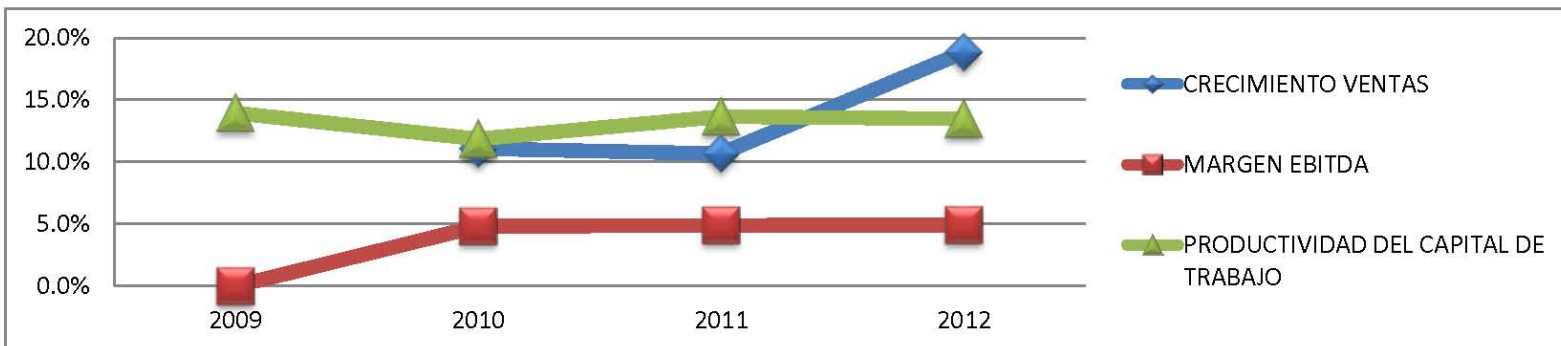
|                     | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| KTNO / Ventas (PKT) | 13.9% | 11.9% | 13.7% | 13.5% |

### KTNO / Ventas (PKT)



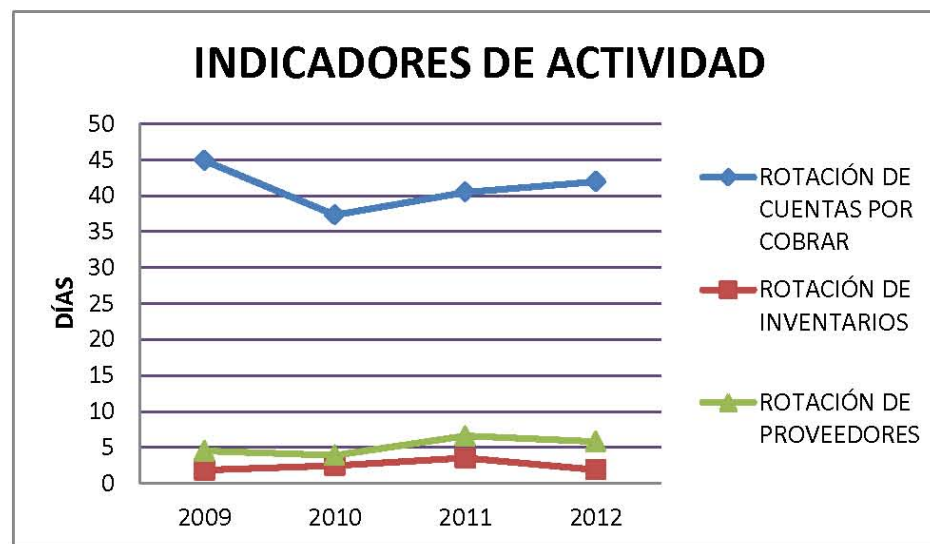
## INDICADORES OPERATIVOS

|                                      | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| CRECIMIENTO VENTAS                   |       | 11.1% | 10.7% | 18.8% |
| MARGEN EBITDA                        | 0.0%  | 4.8%  | 4.9%  | 4.9%  |
| PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO | 13.9% | 11.9% | 13.7% | 13.5% |



## INDICADORES DE ACTIVIDAD

|                                | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | 45   | 37   | 41   | 42   |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS        | 1.84 | 2.46 | 3.51 | 1.87 |
| ROTACIÓN DE PROVEEDORES        | 4.49 | 3.89 | 6.59 | 5.80 |



## INDICADORES DE RIESGO FINANCIERO

|                             | 2009              | 2010             | 2011             | 2012              |
|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| EBITDA / GASTOS FINANCIEROS | 3.01              | 3.86             | 3.09             | 3.02              |
| DEUDA FINANCIERA / EBITDA   | 1.46              | 1.04             | 0.99             | 1.07              |
| DEUDA FINANCIERA            | 13,127,788,101.00 | 8,882,154,932.00 | 9,472,656,412.00 | 12,232,444,986.00 |



|                                | 2009 | 2010   | 2011   | 2012   |
|--------------------------------|------|--------|--------|--------|
| CRECIMIENTO DE LAS VENTAS REAL |      | 11.09% | 10.67% | 18.84% |
| PIB                            |      |        |        |        |



# VARIABLES Y SUPUESTOS



## SUPUESTOS MACROECONOMICOS

|                                | Histórico |       |       |       |       | Proyectado |       |       |
|--------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|
|                                | 2010      | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015       | 2016  | 2017  |
| Inflación                      | 3.2%      | 3.7%  | 2.4%  | 2.6%  | 3.6%  | 3.1%       | 3.1%  | 3.1%  |
| Investigador 1: Bancolombia    |           |       |       | 3.2%  | 3.1%  | 3.0%       | 2.8%  | 2.8%  |
| Crecimiento del PIB            | 4.0%      | 6.6%  | 4.0%  | 4.9%  | 4.6%  | 4.6%       | 4.6%  | 4.6%  |
| Investigador 1: Bancolombia    |           |       |       | 4.9%  | 4.6%  | 4.6%       | 4.6%  | 4.6%  |
| DTF (Fin de año)_Bancolombia   | 3.7%      | 4.1%  | 5.3%  | 5.4%  | 5.3%  | 4.9%       | 5.0%  | 5.0%  |
| Impuesto a la Renta (% de UAI) | 36.5%     | 36.5% | 33.0% | 35.0% | 35.0% | 35.0%      | 35.0% | 35.0% |

| INDICADORES DE LA COMPETENCIA | ROTACION CARTERA |      | CRECIMIENTO VENTAS |      | COSTO DE VENTAS |      |
|-------------------------------|------------------|------|--------------------|------|-----------------|------|
|                               | 2011             | 2010 | 2011               | 2010 | 2011            | 2010 |
| SECURITAS                     | 45               | 50   | 9%                 | 7%   | 97%             | 98%  |
| ATEMPI                        | 43               | 40   | 8%                 | 14%  | 91%             | 89%  |
| PROSEGUR                      | 33               | 24   | 10%                | 3%   | 82%             | 82%  |
| G4S                           | 48               | 52   | 15%                | 16%  | 81%             | 86%  |
| PROMEDIO                      | 42               | 42   | 10%                | 10%  | 88%             | 89%  |

## SUPUESTOS VENTAS

|                            | Histórico         |                   |                   |                   |                   | Proyectado        |                   |                   |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                            | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              |
| Total Ventas               | \$183,665,866,976 | \$203,268,096,962 | \$241,572,629,332 | \$273,200,525,827 | \$311,592,029,719 | \$353,820,539,547 | \$402,055,124,601 | \$456,704,467,412 |
| Variación inflacion (%)    | 3.2%              | 3.7%              | 2.4%              | 2.6%              | 3.6%              | 3.1%              | 3.1%              | 3.1%              |
| Crecimiento del sector (%) | 10                | 11.0%             | 11.0%             | 10.5%             | 10.5%             | 10.5%             | 10.5%             | 10.5%             |
| Variación (%)              |                   | 10.7%             | 18.8%             | 13.1%             | 14.1%             | 13.6%             | 13.6%             | 13.6%             |
| Costo de Ventas            | \$155,419,392,648 | \$173,731,174,498 | \$206,622,246,584 | \$233,674,264,218 | \$265,413,071,155 | \$301,091,223,245 | \$341,173,992,340 | \$386,592,780,070 |
| Gastos Administrativos     | \$4,683,627,007   | \$4,878,806,799   | \$5,407,867,790   | \$5,548,472,353   | \$5,745,997,968   | \$5,921,825,506   | \$6,107,770,827   | \$6,297,111,723   |
| Gastos de Ventas           | \$14,996,705,299  | \$15,111,705,322  | \$18,144,349,503  | \$18,616,102,590  | \$19,278,835,842  | \$19,868,768,219  | \$20,492,647,541  | \$21,127,919,615  |

## SUPUESTOS VENTAS

|           | Histórico         |                   |                   |                   |                   | Proyectado        |                   |                   |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|           | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              |
| OPTIMISTA | \$220,399,040,371 | \$243,921,716,354 | \$289,887,155,198 | \$327,840,630,993 | \$373,910,435,663 | \$424,584,647,456 | \$482,466,149,521 | \$548,045,360,894 |
| REALISTA  | \$183,665,866,976 | \$203,268,096,962 | \$241,572,629,332 | \$273,200,525,827 | \$311,592,029,719 | \$353,820,539,547 | \$402,055,124,601 | \$456,704,467,412 |
| PESIMISTA | \$165,299,280,278 | \$182,941,287,266 | \$217,415,366,399 | \$245,880,473,245 | \$280,432,826,747 | \$318,438,485,592 | \$361,849,612,141 | \$411,034,020,671 |

## SUPUESTOS CAPITAL DE TRABAJO

|                          | Histórico |      |      |      |      | Proyectado |      |      |
|--------------------------|-----------|------|------|------|------|------------|------|------|
|                          | 2010      | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015       | 2016 | 2017 |
| CxC (Días de Ventas)     | 37        | 41   | 42   | 40   | 39   | 38         | 35   | 30   |
| Inventario (Días de CMV) | 2         | 4    | 2    | 3    | 3    | 2          | 3    | 3    |
| CxP (Días de CMV)        | 4         | 7    | 6    | 8    | 15   | 15         | 20   | 30   |

|                             | Histórico         |                   |                   |                     |                      | Proyectado           |                      |                      |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                             | 2010              | 2011              | 2012              | 2013                | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ 19,047,447,515 | \$ 22,874,131,983 | \$ 28,170,613,467 | \$ 30,355,613,981   | \$ 34,621,336,635    | \$ 39,313,393,283    | \$ 44,672,791,622    | \$ 50,744,940,824    |
| Inventarios                 | \$ 1,061,349,258  | \$ 1,694,911,954  | \$ 1,073,252,318  | \$ 1,696,409,410.53 | \$ 1,964,935,901.29  | \$ 1,992,953,309.76  | \$ 2,420,303,361.19  | \$ 2,721,156,724.95  |
| Proveedores                 | \$ 1,681,386,823  | \$ 3,178,201,475  | \$ 3,328,920,304  | \$ 5,192,761,427.07 | \$ 11,058,877,964.81 | \$ 12,545,467,635.23 | \$ 18,954,110,685.56 | \$ 32,216,065,005.86 |
| KTNO                        | \$18,427,409,950  | \$21,390,842,462  | \$25,914,945,481  | \$26,859,261,964    | \$25,527,394,572     | \$28,760,878,958     | \$28,138,984,298     | \$21,250,032,543     |
| Variación KTNO              |                   | \$2,963,432,512   | \$4,524,103,019   | \$944,316,483       | -\$1,331,867,392     | \$3,233,484,386      | -\$621,894,660       | -\$6,888,951,755     |
| KTNO / Ventas (PKT)         | 10%               | 11%               | 11%               | 10%                 | 8%                   | 8%                   | 7%                   | 5%                   |



|                                          |    |                |    |                |    |                |    |                |    |                |    |                |    |                |    |                |
|------------------------------------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| Ventas + Cartera 2012                    | \$ | 15,068,556,965 | \$ | 15,068,556,965 | \$ | 15,068,556,965 | \$ | 15,068,556,965 | \$ | 15,068,556,965 | \$ | 30,137,113,929 | \$ | 30,137,113,929 | \$ | 30,137,113,929 |
| Menos Valor Cartera 2013                 | \$ | 1,517,780,699  | \$ | 1,517,780,699  | \$ | 1,517,780,699  | \$ | 1,517,780,699  | \$ | 1,517,780,699  | \$ | 3,035,561,398  | \$ | 3,035,561,398  | \$ | 3,035,561,398  |
| Total Recaudo                            | \$ | 13,550,776,266 | \$ | 13,550,776,266 | \$ | 13,550,776,266 | \$ | 13,550,776,266 | \$ | 13,550,776,266 | \$ | 27,101,552,531 | \$ | 27,101,552,531 | \$ | 27,101,552,531 |
| Menos Costos Operativos                  | \$ | 11,424,075,140 | \$ | 11,424,075,140 | \$ | 11,424,075,140 | \$ | 11,424,075,140 | \$ | 11,424,075,140 | \$ | 22,848,150,279 | \$ | 22,848,150,279 | \$ | 22,848,150,279 |
| Menos Gastos Administrativos Y De Ventas | \$ | 1,208,228,747  | \$ | 1,208,228,747  | \$ | 1,208,228,747  | \$ | 1,208,228,747  | \$ | 1,208,228,747  | \$ | 2,416,457,494  | \$ | 2,416,457,494  | \$ | 2,416,457,494  |
| Otros Gastos No Operacionales            | \$ | 50,186,699     | \$ | 50,186,699     | \$ | 50,186,699     | \$ | 50,186,699     | \$ | 50,186,699     | \$ | 100,373,397    | \$ | 100,373,397    | \$ | 100,373,397    |
| Pago Impuestos                           | \$ | 192,490,661    | \$ | 192,490,661    | \$ | 192,490,661    | \$ | 192,490,661    | \$ | 192,490,661    | \$ | 384,981,321    | \$ | 384,981,321    | \$ | 384,981,321    |
| Menos Gastos Financieros                 | \$ | 198,653,412    | \$ | 198,653,412    | \$ | 198,653,412    | \$ | 198,653,412    | \$ | 198,653,412    | \$ | 397,306,825    | \$ | 397,306,825    | \$ | 397,306,825    |
| Pago Proveedores                         | \$ | 166,446,015    | \$ | 166,446,015    | \$ | 166,446,015    | \$ | 166,446,015    | \$ | 166,446,015    | \$ | 332,892,030    | \$ | 332,892,030    | \$ | 332,892,030    |
| Pago Dividendos                          | \$ | 212,540,006    | \$ | 212,540,006    | \$ | 212,540,006    | \$ | 212,540,006    | \$ | 212,540,006    | \$ | 425,080,013    | \$ | 425,080,013    | \$ | 425,080,013    |
| Abono A Obl Fin Cp                       | \$ | 92,061,125     | \$ | 92,061,125     | \$ | 92,061,125     | \$ | 92,061,125     | \$ | 92,061,125     | \$ | 184,122,249    | \$ | 184,122,249    | \$ | 184,122,249    |
| Abono A Obl Fin Lp                       | \$ | 4,275,000      | \$ | 4,275,000      | \$ | 4,275,000      | \$ | 4,275,000      | \$ | 4,275,000      | \$ | 8,550,000      | \$ | 8,550,000      | \$ | 8,550,000      |
| SALDO                                    | \$ | 1,819,461      | \$ | 1,819,461      | \$ | 1,819,461      | \$ | 1,819,461      | \$ | 1,819,461      | \$ | 3,638,923      | \$ | 3,638,923      | \$ | 3,638,923      |

|                    | 2010 |  |   | 2011 |  |   | 2012 |  |   | 2013 |      |  | 2014 |  |      | 2015 |      |  | 2016 |  |  | 2017 |  |  |
|--------------------|------|--|---|------|--|---|------|--|---|------|------|--|------|--|------|------|------|--|------|--|--|------|--|--|
| Ebitda / intereses | \$   |  | 4 | \$   |  | 3 | \$   |  | 3 |      | 387% |  | 505% |  | 610% |      | 736% |  | 870% |  |  |      |  |  |
| Deuda / EBITDA     | \$   |  | 1 | \$   |  | 1 | \$   |  | 1 |      | 67%  |  | 27%  |  | 20%  |      | 6%   |  | 1%   |  |  |      |  |  |

BALANCE GENERAL PROYECTADO

|                                       | 2010 |                 | 2011 |                 | 2012 |                  | 2013 |                  | 2014 |                  | 2015 |                  | 2016 |                  | 2017 |                  |
|---------------------------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|
| ACTIVOS                               |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Activo Corriente                      |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Caja                                  | \$   | 293,798,596     | \$   | 289,276,477     | \$   | 519,399,465      | \$   | 319,399,465      | \$   | 219,399,465      | \$   | 169,399,465      | \$   | 119,399,465      | \$   | 69,399,465       |
| Bancos                                | \$   | 803,683,262     | \$   | 1,189,705,316   | \$   | 1,389,218,584    | \$   | 1,525,380,058    | \$   | 2,192,988,956    | \$   | 2,378,872,368    | \$   | 7,793,266,348    | \$   | 25,309,440,125   |
| Disponible                            | \$   | 1,097,481,858   | \$   | 1,478,981,793   | \$   | 1,908,618,049    | \$   | 1,844,779,523    | \$   | 2,412,388,421    | \$   | 2,548,271,833    | \$   | 7,912,665,813    | \$   | 25,378,839,590   |
| Inversiones Fiduciarias               | \$   | 27,610,777      | \$   | 22,459,111      | \$   | 6,474,176        | \$   | 6,474,176        | \$   | 6,474,176        | \$   | 6,474,176        | \$   | 6,474,176        | \$   | 6,474,176        |
| Total Disponible                      | \$   | 1,125,092,635   | \$   | 1,501,440,904   | \$   | 1,915,092,225    | \$   | 1,851,253,699    | \$   | 2,418,862,597    | \$   | 2,554,746,009    | \$   | 7,919,139,989    | \$   | 25,385,313,766   |
| Deudores                              |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Clientes Nacionales                   | \$   | 19,047,447,515  | \$   | 22,874,131,983  | \$   | 28,170,613,467   | \$   | 30,355,613,981   | \$   | 33,755,803,220   | \$   | 37,347,723,619   | \$   | 39,088,692,670   | \$   | 38,058,705,618   |
| Provisión Cartera                     | \$   | (94,690)        | \$   | (94,690)        | \$   | (94,690)         | \$   | (94,690)         | \$   | (94,690)         | \$   | (94,690)         | \$   | (94,690)         | \$   | (94,690)         |
| Cuentas De Dificil Cobro              | \$   | 2,450,210,415   | \$   | 2,725,051,739   | \$   | 2,754,791,927    | \$   | 2,754,791,927    | \$   | 2,754,791,927    | \$   | 2,754,791,927    | \$   | 2,754,791,927    | \$   | 2,754,791,927    |
| Cuentas Por Cobrar A Socios           | \$   |                 | \$   | 200,000,000     | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                |
| Anticipos Y Avances                   | \$   | 1,200,000,000   | \$   | 1,200,000,000   | \$   | 1,200,000,000    | \$   | 1,200,000,000    | \$   | 1,200,000,000    | \$   | 1,200,000,000    | \$   | 1,200,000,000    | \$   | 1,200,000,000    |
| Cuentas Por Cobrar Empleados          | \$   | 802,636,611     | \$   | 695,066,942     | \$   | 1,040,432,844    | \$   | 1,040,432,844    | \$   | 1,040,432,844    | \$   | 1,040,432,844    | \$   | 1,040,432,844    | \$   | 1,040,432,844    |
| Anticipo Industria Y Comercio         | \$   | 464,961,787     | \$   | 464,492,578     | \$   | 649,180,020      | \$   | 649,180,020      | \$   | 649,180,020      | \$   | 649,180,020      | \$   | 649,180,020      | \$   | 649,180,020      |
| Sobrante En Liquidación Privada       | \$   | 1,459,607,996   | \$   | 1,718,526,801   | \$   | 2,434,519,980    | \$   | 2,434,519,980    | \$   | 2,434,519,980    | \$   | 2,434,519,980    | \$   | 2,434,519,980    | \$   | 2,434,519,980    |
| Otros Deudores                        | \$   | 579,163,064     | \$   | 604,975,996     | \$   | 755,041,034      | \$   | 755,041,034      | \$   | 755,041,034      | \$   | 755,041,034      | \$   | 755,041,034      | \$   | 755,041,034      |
| Total Deudores                        | \$   | 26,003,932,698  | \$   | 30,482,151,349  | \$   | 37,004,484,582   | \$   | 39,189,485,096   | \$   | 42,589,674,335   | \$   | 46,181,594,734   | \$   | 47,922,563,785   | \$   | 46,892,576,733   |
| Inventarios                           | \$   | 1,061,349,258   | \$   | 1,694,911,954   | \$   | 1,073,252,318    | \$   | 2,769,661,729    | \$   | 4,734,597,630    | \$   | 6,727,550,940    | \$   | 9,147,854,301    | \$   | 11,869,011,026   |
| Gastos Pagados Por Anticipado         | \$   | 3,694,015,650   | \$   | 4,477,890,477   | \$   | 6,663,097,553    | \$   | 6,663,097,553    | \$   | 6,663,097,553    | \$   | 6,663,097,553    | \$   | 6,663,097,553    | \$   | 6,663,097,553    |
|                                       |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Total Activo Corriente                | \$   | 31,884,390,241  | \$   | 38,156,394,684  | \$   | 46,655,926,678   | \$   | 50,473,498,076   | \$   | 56,406,232,114   | \$   | 62,126,989,236   | \$   | 71,652,655,627   | \$   | 90,809,999,078   |
| Activos No Corrientes                 |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Propiedad Planta Y Equipo             |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |
| Terrenos                              | \$   | 396,021,860     | \$   | 488,421,860     | \$   | 488,421,860      | \$   | 488,421,860      | \$   | 488,421,860      | \$   | 488,421,860      | \$   | 488,421,860      | \$   | 488,421,860      |
| Construcciones En Curso               | \$   | -               | \$   | -               | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                |
| Construcciones Y Edificaciones        | \$   | 4,480,980,892   | \$   | 4,811,240,192   | \$   | 5,441,209,921    | \$   | 5,441,209,921    | \$   | 5,441,209,921    | \$   | 5,441,209,921    | \$   | 5,441,209,921    | \$   | 5,441,209,921    |
| Maquinaria Y Equipo                   | \$   | 222,643,457     | \$   | 226,366,796     | \$   | 226,965,049      | \$   | 226,965,049      | \$   | 226,965,049      | \$   | 226,965,049      | \$   | 226,965,049      | \$   | 226,965,049      |
| Muebles Y Enseres / Equipo De Oficina | \$   | 2,079,593,180   | \$   | 2,114,707,031   | \$   | 2,174,229,077    | \$   | 2,174,229,077    | \$   | 2,174,229,077    | \$   | 2,174,229,077    | \$   | 2,174,229,077    | \$   | 2,174,229,077    |
| Equipo De Comunicación                | \$   | 3,496,704,657   | \$   | 3,731,817,980   | \$   | 3,918,949,832    | \$   | 3,918,949,832    | \$   | 3,918,949,832    | \$   | 3,918,949,832    | \$   | 3,918,949,832    | \$   | 3,918,949,832    |
| Flota Y Equipo De Transporte          | \$   | 542,366,121     | \$   | 580,870,120     | \$   | 619,037,441      | \$   | 619,037,441      | \$   | 619,037,441      | \$   | 619,037,441      | \$   | 619,037,441      | \$   | 619,037,441      |
| Flota Y Equipo Fluvial                | \$   | 108,052,799     | \$   | -               | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                | \$   | -                |
| Planta De Energía                     | \$   | 74,073,634      | \$   | 74,073,634      | \$   | 78,370,274       | \$   | 78,370,274       | \$   | 78,370,274       | \$   | 78,370,274       | \$   | 78,370,274       | \$   | 78,370,274       |
| Equipo De Vigilancia                  | \$   | 5,725,140,250   | \$   | 5,703,403,077   | \$   | 6,424,686,601    | \$   | 6,424,686,601    | \$   | 6,424,686,601    | \$   | 6,424,686,601    | \$   | 6,424,686,601    | \$   | 6,424,686,601    |
| Caninos                               | \$   | 53,012,706      | \$   | 55,912,706      | \$   | 55,912,706       | \$   | 55,912,706       | \$   | 55,912,706       | \$   | 55,912,706       | \$   | 55,912,706       | \$   | 55,912,706       |
| Subtotal                              | \$   | 17,178,589,556  | \$   | 17,786,813,396  | \$   | 19,427,782,761   | \$   | 19,427,782,761   | \$   | 19,427,782,761   | \$   | 19,427,782,761   | \$   | 19,427,782,761   | \$   | 19,427,782,761   |
| Depreciación Acumulada                | \$   | (8,659,045,844) | \$   | (9,885,349,533) | \$   | (11,129,376,121) | \$   | (11,129,376,121) | \$   | (11,129,376,121) | \$   | (11,129,376,121) | \$   | (11,129,376,121) | \$   | (11,129,376,121) |
| Total Propiedad Planta Y Equipo       | \$   | 8,519,543,712   | \$   | 7,901,463,863   | \$   | 8,298,406,640    | \$   | 8,298,406,640    | \$   | 8,298,406,640    | \$   | 8,298,406,640    | \$   | 8,298,406,640    | \$   | 8,298,406,640    |
| Otros Activos                         |      |                 |      |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |







## INDICADORES PROYECTADOS



| INDICADORES DE LIQUIDEZ |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                         | 2010              | 2011              | 2012              | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
| RAZON CORRIENTE         | 1.51              | 1.52              | 1.54              | 1.61           | 1.56           | 1.66           | 1.63           | 1.58           |
| CAPITAL NETO DE TRABAJO | 10,754,788,750.00 | 13,028,277,973.00 | 16,374,809,188.00 | 19,188,162,168 | 20,133,177,811 | 24,712,283,050 | 27,770,916,166 | 33,366,888,486 |

| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO  |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO        | 49%  | 50%  | 53%  | 51%  | 50%  | 48%  | 47%  | 49%  |
| ENDEUDAMIENTO FINANCIERO      | 4.8% | 4.7% | 5.1% | 3.8% | 1.9% | 1.5% | 0.5% | 0.1% |
| IMPACTO A LA CARGA FINANCIERA | 1.2% | 1.5% | 1.6% | 1.5% | 1.3% | 1.2% | 1.2% | 1.1% |
| COBERTURA DE INTERES          | 3.75 | 2.70 | 2.69 | 3.87 | 5.05 | 6.10 | 7.36 | 8.70 |

| INDICADORES DE RENTABILIDAD  |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MARGEN BRUTO                 | 15.4% | 14.5% | 14.5% | 14.5% | 14.8% | 14.9% | 15.1% | 15.4% |
| MARGEN OPERACIONAL           | 4.53% | 4.09% | 4.20% | 5.62% | 6.79% | 7.61% | 8.53% | 9.35% |
| MARGEN NETO                  | 1.6%  | 1.2%  | 1.4%  | 2.6%  | 3.5%  | 4.1%  | 4.7%  | 5.3%  |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO   | 10.0% | 7.6%  | 9.8%  | 18.7% | 25.2% | 30.4% | 35.5% | 40.1% |
| RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL | 5.1%  | 3.8%  | 4.6%  | 9.1%  | 12.7% | 15.9% | 19.0% | 20.3% |

| INDICADORES DE ACTIVIDAD           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PLAZO Y ROTACIÓN DE CARTERA        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| CUENTAS POR COBRAR                 | 19,047,447,515  | 22,874,131,983  | 28,170,613,467  | 30,355,613,981  | 33,755,803,220  | 37,347,723,619  | 39,088,692,670  | 38,058,705,618  |
| VENTAS                             | 183,665,866,976 | 203,268,096,962 | 241,572,629,332 | 273,200,525,827 | 311,592,029,719 | 353,820,539,547 | 402,055,124,601 | 456,704,467,412 |
| PERIODO                            | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             |
| DÍAS PROMEDIO RECUPERACION CARTERA | 37              | 41              | 42              | 40              | 39              | 38              | 35              | 30              |

| PLAZO Y ROTACIÓN DE PROVEEDORES |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| COSTOS DE VENTAS                | 155,419,392,648 | 173,731,174,498 | 206,622,246,584 | 233,674,264,218 | 265,413,071,155 | 301,091,223,245 | 341,173,992,340 | 386,592,780,070 |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES   | 1,681,386,823   | 3,178,201,475   | 3,328,920,304   | 6,889,170,838   | 13,023,813,866  | 14,538,420,945  | 21,374,414,047  | 34,937,221,731  |
| PERIODO                         | 360.00          | 360.00          | 360.00          | 360             | 360             | 360             | 360             | 360             |
| DÍAS PROMEDIO PAGO              | 3.89            | 6.59            | 5.80            | 10.61           | 17.67           | 17.38           | 22.55           | 32.53           |

