



Estrategias Financieras para Liverpool seguridad Ltda. que Enfrenta la Crisis Económica Causada por el Covid-19.

José Alejandro Benjumea Figueroa.

Fabio Andrés Ríos Fuentes.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

Mayo de 2021

Estrategias Financieras para Liverpool Seguridad Ltda. que Enfrenta la Crisis Económica Causada por el Covid-19.

José Alejandro Benjumea Figueroa.

Fabio Andrés Ríos Fuentes.

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al Título de Especialista
En Gerencia Financiera**

Asesor(a)

Jeammy Julieth Sierra Hernández.

PhD Ed In Educational Technology.

Edgar Rodríguez.

Magister en Administración.

Doctorante en Administración Gerencial.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. – Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

mayo de 2021

Dedicatoria

Dedicatoria especial para a mis padres Diego Fernando Benjumea Buitrago y Sandra Figueroa Rivera quienes me han apoyado en todos los sentidos y son la motivación constante para ser disciplinado y un profesional integral, a mi hermana Zayra Julieth Benjumea Figueroa y mi esposa Camila Alejandra Mahecha Doctor quienes siempre me escuchan y me ayudan a ver las situaciones que he vivido desde un punto de vista positivo y favorable.

José Alejandro Benjumea Figueroa.

Dedicatoria especial para a mis padres Edith Fuentes, Uriel Ríos y a mi hermana Andrea Ríos, ya que ellos han sido mi apoyo y motivación a lo largo de mi preparación académica, profesional y personal, a mis compañeros de estudio y docentes de posgrado que me aportaron conocimiento valioso y con los que siempre compartí un espacio académico con respeto, ética y humildad.

Fabio Andrés Ríos Fuentes.

Agradecimientos

Agradecimiento en especial a Dios por brindarnos oportunidades de formación, así mismo a los docentes educación posgrado Corporación Universitaria Minuto de Dios, quienes aportaron con sus concejos, críticas constructivas y explicaciones en temas puntuales para la realización del trabajo:

Sra. Jeammy Julieth Sierra Hernández.

PhD Ed In Educational Technology.

Sr. Edgar Rodríguez.

Magister en Administración.

Doctorante en Administración Gerencial.

Sr. Omar Fernando García Batte.

Magister en Administración de empresas.

Sr. Edgar Eduardo Muñoz Hernández.

MBA. Con énfasis en Negocios Internacionales.

Sr. Yeison Farid Méndez Ortiz.

Magister en Administración.

También agradecemos a aquellos amigos y familiares cercanos quienes son profesionales y me brindaron una perspectiva diferente desde su vocación, esto nos ayudó a centrar el trabajo realizado en el estudio de caso:

Jimmy Figueroa Rivera.

Ingeniero Industrial.

Juan Pablo Sánchez Cruz.

Licenciado en ciencias sociales.

Leonardo Augusto Naranjo Rivera.

Licenciado en Informática Educativa.

Contenido

1. Introducción	17
2. Resumen Ejecutivo	18
3. Problema	20
3.1 Descripción del problema	20
3.1.1. Evolución de la Actividad.	20
3.1.2. Impacto Económico Regional para el año 2020.	21
3.1.3. Crisis económica para el sector de la vigilancia y para Liverpool seguridad Ltda.	22
3.2. Pregunta de investigación	24
4. Objetivos	24
4.1. Objetivo general	24
4.2. Objetivos específicos	25
5. Justificación	25
5.1. Impactos del proyecto, línea de investigación y sublínea de investigación	25
5.2. Pertinencia social	26
5.3. Aporte al sector	27
5.4. Consideraciones éticas.	28
6. Marco de referencia	29
6.1. Estado del arte de la investigación, desarrollo tecnológico o innovación.	29

6.1.1.El COVID – 19 y el SARS (2003) en el contexto sanitario y económico.	29
6.1.2.Estrategias financieras y su relación con la rentabilidad.	30
6.1.3.Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis.	31
6.1.4.Propuesta de estrategias financieras para optimizar recursos.	32
6.1.5.Estrategias financieras para la intervención de las PYMES en crisis económica.	33
6.1.6.Estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa.	34
6.2. Marco Legal	35
6.3. Marco teórico	36
6.3.1.Indicadores financieros	36
6.3.2.Indicadores de liquidez	36
6.3.3.Indicadores de endeudamiento	37
6.3.4.Indicadores de Rentabilidad	38
6.3.5.Indicadores de Gestión	39
6.3.6.Análisis vertical de los estados financieros.	40
6.3.7.Análisis Horizontal de los estados financieros.	41
6.3.8.La administración de las finanzas	41
6.3.9.La proyección del gerente financiero	42
6.3.10. Gestión financiera.	42
6.3.11. Puntos vitales de la organización.	43
6.3.12. Principales estrategias financieras empresariales	44

	8
6.3.12.1. Estrategia I – Proyectos comparativos de inversión de nuevos negocios.	44
6.3.12.2. Estrategia II – Rentabilidad y productividad de la cartera de clientes.	45
6.3.12.3. Estrategia III – Teoría de Razones Financieras.	46
6.3.12.4. Estrategia IV – Control de costos.	46
6.3.12.5. Estrategia V – Fidelización del cliente.	47
6.4. Marco conceptual	47
6.4.1. Las partes de la gestión financiera	47
6.4.2. Tipos de toma de decisiones por el gerente financiero	48
6.4.2.1. Las decisiones de inversión.	48
6.4.2.2. Las decisiones de financiación.	49
6.4.2.3. Las decisiones de operación	49
6.4.2.4. Las decisiones de utilidades.	50
6.4.3. El presupuesto financiero	50
6.4.4. Evaluación de ingresos y gastos.	52
7. Metodología	52
7.1. Enfoque y Alcance de la investigación	52
7.2. Descripción detallada del diseño metodológico para el logro de los objetivos.	54
7.3. Población y muestra	55
7.3.1. Investigación Enfoque Cualitativa	55
7.3.2. Investigación Enfoque Cuantitativo	55

	9
7.3.3. Muestreo no probabilístico	56
7.4. Instrumentos	56
7.4.1. Estados Financieros	56
7.4.2. Análisis Horizontal de los estados financieros.	56
7.4.3. Análisis Vertical de los estados financieros.	56
7.4.4. Indicadores financieros, específicamente	57
7.4.5. Estrategias financieras	57
7.4.6. Informes escritos	57
7.5. Procedimientos.	57
7.6. Análisis de información.	61
8. Resultados	63
8.1. Análisis financiero del estado de la situación financiera de Liverpool Seguridad Ltda.	
63	
8.1.1. Análisis General	63
8.1.2. Análisis Especifico	66
8.1.2.1. Activo Corriente.	66
8.1.2.2. Activo No Corriente.	68
8.1.2.3. Pasivo Corriente.	69
8.1.2.4. Pasivo no Corriente.	70
8.1.2.5. Patrimonio.	70

8.2. Análisis financiero del estado de resultados integral (ERI) u otro estado de resultados (ORI) de Liverpool Seguridad Ltda.	72
8.2.1. Análisis General	72
8.3. Análisis de indicadores financieros aplicados a Liverpool Seguridad Ltda.	74
8.3.1. Análisis general	74
8.3.2. Análisis específico	74
8.3.2.1. Prueba acida.	75
8.3.2.2. Capital de trabajo.	75
8.3.2.3. Capital neto de trabajo operativo.	76
8.3.2.4. Rentabilidad del activo.	76
8.3.2.5. Rentabilidad del patrimonio.	77
8.3.2.6. Margen operacional.	78
8.3.2.7. Rentabilidad neta sobre las ventas.	78
8.3.2.8. Endeudamiento del activo.	79
8.3.2.9. Endeudamiento del patrimonio.	80
8.3.2.10. Endeudamiento del activo fijo.	81
8.3.2.11. Apalancamiento.	81
8.3.2.12. Rotación de cartera.	82
8.3.2.13. Rotación del activo fijo.	83
8.3.3. Conclusión general del análisis financiero	83

8.4. Estrategia financiera, control de costos para los servicios contratados de vigilancia y seguridad privada de Liverpool Seguridad Ltda.	85
8.4.1. Presentación	85
8.4.2. Objetivo Principal.	86
8.4.3. Objetivos Específicos	86
8.4.4. Metodología	87
8.4.5. Cronograma	90
8.4.6. Proyecciones	91
8.4.7. Conclusión de la estrategia	97
8.5. Estrategia financiera, control de rotación de cartera para la empresa Liverpool seguridad Ltda.	98
8.5.1. Presentación	98
8.5.2. Objetivo principal	99
8.5.3. Objetivos específicos	99
8.5.4. Metodología	100
8.5.5. Proyecciones	106
8.5.6. Conclusiones de la estrategia	111
8.6. Estrategia financiera, modelo de fidelización del cliente como medio retener al cliente y aumentar los ingresos operacionales.	112
8.6.1. Presentación:	112

	12
8.6.2. Objetivo principal:	113
8.6.3. Objetivos específicos:	113
8.6.4. Metodología:	113
8.6.5. Proyecciones:	119
8.6.6. Conclusiones de la estrategia	123
9. Conclusiones	125
10. Recomendaciones	128
11. Referencias bibliográficas	130
12. Anexos	134

Índice de Tablas

Tabla 1	54
Tabla 2	62
Tabla 3	63
Tabla 4	65
Tabla 5	66
Tabla 6	68
Tabla 7	69
Tabla 8	70
Tabla 9	71
Tabla 10	71
Tabla 11	72
Tabla 12	72
Tabla 13	75
Tabla 14	76
Tabla 15	77
Tabla 16	78
Tabla 17	78
Tabla 18	79
Tabla 19	80
Tabla 20	80
Tabla 21	81
Tabla 22	82

Tabla 23	83
Tabla 24	83
Tabla 25	91
Tabla 26	92
Tabla 27	93
Tabla 28	94
Tabla 29	94
Tabla 30	95
Tabla 31	95
Tabla 32	95
Tabla 33	97
Tabla 34	102
Tabla 35	103
Tabla 36	106
Tabla 37	107
Tabla 38	107
Tabla 39	108
Tabla 40	109
Tabla 41	109
Tabla 42	111
Tabla 43	114
Tabla 44	116
Tabla 45	120

Tabla 46 120

Tabla 47 121

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	96
Ilustración 2	96
Ilustración 3	100
Ilustración 4	110
Ilustración 5	122
Ilustración 6	122
Ilustración 7	123

Lista de Anexos

Anexo 1. Estados Financieros Históricos – Liverpool Seguridad Ltda.

1. Introducción

En el presente estudio de caso para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. se pretende realizar la identificación de las estrategias financieras más acordes que brinden apoyo a los factores importantes de la organización en tiempos de pandemia COVID-19. Con facilidad, se puede identificar que para el año 2020 la situación económica del país tuvo cambios abruptos tras la llegada del virus, es así que muchas empresas se vieron en la obligación de suspender sus actividades por orden del gobierno de Colombia como método de control de la propagación de COVID-19, pero otras empresas como estas, fueron utilizadas como una herramienta de contención y abastecimiento. En realidad a pesar que la empresa Liverpool Seguridad Ltda. estuvo dentro de las excepciones y pudo desarrollar sus actividades de servicios, también fueron impactadas y sus ingresos se vieron afectados negativamente, ya que sus clientes clasificados como organizaciones residenciales, comerciales e industriales, pasaban por un momento complejo a nivel financiero y el resultado fue proporcional a la dificultad de generar los pagos de los servicios contratados.

El análisis financiero es una estrategia fundamental para el estudio de caso, este es el punto de partida para determinar cómo ha sido el comportamiento histórico de la organización y su estado actual (año 2020) por supuesto se tiene en mente aplicar indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de gestión que complementen dichos análisis integral conformado por la recopilación de información del análisis horizontal y vertical.

2. Resumen Ejecutivo

En Colombia para el año 2020 se genera un impacto sanitario por la llegada de la pandemia Covid-19, el estado toma las medidas de control para minimizar la propagación del virus, estas decisiones tienen una trascendencia económica que impactan negativamente a la mayoría de las empresas colombianas, en este caso puntual Liverpool Seguridad Ltda. una empresa perteneciente al sector de vigilancia y seguridad privada, a pesar de continuar con la prestación de los servicios ya que está clasificada como “excepción” de la discontinuidad laboral por ser un servicio primario, si se encuentra en dificultades económicas y financieras, esto se da porque la línea financiera de los clientes de los cuales se depende para la generación de ingresos, si tuvieron que parar sus operaciones y por ende se presenta una disminución económica y financiera importante, catalogando esto como si fuese un efecto dominó, es así que la empresa Liverpool Seguridad Ltda. al cierre del año 2020 muestra una disminución importante de sus ingresos, aumento de la cartera y pérdida de clientes.

La empresa cuenta con la necesidad de identificar que estrategias financieras se pueden implementar para lograr reorganizarse y hacerle frente a la situación actual, logrando tener una base sólida para concentrar sus esfuerzos a ser más competitivos, por lo tanto, en esta investigación se proyecta como visión global por parte de los autores encontrar estrategias de carácter conservador en donde se responda a las necesidades de puntos vitales como lo es el control de costos, control de rotación de cartera y fidelización del cliente.

Con los resultados y la visualización de los puntos claves desde la perspectiva de los investigadores, se proponen estrategias que cuiden los clientes actuales de la organización, la rotación de cartera y la recuperación de la misma, para lograr fundamentar las estrategias

metodológicamente se aplica un estudio de investigación mixta con marcada tendencia cuantitativa en donde se recolecta información financiera de la empresa, teorías que aplican para el caso de estudio y casos aplicados como punto de referencia. Finalmente se propone que las estrategias se deben abordar así:

- Análisis financiero: Análisis de los estados financieros (estado de la situación financiera y estado de resultados integral) y aplicar indicadores financieros para determinar el rendimiento de la empresa a nivel de liquidez, gestión, rentabilidad y endeudamiento.
- Control de costos: Teniendo en cuenta la normatividad de la Supervigilancia y la aplicación para los contratos en proceso de cierre, se pretende reducir los costos mediante un estudio estratégico de los contratos y sus respectivas características, modificándolas y logrando generar un mejor precio para el cliente sin generar pérdidas para la empresa, recordando que el finiquitar el contrato es perder la totalidad del ingreso que genera el cliente en estudio, este descuento esta entre el 10% al 20% del precio inicial y solo es vigente por un año.
- Control de rotación de cartera: Esta estrategia financiera se enfoca en disminuir la cantidad de días de rotación de cartera que para el año 2020 es superior a 85 días, este se propone que pase a 60 días mediante una disminución progresiva del 15% que inicialmente se obtiene al controlar la emisión de facturas que por su tardanza aporta a la demora del pago por parte del cliente, para que este se sostenga se aplican actividades que motiven el pago oportuno del cliente.
- Fidelización del cliente: En general esta estrategia se basa en crear un sistema eficiente de comunicación con el cliente y una serie de actividades que generen valor

para el cliente en donde su participación será continua y se cree la oportunidad de prescripción de servicios, nuevos servicios para los clientes actuales y la activación del voz a voz como fuente directa e indirecta para la obtención de nuevos clientes, se espera que para el primer año de aplicación es decir el 2021 los ingresos incrementen un 15% pero este al ser el año cero de estudio, se expone que con los resultados se reestructure la idea, en especial el porcentaje de incremento siendo este más realista y acorde a la situación económica del momento.

3. Problema

3.1 Descripción del problema

3.1.1. Evolución de la Actividad.

(Pérez, 2018). En la última década se ha visualizado un importante crecimiento en la demanda de los servicios de seguridad y vigilancia en América latina, con una tasa media de crecimiento de 8%, llegando a ser casi el doble de la tasa de expansión global, analistas financieros consideran que este incremento está sujeto a diversos factores entre estos esta:

- El aumento en los niveles de crimen e inseguridad.
- Cambios en el enfoque de seguridad pública
- Reasignación de los recursos
- Mayor crecimiento económico.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el 3% del PIB es el costo del crimen en los países de América Latina y el Caribe, de estos el 37% se clasifica como gasto privado. En Colombia, en el año 2016 las empresas pertenecientes al sector de Vigilancia y

Seguridad Privada registraron ingresos operacionales por 8.7 billones de pesos, con un incremento anual del 4,3%.

En el sector de Seguridad y vigilancia privada en el año 2016 se registran 888 empresas en la base de datos, la mayoría de estas clasificadas como pequeñas con una generación de 256 mil empleos. Pero un punto a tener en cuenta es la que la informalidad, por lo tanto, estas cifras pueden estar subestimadas, en colusión este sector es relevante para la economía y la seguridad ciudadana.

Poseer una adecuada regulación es parte vital para el funcionamiento legal de las empresas del sector de vigilancia y seguridad privada, esta normatividad no ha presentado cambios desde hace 20 años, el sector al evolucionar y someterse a riesgos altos en comparación de otros sectores necesita actualizarse a las necesidades de la actividad y los clientes. La superintendencia de vigilancia y seguridad es la entidad encargada de evaluar estos cambios y aplicarlos mediante las normas. (Bustamante, Fernández & Coanero, 2011).

3.1.2. *Impacto Económico Regional para el año 2020.*

(Bonet, Ricciulli, Pérez, Galvis, Haddad, Araújo & Perobelli, 2020). Es indispensable enfocar todo este esfuerzo común al impacto económico regional del Covid-19 en Colombia, esta es ahora la variable que está generando grandes cambios y es así que las organizaciones se ven obligadas a clasificación de metas y objetivos como urgentes e importantes, desde un análisis de cadena de suministros, el impacto económico regional y sectorial mediante las medidas de aislamiento preventivo ordenadas por el Gobierno Nacional para evitar la propagación del Covid-19 son bastante fuertes, aunque el sector de vigilancia y seguridad este dentro de las excepciones, esto no asegura la supervivencia de las empresas, pues estas dependen de clientes,

empresas que tienen una alta probabilidad de contraerse financieramente y poner en pausa este tipo de servicios con el fin de minimizar gastos.

Los resultados del sector señalan pérdidas financieras que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones en el mes, de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional. Entre la clasificación de la rama económica de servicios aparece como las actividades más afectadas:

- Alojamiento y servicios de comida.
- servicios inmobiliarios.
- servicios administrativos.
- actividades profesionales y técnicas.
- construcción.
- comercio.

Para ser más específicos, en el territorio nacional, los departamentos de Boyacá, Antioquia, Santander, San Andrés y Valle del Cauca son clasificados ahora como los más vulnerables a estas medidas.

3.1.3. Crisis económica para el sector de la vigilancia y para Liverpool seguridad Ltda.

En el país para el año 2020, la economía se torna frágil por todos los sectores que han sido golpeados tras la llegada de la pandemia COVID-19. El sector de vigilancia y seguridad privada, mostraba un crecimiento sólido y progresivo en los últimos años, pero con el nuevo panorama económico, las alertas de pérdidas financieras que padece el sector se fueron multiplicando. Este gremio y que posee un aspecto informal que genera empleos de la misma clasificación y está es una variable que se debe tener presente pues, aunque la muestra legal del

gremio indica cerca de 100 empresas inscritas y más de 50.000 empleos, no son solo ellos los que piden ayuda y tratan sobrevivir.

Miguel Ángel Díaz quien es el presidente de la confederación nacional de empresas de vigilancia - CONFEVIP, solicita al gobierno un "salvavidas" que sea la acción en dónde se ayude al sector, esto ya es visualizado en primera estancia con el descontar las facturas con una línea de crédito con la entidad Bancóldex, generando en la misma una garantía del 90%, excepciones de aportes a caja de compensación para las empresas que no estén prestando los servicios y un 50% de subsidio por parte del estado en los aportes para las empresas que si estén operando.

En conclusión, el sector pide, mediante su representante el señor Miguel A. Díaz, que el gobierno gestione ayudas y tenga en cuenta las pérdidas durante el periodo de cuarentena cercanas a trescientos mil millones de pesos es decir el 10% de los ingresos generales y los cercanos dos puntos porcentuales que se le aportan al PIB (Miguel Valencia, 2020).

En este sector se encuentra Liverpool Seguridad LTDA sociedad que lleva en el mercado alrededor de 2 años, cuyo segmento de atención a la actualidad está conformado por conjuntos residenciales, empresas del sector privado, entidades bancarias, parques industriales y otros. Además, las operaciones de la empresa se concentran en su totalidad en dos ciudades, una ciudad es Bogotá D.C. y la otra es Ibagué Tolima. Siendo preciso mencionar que, Liverpool Seguridad LTDA ha sido golpeada por la pandemia, pese a la posibilidad de mantener sus actividades ante la limitación de circulación en el territorio nacional y continuidad de actividades como medida ante la crisis sanitaria del COVID-19. En concordancia a la excepción del numeral 24 en el Decreto 749. Art. 3 de 2020, emitido por la presidencia de la República de Colombia que permite “el funcionamiento de la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada”. Y a unísono con el Decreto 878 de 25 de junio de 2020, con el cual el Gobierno nacional modifica y

prorroga la vigencia del Decreto 749 del 28 de mayo de 2020. E incluso, pese al curso normal de actuaciones administrativas ante la Superintendencia como lo expresa las excepciones contempladas en el Art. 2 de la Resolución 32967 de 2020. Las demás organizaciones que están fuera de las acepciones y con las que Liverpool Seguridad Ltda. posee contratos, se han visto en la obligación de suspender labores y cerrar en el tiempo de cuarentena, se evidencia por el resultado, que varias de las empresas con las que se tenían contratos de servicios de seguridad y vigilancia, no lograron gestionar y proyectar financieramente para una crisis de esta magnitud por lo cual fue inevitable el perder cliente e ingresos rápidamente.

Actualmente la empresa está necesitando estrategias financieras efectivas para salvar los contratos en donde los clientes poseen problemas de pago por la disminución de sus ingresos, buscar ingresos directos e indirectos y controlar la rotación de cartera que ha se ha incrementado en un 17,27% respecto al año anterior.

3.2. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias financieras son las más apropiadas para ser implementadas en Liverpool Seguridad Ltda., según la actual coyuntura económica mundial generada por la crisis de la pandemia COVID-19?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Identificar estrategias financieras para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. que le hagan frente a la crisis económica causada por la pandemia COVID-19.

4.2. Objetivos específicos

- **Determinar el impacto financiero generado en el año 2020 a raíz del COVID – 19 y las medidas de contención sanitaria**, mediante la relación comparativa con el año anterior 2019 y el desarrollo histórico de los últimos cuatro años elaborando análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores financieros.
- **Valorar las capacidades presupuestales del cliente que muestra problemas en los pagos**, generando la oportunidad estratégica de disminuir el precio final de los servicios, respetando la normatividad vigente.
- **Identificar oportunidades estratégicas para aumentar el ingreso de la empresa**, estas pueden ser de ingreso directo o indirecto.
- **Identificar la estrategia financiera oportuna que brinde el cuidado necesario el control de rotación de cartera.**

5. Justificación

5.1. Impactos del proyecto, línea de investigación y sublínea de investigación

La realización del estudio de caso para Liverpool seguridad Ltda. que comprende la identificación de estrategias financieras que hagan frente a la crisis económica a raíz del COVID-19, aporta y respeta la línea de conocimientos financiera, económica, contable y administrativa, también de manera específica acoge la sublínea de finanzas corporativas y estrategias financieras corporativas, al proveer información teórica, metodológica, formulada y aplicada, que puede ser analizada y posteriormente utilizada por otras empresas que estén en proceso de estudio e investigación de un proyecto similar y/o como ejercicios prácticos para los estudiantes de

pregrado de la corporación universitaria minuto de Dios, donde se obtenga información actual sobre situaciones problemáticas que viven las empresas en el año 2020 y 2021.

El trabajo también facilita la estructura que puede ser modificada por el investigador de acuerdo a las necesidades que posee, abordada desde su perspectiva utilizando el planteamiento del problema, pero aplicando otras estrategias que pueden generar un impacto diferente en las finanzas de la empresa, esto es dependiente del objetivo del investigador.

5.2. Pertinencia social

La proyección principal del estudio de caso es aplicar estrategias financieras para Liverpool Seguridad Ltda. y que estas sean eficientes o efectivas para contrarrestar las diferentes situaciones problemáticas que surjan en los tiempos actuales de pandemia por COVID-19, esto también se verá reflejado al poder continuar con sus colaboradores operativos y directivos, teniendo en cuenta que la realidad económica que enseña un crecimiento progresivo y desproporcionado en las cifras del indicador de desempleo en el país, al lograr el objetivo de impulsar nuevamente a la empresa en el mercado, reestructurar estratégicamente el área financiera y por ende las demás áreas que componen la organización, existe la posibilidad de generar nuevas vacantes laborales, ayudando positivamente a la sociedad, lo anterior se idealiza y ratifica por los resultados de las licitaciones presentadas, la obtención de nuevos contratos en la ciudad de Ibagué Tolima como para Bogotá D.C lo que le da una perspectiva real a la iniciativa de progreso.

Otra perspectiva que no se puede pasar por alto, es el cuidado sanitario que ofrece la empresa Liverpool seguridad Ltda. a sus clientes y terceros, generando un valor agregado que surge de la necesidad inmediata por no ser partícipes de la contaminación de COVID-19, aunque bien, esto es una obligación por leyes y decretos de las entidades en general que oferten bienes o

servicios, se destaca que las funciones de la organización van más allá de la vigilancia, seguridad y cuidado de la propiedad privada o pública y se adiciona la aplicación de diferentes planes de control y cuidado de la salud para su clientes y colaboradores, factor crucial en la crisis actual.

Una de las estrategias aplicadas comprende el aumento de ingresos operacionales para los siguientes años 2021 – 2025, como resultado de la reactivación económica de otros sectores donde se poseen clientes potenciales como lo es el industrial de construcción, es allí donde se puede generar la oportunidad de involucrar más personal a la empresa aportando a la disminución del índice de desempleo que para el mes de febrero de 2021 es de 15,9% aumentando 3,7 puntos porcentuales frente al mismo mes del año 2020 (12,2%) información publicada por DANE.

5.3. Aporte al sector

Se contribuye en la generación de estudios estratégicos aplicados para el salvamento financiero de casos empresariales reales, dicho estudio puede ser aplicado en PYMES en general, aunque sí es relativo, que se puede enfocar el estudio de caso con mayor facilidad y armonía al sector de seguridad privada y vigilancia por ser una característica primaria de la organización y acoger marcos legales que son particulares para las empresas del sector.

Las estrategias que se apliquen, pueden ser un modelo a seguir, el principal aspecto a destacar es que en el caso de estudio se realizará el ajuste de estrategias aplicadas de otros sectores como el financiero, pero adaptándose a los factores característicos de la empresa Liverpool Seguridad Ltda., por lo tanto se ofrece un esquema general y paulatinamente una estructura adaptada a la organización en cuestión, es decir la posibilidad de que la misma estrategia funciones en otra empresa inclusive del sector está sujeta a variables muy precisas por

lo cual de este caso de estudio se tendrá una idea general que con estudio y adecuaciones promoverá otras estrategias.

Actualmente son muchas PYMES que han desaparecido por la crisis económica y otras más son las que tratan de sobrevivir, el hecho de estar clasificado el sector de vigilancia y seguridad privada dentro de las excepciones, no aleja a estas empresas de la crisis, pues dentro del mercado las negociaciones son relacionadas en una cadena sistemática, por ende si el cliente no posee ingresos, no existe presupuesto para el pago de las obligaciones y es ahí donde la crisis nace, como esta es una situación sanitaria y macroeconómica inusual e histórica, un aporte adicional es pertenecer a las primeras generaciones de estudios estratégicos para sobrevivir a la nueva economía, generando la base aplicada para posteriores estudios.

5.4. Consideraciones éticas.

El caso de estudio que se está realizando para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. genera un impacto positivo para la formación de los investigadores, ya que poseen la perspectiva general de los acontecimientos económicos que se generan a causa de la pandemia COVID-19 en donde se involucran factores como la baja demanda de bienes y servicios, desempleo, generación de decretos por parte del estado para hacerle frente a la pandemia y que en algunos casos sacrifican a variedad de participantes del mercado, etc.

La justificación ética del caso de estudio, es generar una situación de ganar-ganar que está generalmente aplicada a los tipos de negociación, por lo tanto, si se estudia la cadena de acción, la empresa Liverpool Seguridad Ltda., al recuperarse y tener una tendencia creciente en el mercado asegura la estabilidad laboral de sus colaboradores.

6. Marco de referencia

6.1. Estado del arte de la investigación, desarrollo tecnológico o innovación.

6.1.1. *El COVID – 19 y el SARS (2003) en el contexto sanitario y económico.*

Para el año 2020 en Colombia, específicamente el 6 de marzo el Ministerio de Salud y Protección social informa sobre el primer caso de COVID-19 dentro del territorio nacional, ya para la fecha actual se conocen las diferentes medidas a nivel nacional para la contención del virus evitando su rápida propagación, entre estas medidas se destaca el pico y cedula, toques de queda, aislamiento preventivo y el cierre temporal de empresas que no proveen un servicio o producto indispensable para el sustento de la sociedad. Precisamente estas medidas fueron las que afectaron la economía del país, aumentan los indicadores de desempleo a nivel nacional, los microempresarios van a quiebra y las grandes empresas también se ven en problemas financieros, finalmente la pandemia ha causado una serie de eventos que han impactado la macro y microeconomía de manera directa en indirecta en formas negativas, por supuesto han generado oportunidades para emprendedores más audaces pero para otras organizaciones la incertidumbre es grande y no se puede identificar con claridad cuando será la etapa donde se presenten cambios positivos que reactiven los sectores económicos del país. Pero existe un rastro importante se trata directamente en cómo surge el COVID-19 puesto que este llegó en el 2020 pero no fue su primer aparición en el mundo, en el año 2003 específicamente en el mes de febrero en Asia se genera un brote de SARS (en inglés: Severe Acute Respiratory Syndrome, Síndrome Respiratorio Agudo Severo) es una enfermedad respiratoria con características virales causada por Coronavirus, a este se le llamo SARS-CoV, se propagó en más de 12 países pero se logró la contención por la respuesta oportuna de CDC

(Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades) en asociación con la OMS (Organización Mundial de la Salud), es de tener en cuenta que le SARS tenía características diferentes al actual COVID-19 al ser menos contagioso pero más letal de esta epidemia se concluyen más de 8098 personas contagiadas y 774 personas que murieron. Por lo tanto, se resaltan preguntas que ahora después del sucedido tienen una respuesta y una de ellas fue: ¿El mundo actual está preparado para hacerle frente a una pandemia como crisis sanitaria? CDC (2020).

6.1.2. *Estrategias financieras y su relación con la rentabilidad.*

Andrade (2014). El autor para este trabajo, se basa en un estudio de caso donde plantea como objetivo desarrollar estrategias que brinden la base informativa para tomar decisiones perfeccionando la administración de los fondos de la empresa. Para lograrlo, utiliza como metodología la investigación de campo, ya que se estudian los hechos ocurridos en una empresa puntual y los factores que le sean de impacto directo estos clasificados como de carácter interno o externo, después de esto se analizan de manera científica, exploratoria, descriptiva y de asociación de variables, en conclusión y como resultado de los anteriores procesos el autor aporta: existen procesos financieros que deben estar determinados y bajo la normatividad vigente, es posible que si no se realiza una evaluación de la gestión de dichos procesos, la empresa este ejerciendo actividades de una forma errónea causando pérdidas. El conocimiento es la base para generar un plan estratégico, la teoría es importante, pero de nada sirve si no se aplica de manera correcta, si se espera demasiado ya la empresa puede no tener los recursos necesarios para elaborar, modificar y desarrollar estrategias que la impulsen en el mercado.

6.1.3. Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis.

Montalvo (2014). Cuando se desarrolla este trabajo, el autor inicialmente identifica un panorama de crisis económica la cual afecta a la PYMES y los resultados que esto deja en la sociedad como el desempleo principalmente, también expone otros daños colaterales, como el aumento de la delincuencia, prostitución, trata de personas, mafias y diferentes modelos de negocios ilícitos que generan una oportunidad de ingreso al más necesitado, es así que el autor proyecta su objetivo en establecer estrategias financieras que le brindaran la posibilidad a la empresa de afrontar la crisis financiera, que es el resultado de una fusión de aspectos problemáticos internos y externos a nivel corporativo, para esto se aplica un método exploratorio y descriptivo, enfatizado en un análisis cualitativo, mediante estos procesos se puede analizar las diferentes variables internas y externas y su efecto específico y general en la organización, adjunto a esto es de resaltar que la mayoría de la información comprende aspectos teóricos que por supuesto se puede poner en práctica, pero el fin es de reconocimiento. Finalmente se exponen dos estrategias financieras, la primera es una estrategia monetaria y financiera que comprende factores como: inyección de recursos al sistema financiero, financiamiento a exportadores, campaña para estimular la población al consumo, desarrollo de infraestructura, ingreso al mercado de valores. La segunda estrategia es de carácter político y fiscal relacionado a factores como: disminución, aumento de plazo de pago, agilización y devolución de impuestos y créditos de consumo, para concluir el autor indica que estas son estrategias que se pueden implementar en otro tipo de entidades u organizaciones, pero primero se debe estudiar y analizar en ambiente

financiero interno y externo, realizar los respectivos ajustes y respetar siempre el ideal u objetivo general que posee la empresa.

6.1.4. *Propuesta de estrategias financieras para optimizar recursos.*

Cangá & Vera. (2016). El contexto en el que se realizó este estudio es la necesidad que tiene la empresa Valleatriz S.A en mejorar su crecimiento mediante un control efectivo de sus recursos, siendo este un problema repetitivo en las PYMES ya que se generan un control que no está claramente parametrizado y sobrepasa los límites financieros óptimos de las organizaciones, finalmente esto ejerce presión y se ven resultados como el incumplimiento de los objetivos corporativos, una rentabilidad mínima, un crecimiento reducido o en otros casos decrecimiento y un producto o servicio desmejorado. Los autores al analizar este panorama, proponen como el objetivo del estudio brindar a la empresa Valleatriz S.A una serie de estrategias financieras que faciliten el control adecuado de la empresa a nivel operativo y que esto sea el medio para lograr optimizar los recursos de la misma. La metodología que implementamos es la investigación de campo desde un aspecto crítico y analítico, ya que las variables que se deben estudiar están en un entorno económico dividido en dos aspectos, el interno y externo, también se diseña una estructura experimental de procesos que facilite a los directivos como el administrador las labores a realizar y el reconocimiento de posibles alternativas estratégicas para mejorar las actividades implícitas en el área a tratar. Ya como resultado los autores recomiendan realizar un plan estratégico que tiene como objetivos específicos el mejorar el control interno, gestionar un crédito bancario e implementar un sistema contable acorde a las necesidades actuales de la empresa, siendo más puntuales, la empresa necesita: Implementar políticas contables de control, obtener

recursos financieros, optimizar los recursos financieros y maximizar el margen de utilidad. Este tipo de estrategias se pueden aplicar en todo tipo de empresa pues conserva una perspectiva general que aporta sin importar la actividad de la organización, pero si se debe tener en cuenta los ajustes necesarios y el cumplimiento del objetivo general de la empresa.

6.1.5. Estrategias financieras para la intervención de las PYMES en crisis económica.

Estrada & Acevedo (2019). La crisis económica es inevitable pero no puede ser tomada como la justificación de la quiebra para las PYMES, es decir, las empresas puede prepararse con tiempo de antelación para asumir riesgos externos que puede afectar sus finanzas y por supuesto el desempeño de las mismas en la participación en el mercado, para los autores, las empresas debe gestionar un plan estratégico donde se realice la intervención oportuna para evitar que en el transcurso del tiempo y el aumento de las dificultades financieras la empresa ingrese en un proceso de insolvencia, reorganización y finalmente su liquidación, es así que su objetivo es reconocer la crisis económica y financiera que viven las PYMES y hacerle frente mediante la ejecución de estrategias del mismo carácter, el método que utilizaron los autores es de investigación de campo, donde se percibe el análisis cualitativo y cuantitativo de las diferentes variables y sectores a los que pertenece las empresa u organizaciones, es así que también basan su estudio en teorías y la aplicación de estrategias ya establecidas ajustadas a la necesidad específica que poseen las empresas a tratar, los autores proponen alternativas de financiación que comprende: proveedores, créditos bancarios, leasing, aceptaciones bancarias y financieras, factoring y la venta de activos. También se exponen las fases de la crisis y otras alternativas que están sujetas a plazos de tiempo, en este caso puntual es de largo o

corto plazo, como conclusión de este trabajo que está directamente enfocado a las PYMES del sector de construcción es que las empresas poseen una alta participación en el mercado y eso es vital para ejercer con mayor agilidad los cambios necesarios, adjunto a esto el modelo de negocio posee una rentabilidad alta donde se pueden obtener recursos para apalancar financieramente las estrategias, en general son estrategias que se pueden ajustar a cualquier empresa de sectores diferentes al de construcción, es necesario reconocer el panorama del mercado, el sector y la empresa para así mismo desarrollar un plan estratégico y tener un objetivo alineado y en respuesta a las necesidades.

6.1.6. Estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa.

Briones & Murillo (2018). Hoy en día, las empresas en general buscan tener una participación en el mercado absoluta, ya sea una meta a corto, mediano o largo plazo, claramente no es nada fácil poder cumplir este objetivo y más cuando el ambiente económico presenta fluctuaciones constantes donde la empresa debe aplicar estrategias rápidamente y suplir las necesidades que surgen, eso sin tener en cuenta la competencia del sector. Las organizaciones en general comprenden una estructura básica que dependiendo de su actividad puede evolucionar y ser más compleja, pero sin importar esto, el área financiera es un pilar fundamental y este precisamente es el objetivo que los autores quieren abordar, en este trabajo de investigación, se busca desarrollar estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa, para lograrlo es indispensable determinar la situación financiera de la empresa, estudiar los diferentes tipos de financiamiento que sean accesibles en la actualidad y el beneficio de pronto pago en ventas o compras. El modelo de investigación de campo es el implementado por los autores, esta se dispone en una metodología de recolección de datos clasificados como

experimentales o no y su posterior análisis desde los enfoques descriptivos, explicativos y críticos, los autores aportan en la conclusión de este trabajo, la comprensión de la importancia de reconocer la situación de la empresa para poder visualizar las necesidades concretas y el presupuesto, puntualmente en el estudio, el problema se basa en la deficiente gestión financiera y es eso mismo que no le ha permitido alcanzar sus metas u objetivos corporativos, por otro lado existen también deficiencias en la estructura organizacional y por ende en la base fundamental para la toma de decisiones, todo lo anterior son características, áreas, zonas u órganos que comprende cualquier empresa por lo tanto si existen fallas en este tipo con seguridad la empresa así disponga de los recursos no prosperara.

6.2.Marco Legal

Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

- Circular externa N° 20201300000215, instrucciones sobre tarifas vigencia 2020.
- Circular externa N° 055 de 13032020, COVID -19.
- Circular externa N° 2020130000009, lineamientos frente a la emergencia económica, social y ecológica por causa del covid-19, para el sector de la vigilancia y seguridad privada.
- Circular externa N° 20201000000175, protección a trabajadores del sector de la vigilancia y seguridad privada.
- Circular externa N°20201300000335, visitas de inspección virtual.
- Circular N° 20201300000255, medidas especiales para servicios en centros comerciales.
- Circular externa N°20204000000045, instrucciones para la aplicación del decreto 2106.

- Circular externa N° 20201000000355, reporte de casos positivos covid-19.

6.3. Marco teórico

6.3.1. Indicadores financieros

Este método de obtención de información permite identificar un panorama amplio de la situación financiera de la empresa ya que se basa en información histórica y no de un solo periodo por lo tanto se puede analizar la variación en los distintos periodos de tiempo ya transcurridos y utilizados como base de estudio.

En términos generales el uso de las razones financieras es útil para indicar:

- Puntos débiles de la empresa.
- Probables anomalías.
- En ciertos casos, como base para formular juicios personales.

Comparación de los estados financieros de un periodo a otro

El fin de este método de análisis es la comparación del resultado de la organización de un periodo con otro, la relación comparativa permite identificar la variación que puede ser clasificada como crecimiento, neutralidad o decrecimiento. (Burguete, 2017, p. 3 - 44)

6.3.2. Indicadores de liquidez

Capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo, a continuación, se presentan los principales indicadores financieros pertenecientes a esta clasificación:

- **Razón del circulante:** sirve para calcular la capacidad que posee la empresa para responder a sus obligaciones (pasivos) a corto plazo, entre más alto sea el resultado indica que tiene mayor liquidez, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón del circulante} = \text{Pasivo circulante} / \text{Activo circulante.}$$

- **Prueba del Acido:** No todas las cuentas del activo circulante son liquidas, entre estas está el inventario, también determina que capacidad posee la empresa de responder a sus obligaciones (pasivos) que son a muy corto plazo, pero esta vez sin tener en cuenta los inventarios, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba del Acido: } (\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

- **Capital Neto de Trabajo:** Permite medir la liquidez total de la empresa, esto permite identificar cuánto dinero habría en el caso de liquidar el pasivo circulante, su fórmula es la siguiente:

$$\text{CNT} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivos a corto plazo.}$$

(Briseño, 2006, p. 52).

6.3.3. *Indicadores de endeudamiento*

Estos indicadores se deben analizar en conjunto para determinar la verdadera situación que tiene la organización a la que se le esté aplicando dicho estudio, la base informativa es teórica y esta debe ser argumentada con la realidad de la empresa, en general estos indicadores normalmente serán positivos desde que el activo sea altamente productivos y mayores que los pasivos, las principales formulas a aplicar son:

- Razón de endeudamiento RE = Total de los pasivos con terceros / Total activo.
- Concentración de endeudamiento corto plazo CECP = Pasivo corriente / Total de los pasivos con terceros.

- Rotación de interés $RI = \text{Utilidad operacional} / \text{Gastos financieros}$.
- Apalancamiento Total $AT = \text{Total de los pasivos con terceros} / \text{Patrimonio}$.
- Apalancamiento a corto plazo $APCP = \text{Total pasivo corriente} / \text{Patrimonio}$.
- Apalancamiento Financiero $AF = \text{Pasivos totales en entidades financieras} / \text{Patrimonio}$.

(Malagón & Galán, 2006, p. 183).

6.3.4. Indicadores de Rentabilidad

Evalúan o miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, sin importar si son propios o ajenos, son de suma importancia porque evalúan la gestión en un periodo determinado de tiempo y la información obtenida como análisis brinda las bases iniciales para la toma de decisiones y la nueva administración de los recursos, a continuación, los principales indicadores de esta clasificación:

- **Rentabilidad de Activos (ROA):** También llamado rendimiento sobre la inversión, este indicador aporta información de la capacidad que posee la empresa de generar utilidades sobre los activos totales, su expresión matemática es la siguiente:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}.$$

De lo anterior se determina por medio del coeficiente, si este es alto indica el empleo eficiente de los recursos, si es el caso contrario, se está perdiendo la posibilidad de generar mejores resultados.

- **Rendimiento del Capital (ROE):** este indicador tiene como objetivo identificar el rendimiento sobre el patrimonio, por lo tanto, es de un mayor interés para los inversionistas y es expresado de la siguiente forma matemática:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}.$$

Si el resultado es alto implica que los inversionistas poseen una rentabilidad eficiente por cada unidad invertida, de lo contrario la rentabilidad de los socios sería baja.

- **Margen de Utilidad Operativa:** Indica las ganancias operativas por cada unidad vendida u se calcula comparando la utilidad operativa con el nivel de ventas, expresada en la siguiente fórmula:

$$\text{Margen Operativo} = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas netas.}$$

- **Margen de Utilidad Neta:** Este indicador provee información más exacta porque incluye los gastos totales y muestra los beneficios al comparar la utilidad neta contra las ventas, esto expresado de la siguiente forma matemática:

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas.}$$

Ya de este resultado se analiza la capacidad que tiene la administración de cumplir las metas organizacionales que en otras palabras sería la misión de la empresa. (Companys & Corominas, 1988 p. 37)

6.3.5. Indicadores de Gestión

Estos ratios permiten evaluar el nivel de actividad que posee la empresa y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles durante un periodo determinado, existen factores de evaluación como lo son: estructura de inversión, peso relativo del gasto sobre los ingresos que genera la empresa y los niveles de rentabilidad. De esta clasificación de indicadores, los más utilizados son:

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Indica que tan rápidamente una empresa recibe el pago de los clientes por los productos o servicios vendidos y se expresa de la siguiente forma matemática:

$$\text{Rotación} = \text{Ventas netas} / \text{cuentas por cobrar promedio} = \# \text{ veces}$$

Adicionalmente se puede calcular un ratio expresado en días, lo que resulta de dividir el número de días del año (360 días) entre la tasa de rotación calculada anteriormente.

- **Rotación de cuentas por pagar:** Esta ratio calcula el número de veces que han sido renovadas las cuentas por pagar, se expresa matemáticamente de la siguiente forma:

$$\text{Rotación} = \text{Costo de ventas} / \text{Cuentas por pagar promedio} = \# \text{ veces}$$

Adicionalmente se puede calcular un ratio expresado en días, lo que resulta de dividir el número de días del año (360 días) entre la tasa de rotación calculada anteriormente.

- **Rotación de Activos:** Mide la capacidad que tiene la empresa de colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada, se expresa de la siguiente forma matemática:

$$\text{Rot. Activos} = \text{Ventas netas} / \text{Activos} = \# \text{ Veces}$$

Cuanto más elevado sea el resultado, mayor es la productividad de los activos para generar ventas, esto visualiza la contribución a la rentabilidad del negocio. (Nevado, López, Pérez & Zaratiegui, 2007, p. 34).

6.3.6. *Análisis vertical de los estados financieros.*

El análisis vertical, es una herramienta útil cuando se necesitan resolver dudas relacionadas a la situación financiera actual de la empresa, además proporciona información importante de la composición financiera de la organización en cuanto a sus estructuras de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, costos, etc. Los porcentajes obtenidos se pueden comparar con los proyectados por la administración, por ejemplo, si el costo posee un peso porcentual del 75% actual del total del ingreso, y lo proyectado era el 73% se identifica el incumplimiento de tal proyección y la aplicación de estrategias pasadas para lograr este objetivo.

La fórmula del análisis vertical es:

$$\% \text{ vertical} = (\text{concepto de interés} / \text{concepto base}) \times 100 \text{ (Padilla, 2015, p. 253).}$$

6.3.7. *Análisis Horizontal de los estados financieros.*

Permite comparar partidas de los estados financieros en diferentes periodos, esto indica la gestión de un periodo a otro clasificándolo por su variación positiva o negativa como mejor o peor. El análisis horizontal se puede dar a partir de variaciones y tendencias.

El análisis horizontal consiste:

- Debe tener un periodo normal, en donde las operaciones no fueron ni muy buenas ni muy malas, para empresas que posee temporadas de ventas altas o bajas, se debe identificar un periodo neutral, pues si se tomas estas dos variables tan polares, la interpretación seria errónea.
- Las duraciones de los periodos deben ser las mismas, es decir si se busca analizar la tendencia semestralmente, debe ser comparada con datos históricos del mismo rango de tiempo es decir que deben ser también semestrales.
- el momento o ciclo de los periodos de comparación deben ser iguales, es decir, si es pro trimestres, el primer trimestre de 2013 contra el primer trimestre de 2014, esto se hace por el problema de estacionalidad y lo anterior mencionado las temporadas altas o bajas de ventas.
- Realizar el cálculo mediante la fórmula:

$$\text{Variación} = \text{Año actual} - \text{Año anterior}$$

$$\text{Variación \%} = (\text{Año Actual} / \text{Año Anterior}) * 100$$

(Tanaka, 2015, p. 446)

6.3.8. *La administración de las finanzas*

La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones, la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas, generar valor en la organización y potencializar las cualidades de la empresa y de manera paralela

minimizar los riesgos financieros, el punto central está en obtener recursos, pero también saber que se va a hacer con ellos y cuál es la mejor estrategia a seguir que brinde resultados positivos con un riesgo diminuto. (Stanley & Geoffrey, 2001).

6.3.9. *La proyección del gerente financiero*

Un tema muy relevante para la proyección del gerente financiero es el planeamiento financiero, que establece el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del gerente financiero que a su vez puede ser el administrador o gerente general. Definiendo los planes financieros y de presupuestos él estará fortaleciendo el camino para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo un padrón de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales (Gitman & Zutter, 2012).

6.3.10. *Gestión financiera.*

La empresa para gestionar su actividad económica, necesita de una organización acorde a su tamaño, esto aumenta la complejidad de la misma. La gestión financiera analiza la actividad, su área financiera, funcionamiento, desarrollo y criterios para la toma de decisiones. Las finanzas esencialmente son un conjunto de teorías y procesos contables y económicos. Como primer punto, los directivos financieros utilizan información contable como lo son los estados financieros, por ejemplo, con el fin de analizar, planear y distribuir los recursos financieros para las empresas. En un segundo enfoque, ellos proponen los principios económicos como guía para

la toma de decisiones que favorezcan los intereses de la organización. es decir, y de una forma más clara, las finanzas comprenden un área aplicada de la economía apoyada en la información contable. (López, 2015, p. 284).

6.3.11. Puntos vitales de la organización.

Dentro de una organización, es elemental para el gerente financiero reconocer los “puntos vitales de la organización” ya que estos son los que se deben evaluar y verificar su gestión para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, estos puntos vitales generalmente son el capital y el costo pero eso es totalmente dependiente de la razón social de la empresa y su participación en el mercado, el comportamiento de los clientes y las tendencias de ventas, un ejemplo claro es para una empresa de artículos de moda femenina, la capacitación en diseños de modas, innovación y la marca son los que marcan la verdadera diferencia, lo contrario a una empresa del sector financiero que dirige su atención al ingreso, rotación de cartera y costos. Para el gerente financiero existen dos preguntas cruciales, ¿Qué es realmente importante es su organización? y ¿en cuáles de los aspectos de su negocio debe usted ser el mejor del mundo para garantizar su supervivencia en cualquier circunstancia?

Las acciones del gerente financiero deben ir enfocada a compartir con sus colaboradores las estrategias planificadas para impactar positivamente los puntos vitales de la organización, pero cuidado, no solo basta con mencionarlas, se deben emprender acciones que comprometan a todos los integrantes de la organización como un equipo, un solo organismo para que se realicen las actividades y sacrificios y cumplir con el aporte al progreso organizacional.

Para algunas organizaciones, un punto vital son sus proveedores, en la actualidad, los proveedores también tienen una participación crucial para el desarrollo competitivo de la empresa, en estas negociaciones se procura sacar el mayor provecho y gestionar relaciones

longevas generando una fidelidad y confianza en los servicios. Para las empresas pequeñas el ubicar estos puntos vitales de la organización es muy importante, porque así se puede concentrar en invertir tiempo y recursos para mejorar áreas que impulsan a la empresa, aunque esto implique sacrificar otras que no sean tan importantes. (Campos, 2015, p. 14).

6.3.12. Principales estrategias financieras empresariales

Las estrategias financieras que se aplican en la organización van estrechamente ligadas con los análisis financieros realizados, pues el fundamento parte en mejorar aspectos que estén comprometidos y generen de una u otra forma un desbalance o la posibilidad de activar una situación problemática, por lo tanto, es indispensable realizar los respectivos análisis financieros con los respectivos indicadores o ratios financieros para determinar las debilidades de la organización y las fortalezas.

Las estrategias no solo se aplican para mejorar un factor que este generando problemas, también tiene el fin de mejorar aspectos que están bien potencializando los beneficios futuros a corto, largo y mediano plazo.

A continuación, se presentan una serie de estrategias que se pueden utilizar como punto de partida para visualizar con mayor claridad la perspectiva o panorama en el que se pueda aplicar basado es un contexto general, en palabras más claras, estrategias financieras que le pueden servir a la mayoría de empresa realizado los ajustes debidos para que se tomen como punto de partida y se realice una investigación más profunda de las que se quieran implementar.

6.3.12.1. Estrategia I – Proyectos comparativos de inversión de nuevos negocios.

Un proyecto de inversión en la visualización que tiene la empresa en un tiempo determinado desde un punto financiero, los proyectos de inversión tienen ventajas como:

- Permite a la organización conocer la situación financiera histórica y esta tomarla como base para la toma de decisiones sobre su futuro.
- Las políticas de inversión deben ser claras para que los proyectos de inversión sean los más transparentes posibles.
- Los directivos de la empresa pueden desarrollar diversos panoramas y esquemas de inversión hasta llegar al más adecuado según sus metas.
- El proyecto de inversión final es la estrategia financiera que la empresa puede tomar como punto de apoyo para los demás planes.

Es necesario contar con los estados financieros históricos como punto de partida de los proyectos de inversión.

6.3.12.2. Estrategia II – Rentabilidad y productividad de la cartera de clientes.

El principal disparador del éxito de la organización son sus ventas, estas en muchas ocasiones en menor o mayor grado son a crédito dependiendo de la razón de la empresa, la rotación de cartera es muy importante porque a pesar de ser un compromiso que posee el cliente para con la organización clasificado como activo, si el cliente presenta demora en los pagos la empresa se verá enfrentada a problemas de liquidez, es así que la empresa se verá obligada a soportar el costo mediante un pasivo o el patrimonio hasta que ingrese el efectivo a las cuentas empresariales. Por otro lado, existe información que puede ser completamente lógica, pero que las empresas pueden olvidar y es el cuanto se gana con cada cliente así mismo cual es el costo para cada uno de ellos, esto se puede determinar sin importar si es un servicio o producto con el que se generen ingresos.

6.3.12.3. Estrategia III – Teoría de Razones Financieras.

Consisten en la comparación de dos o más cuentas financieras pertenecientes a los estados financieros de la empresa que son la radiografía que enseñan la situación financiera de la organización en la actualidad, esto se hace mediante herramientas de análisis como el vertical y horizontal y aplicación de ratios financieros.

El principio es indagar sobre las actividades que ejerce la empresa y obtener información que se pasaría por alto y es de vital importancia para la toma de decisiones, en especial las que tienen que ver con inversiones, finalmente se pretende tener un panorama más claro de la viabilidad de algún proyecto que este en estudio y/o ejecución. Si se logra obtener la información, se pueden aplicar proyecciones tomando como alfa condiciones de cambio internas o externas como la inflación y la variación del dólar, estos solo como ejemplo.

6.3.12.4. Estrategia IV – Control de costos.

Se basa en la reducción de costos para casos especiales o una tendencia general, implementada popularmente en los años 1970 – 1979, debido a la curva de experiencia y la finalidad de mantener el costo más bajo para poder tener un precio competitivo, aspectos como calidad del producto o servicio en diversas ocasiones se vieron afectadas por la mala implementación de la estrategia, las empresas cuidan excesivamente los costos en especial los indirectos como lo son las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal, en general buscaban minimizar el costo en cada área de la organización. Actualmente esta estrategia no se aplica a ese extremo, por supuesto existe un control de costos, pero este para algunos sectores es prácticamente imposible de generar algún cambio, también se puede tomar como una estrategia transitoria que impacte en otros puntos ligados como la fidelización, retención y captación de clientes potenciales.

6.3.12.5. Estrategia V – Fidelización del cliente.

La fidelización del cliente es una estrategia financiera que ofrece un aporte significativo en diversos aspectos cuando es bien implementada, inicialmente el objetivo es retener a los clientes que actualmente posee la empresa, pero para esto se deben ejecutar acciones que promuevan un perfil bueno y positivo de la organización, este tema debe manejarse con cautela porque así como puede causar efectos positivos puede ser de doble filo y si la empresa incumple de algún modo al cliente ese perfil malo es el que se conservara por un tiempo largo, todo lo anterior activa una herramienta de marketing y es muy antigua que se llama el voz a voz, consiste en la recomendación del producto por parte de los clientes con los que ya se tiene una relación a otros clientes potenciales, esto proyectara resultados en los incrementos de los ingresos totales y es fantástico cuando se realiza de forma natural por el reconocimiento propio del cliente y la clasificación del producto o servicio como excelente, inclusive, esto se puede ver entre los mismos clientes a la hora de prescribir con el servicio o comprar nuevamente un producto de la empresa (Nava & Hernández, 2014, p. 50 – 63 – 79 – 92 – 109 – 123).

6.4. Marco conceptual

6.4.1. *Las partes de la gestión financiera*

Son las estrategias de financiamiento, forma de alcanzar los objetivos para obtener un financiamiento que le permita a crecer y desarrollarse, en el entorno económico hay distintas alternativas que se pueden tomar en cuenta, por lo general, los emprendedores que recién inician un proyecto empresarial, suelen financiarse a través de familiares y amigos. La ventaja de esta estrategia de financiamiento es que no siempre exige garantías directamente tasas de interés, pero

si ese fuese el caso, estos gastos de financiación serían menores al promedio del mercado específicamente hablando de entidades financieras. (Groppelli & Nikbakht, 2002).

6.4.2. Tipos de toma de decisiones por el gerente financiero

El medio para perseguir los objetivos como gerente financiero es indudablemente la toma de decisiones, y son muchas las situaciones en las cuales se pone a prueba el carácter y el criterio del gerente financiero para enfrentar dichas coyunturas. Existen a grandes rasgos una serie de escenarios que enmarcan los tipos de decisiones financieras básicas, estos son:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiación
- Decisiones de operación
- Decisiones de utilidades

6.4.2.1. Las decisiones de inversión.

Son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca del destino de los recursos disponibles para la adquisición de activos, dichas adquisiciones con el objetivo de mantener la óptima operación de la organización. Las decisiones de inversión más importantes son de tipo estratégico, y determinan el tamaño de la operación o de la organización (en relación con la cantidad de activos).

Vale la pena aclarar, que este tipo de decisiones se toma con la participación de diferentes áreas funcionales de la organización, de tal manera que se pueda concluir acerca de:

- Estrategia de ventas a crédito: Plazo que se concede a los clientes
- Plan de crecimiento y expansión de la organización

- Nivel de activos fijos y corrientes
- Estrategia de adquisición de activos

6.4.2.2. Las decisiones de financiación.

Son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca de las mejores combinaciones de fuentes para financiar inversiones.

Implícitamente estas decisiones se encuentran ligadas a las decisiones de inversión y operación, ya que afectan determinadamente la estructura financiera de la organización, es decir, la relación que utiliza entre pasivos y patrimonio, para respaldar los activos. Algunas de las decisiones de financiación que tiene que tomar la administración financiera parten de los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles serán las fuentes de financiación?
- ¿Cuál será el horizonte de financiación? ¿Corto o largo plazo?
- ¿Los activos serán propios o alquilados?

6.4.2.3. Las decisiones de operación

Son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca de una utilización eficiente de los recursos disponibles. Al igual que las decisiones de inversión, estas se toman con la participación de distintas áreas funcionales de la organización, de tal manera que se pueda concluir acerca de:

- Mercados objetivo
- Políticas de precios
- Políticas de servicio

- Volumen de activos fijos en operación

6.4.2.4. Las decisiones de utilidades.

Son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca los dividendos que serán repartidos a los accionistas de la organización, de tal forma que el administrador financiero se verá en la necesidad de determinar:

- El monto de los dividendos que será repartido
- La estrategia de repartición de dividendos: Específicamente en los casos en que el efectivo no sea suficiente y se recurra a alternativas como el reparto de acciones, aspecto en el cual la decisión se relaciona a su vez con una alternativa de financiación (Salazar, 2016).

6.4.3. *El presupuesto financiero*

Es una herramienta primordial para planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de una organización de servicios. la planificación del presupuesto es una actividad a-priori que trata de materializar en recursos financieros las actividades de una institución acorde a sus objetivos planteados. Existen variados conceptos sobre presupuestos, desde la más simple que se refiere a decir que presupuesto es un cómputo anticipado de costos de obras y rentas”. Welch (1990), aproxima la siguiente definición: “Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa Modelo de gestión financiera para una organización
- Manejo del crédito

- Control de Inventarios
- Recaudo y Desembolso de Fondos
- Emisión de Acciones
- Emisión de Bonos
- Presupuesto de Capital
- Decisión de Dividendos Interrelación (Trade – off)
- La especificación de las metas de la empresa
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales
- Un plan de unidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos)
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas
- Procedimientos de seguimiento” Desde una perspectiva sencilla y práctica un presupuesto lo podemos definir como: “La expresión cuantitativa de las actividades de una organización y que indica un plan de acción para un periodo determinado.

El presupuesto define en perspectiva el: ¿Qué?, ¿Quién? Y ¿Con qué?”. Funciones administrativas y presupuesto La gestión administrativa como un todo general, involucra claramente a la gestión financiera; por tanto, se hace necesario tipificar la relación existente entre el presupuesto como tal y las funciones administrativas de una organización. Esta relación de contexto la plantea (Burdano, 1989).

El presupuesto financiero es la predicción de los ingresos y gastos del negocio a corto y largo plazo. Las proyecciones correctas del flujo de efectivo ayudarán al negocio a lograr sus objetivos de la manera correcta.

La preparación de este presupuesto incluye un presupuesto detallado del balance, el presupuesto del flujo de efectivo, las fuentes de ingresos y gastos del negocio, etc. (Sy Corvo, 2020).

6.4.4. Evaluación de ingresos y gastos.

La evaluación de los ingresos y gastos se realiza de forma mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de lo que sea más idóneo para la organización. El presupuesto financiero es una herramienta muy poderosa para lograr los objetivos a largo plazo del negocio. Mantiene informados a los accionistas y otros miembros de la organización sobre el funcionamiento de la empresa. En general, este presupuesto se planifica para un año. Las empresas pueden pronosticar presupuestos para el futuro si buscan adquirir préstamos bancarios o algún otro tipo de financiamiento. Sin embargo, por razones prácticas, los presupuestos financieros sólo pueden ser razonablemente precisos durante un año. El presupuesto financiero es parte del presupuesto maestro de una empresa. El presupuesto maestro es parte del plan estratégico de negocios de la empresa y en especial de las empresas de servicios para el futuro. Los presupuestos financieros reflejan los objetivos de la empresa que están vinculados al plan estratégico de la empresa. También reflejan el plan de negocios de la empresa, particularmente su plan de acción empresarial. (Burdano, 1989).

7. Metodología

7.1. Enfoque y Alcance de la investigación

“Cabe resaltar que el uso del método científico nos facilita, la planificación de la investigación realizada y de esta forma obtener logros acumulativos que motiven obtener una explicación racional y lógica del fenómeno observado” (Valderrama, 2016, p.23).

El método científico se sustenta como un conjunto de procesos, que tienen como objetivo la explicación de los eventos que se presentan en un panorama real, con la finalidad de establecer relaciones entre las acciones sucedidas y manifestar normas que nos muestren una explicación de los fenómenos físicos de la realidad humana y permitan obtener, conocimientos para que estos en un futuro sean útiles en la vida del ser humano. “Consiste en una serie de pasos lógicos universales que garantizan la calidad de la información obtenida. Estos pasos son: Plantear un problema, formular una hipótesis, proponer un diseño metodológico, obtener y discutir los resultados y concluir y recomendar” (Vara, 2012).

Así mismo se puede comprender que el método científico consiste en proponer escenarios donde se encuentren variables problemáticas o no, el hombre quien ejecuta los procesos es quien mediante la observación y análisis puede anticipar soluciones a estos problemas.

El proyecto que se propone es principalmente de índole financiero y de su particular análisis, para la toma de decisiones, estas reflejadas específicamente en la aplicación de estrategias financieras para la empresa Liverpool Seguridad Ltda., como afirman Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio (2006): “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento”. Y teniendo en cuenta que predomina la investigación cuantitativa (por las variables financieras), se determinó que el enfoque más apropiado es cuantitativo mixto.

Para definir el alcance del proyecto, como requisito para los interesados en este caso Liverpool Seguridad Ltda. esta en el compromiso parcial de brindar la información financiera necesaria para realizar la respectiva investigación, por supuesto se le hace la claridad de los diferentes procesos de la gestión de la información, donde se realizaran las formulaciones

financieras, proyecciones y análisis pertinentes para identificar la situación financiera de la empresa y las oportunidades que más se ajusten a las necesidades halladas, concluyendo en un alcance descriptivo donde se estudia una situación puntual, conformada por una serie de eventos que aumentan su complejidad, es así que mediante las propiedades, características y perfiles de los procesos internos y los clientes, se puede obtener información para someterla al análisis, demostrando el impacto del fenómeno a nivel financiero y las propuestas que se presentan como estrategias financieras que se basan en teorías con apoyo empírico moderado.

7.2. Descripción detallada del diseño metodológico para el logro de los objetivos.

Con la visión de obtener los resultados planteados, se proponen las siguientes etapas secuenciales desarrolladas de forma estructurada para que permitan cumplir con cada uno de los objetivos propuestos.

Tabla 1

Etapas propuestas.

Tabla N° 1 - Etapas Propuestas:	
N°	DETALLE
1	Determinar el impacto financiero generado en el año 2020 a raíz del COVID – 19 y las medidas de contención sanitaria, mediante la relación comparativa con el año anterior 2019 y el desarrollo histórico de los últimos cuatro años elaborando análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores financieros.
2	Valorar las capacidades presupuestales del cliente que muestra problemas en los pagos, generando la oportunidad estratégica de disminuir el precio final de los servicios, respetando la normatividad vigente.
3	Identificar oportunidades estratégicas para aumentar el ingreso de la empresa, estas pueden ser de ingreso directo o indirecto.
4	Identificar la estrategia financiera oportuna que brinde el cuidado necesario el control de rotación de cartera.

Fuente – Elaboración propia.

7.3. Población y muestra

7.3.1. Investigación Enfoque Cualitativa

Clientes de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. Empresas del sector privado con los que actualmente se tengan contratos. Es necesario aclarar que, para este caso particular, la empresa cuenta con una cantidad importante de clientes al tener ya experiencia en el mercado, por lo tanto, se tomarán todos los contratos que presenten dificultades en los pagos como base de estudio y análisis ya que estos son en total 51 contratos por lo tanto se espera que la muestra sea pequeña y manejable.

El objetivo de utilizar este medio es identificar puntualmente cuales son los problemas comunes que se poseen al recibir el pago de los contratos, si estos están en mora o se proyecta el congelamiento, financiación o finalización por parte del cliente o empresa. es por esto que cada uno de estos es analizado por separado para obtener información de base mucho más puntual cubriendo al detalle las características generales de y específicas desde la perspectiva del gerente financiero.

7.3.2. Investigación Enfoque Cuantitativo

Estados financieros de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. Esta información es totalmente necesaria para un conocimiento inicial del estado real y actual de la empresa expresado en cifras, valores, dinero, recursos, etc. Basados en estos documentos se aplicarán indicadores financieros que brinden un panorama específico a nivel cuantitativo (aspectos financieros), es decir, eficiencia, liquidez y punto de equilibrio actual, entre otros indicadores.

El objetivo de todo lo anterior es obtener la base financiera expuesta en información contable para analizar y destacar aspectos cualitativos donde la perspectiva de los investigadores

desde el enfoque financiero sea identificar las fortalezas y amenazas y de este generar un informe que aborda el aspecto cualitativo de la investigación.

7.3.3. Muestreo no probabilístico

Para el presente estudio, se selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo y no se utiliza el azar, en el estudio de caso, se trabaja con información de diferentes organizaciones a la cuales se les presta el servicio de vigilancia y seguridad privada, en otras palabras más claras, información de los clientes, el estudio se realiza mediante la facilidad y agilidad de obtener dicha información ya que por diversos motivos esto puede ser tardío, por lo tanto se expone un muestreo por conveniencia, así se minimiza la probabilidad de tener demoras a la hora de realizar procesos de formulación y análisis sobre la información y sigue cumpliendo con la característica de ser perteneciente a lo solicitado por los autores o investigadores.

7.4. Instrumentos

Los instrumentos que se necesitará como insumos básicos para generar la investigación y análisis financiero debido para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. son:

7.4.1. Estados Financieros

Descríbase como un grupo de documentos que contienen información financiera de la empresa y está compuestos por: estado de la situación financiera, estado de resultados integral u otro estado de resultados ORI, estados de cambios en el patrimonio, estado de flujo de efectivo, notas a los estados financieros.

7.4.2. Análisis Horizontal de los estados financieros.

7.4.3. Análisis Vertical de los estados financieros.

7.4.4. Indicadores financieros, específicamente

Indicadores de liquidez (Razón Corriente, Prueba Ácida, Capital Neto de Trabajo), Indicadores de eficiencia (Rotación de Cartera, Periodos de Cobro, Margen Bruto de Utilidad, Rentabilidad sobre las ventas).

7.4.5. Estrategias financieras

Estrategias financieras que se aplican en empresas del sector de vigilancia y seguridad privada o en el sector de servicios: en general se tienen en cuenta cuatro factores elementales para el estudio de potencial de la estrategia, para que ésta sea ajustada para la necesidad y condiciones que posee la empresa.

7.4.6. Informes escritos

Esto va ligado a cada uno de los procesos que conlleven un análisis el cual se debe plasmar en un formato escrito para que sirva como base de fundamento en la ejecución de nuevos procesos adjunto a esto se realiza la presentación final del grupo de estrategias propuestas para la empresa Liverpool Seguridad Ltda.

7.5. Procedimientos.

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, se planifica abordar cada uno de estos en el orden que se planificó desde el inicio, por supuesto existe la posibilidad de generar actividades simultáneamente para que sea más organizado la ejecución de los procesos y al momento de ir despejando cada una de las estrategias financieras propuestas estén completas en totalidad.

Determinar el impacto financiero generado en el año 2020 a raíz del COVID – 19 y las medidas de contención sanitaria, mediante la relación comparativa con el año anterior 2019

y el desarrollo histórico de los últimos cuatro años elaborando análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores financieros.

1. Se propone a los directivos de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. el proyecto de estudio de caso para la especialización de Gerencia Financiera, todo esto mediante una reunión personal acordada con anticipación.
2. Se identifica las mayores necesidades que debe cubrir la empresa a nivel estratégico, para este proyecto de estudio de caso, se pretende dar respuesta a la aplicación de estrategias financieras para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. enfocado esencialmente a los clientes.
3. Se solicita a la Sra. Licet Laguna Ciro, subgerente de la empresa los estados financieros de la empresa y se expone las diferentes actividades que se realizarán las cuales son:
 - Análisis Horizontal: por medio de la herramienta ofimática Excel se realizará la formulación pertinente para determinar la variación de un año con resto a otro (año actual, año inmediatamente anterior), esto se aplica inicialmente al estado de la situación financiero y estado de resultados.
 - Análisis Vertical: por medio de la herramienta ofimática Excel se realizará la formulación pertinente para determinar la variación de un año con resto a otro (año actual, año inmediatamente anterior), esto se aplica inicialmente al estado de la situación financiero y estado de resultados.
 - Informe Análisis horizontal y vertical: Mediante la herramienta ofimática Word se realiza un informe que cumpla con aspecto cualitativos críticos, donde se evidencia el respectivo análisis cuantitativo, esto para generar un panorama amplio, pero a su vez específico guardando los detalles de las variaciones si es necesario.

4. Respetando lo que se pactó con los directivos de la empresa ya que esto es una condición para poder acceder a información de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. y desarrollar el estudio de caso, estos informes se socializan y expone a la Sra. Licet Laguna Subgerente de la empresa, para que ella pueda conocer y entender paso a paso el proceso y gestión financiera y los descubrimientos del mismo.

Valorar las capacidades presupuestales del cliente que muestra problemas en los pagos, generando la oportunidad estratégica de disminuir el precio final de los servicios, respetando la normatividad vigente.

1. Pedir la información al subgerente que sea pertinente a los contratos que posee actualmente la empresa y las notificaciones positivas o negativas para así determinar aspectos como:
 - Aporte al ingreso total.
 - Estado actual del contrato. (congelado, proceso de reactivación, cancelación, finalización, en mora, etc.)
 - Fechas de finalización.
 - Costo del contrato para la empresa.
2. Agendar cita con la Sra. Licet Laguna Subgerente de la empresa para que ella misma nos indique desde su perspectiva cuáles son los clientes que le han generado más problemas y así ir agilizando los procesos de identificación.
3. Solicitar el estado de costos al subgerente de Liverpool Seguridad Ltda., determinar la clasificación de los costos y tener la base fundamental para posteriores análisis, específicamente hallar el punto de equilibrio actual de la empresa.

4. Investigar de acuerdo a los hallazgos, que tipo de estrategia financiera se ajusta o puede ser ajustada al modelo de empresa en la que se clasifica Liverpool Seguridad Ltda.
5. Identificar los parámetros generales y de allí los específicos para consolidar la estrategia financiera, estos parámetros generales son:
 - Presentación de la estrategia.
 - Objetivo principal.
 - Objetivos específicos.
 - Metodología.
 - Proyecciones.
 - Gráficas, tablas, cuadros.

Identificar oportunidades estratégicas para aumentar el ingreso de la empresa, estas pueden ser de ingreso directo o indirecto.

1. Este objetivo se cumple realizando procesos simultáneos con el estudio de las estrategias financieras propuestas, para cuando se llegue al punto de costo de la estrategia y conociendo de antemano la situación financiera de la empresa en cuanto a su presupuesto, se determina la necesidad de buscar fuentes de financiación que permitan obtener los recursos necesarios y poner en marcha la estrategia.
2. Explorar en el mercado oportunidades de inversión, basados en la mejor oportunidad de acuerdo a las opciones que se presentan en el marco teórico.
3. Informe de las estrategias financieras con toda la información relevante sobre las mismas.

4. Informe de sustentación de porque estas estrategias son las ideales (recopilación organizada de todos los datos financieros anteriores, análisis, formulación).

7.6. Análisis de información.

El análisis se efectuará a través de los programas del paquete de office, específicamente utilizando 8 herramientas y modelos de Excel como; liquidadores, simuladores, matrices, indicadores etc. Además de manejar las políticas contables actuales a la hora de concluir las estrategias financieras derivadas del estudio de los estados financieros.

Tabla 2**Herramientas y modelos ofimáticos**

N°	Nombre del Formato	Tipo de Archivo	Tipo de Formato que debe Quedar	Descripción (Para qué sirve cada herramienta)
1	Simulador de estado de situación financiera (análisis comparativo)	Excel	Liquidador	Compartimos un modelo de estado de situación financiera comparativo que incluye las partidas más relevantes y utilizadas por una empresa de grupo 1 o 2. Incluye fórmulas relacionadas con el análisis financiero horizontal y vertical que se pueden usar para revisar las cifras incluidas en dicho modelo.
2	Indicadores financieros de mercado	Excel	Liquidador	Los indicadores de mercado nos pueden indicar las perspectivas que se tienen a futuro de una entidad, y si su valoración para inversionistas es positiva o negativa. En este liquidador en Excel compartimos algunos indicadores financieros de mercado y sus respectivos simuladores.
3	Análisis vertical y horizontal aplicados a la interpretación de información financiera	Excel	Liquidador	Este formato en Excel analiza los activos expuestos en un estado de situación financiera y los componentes de un estado de resultado Para crear este formato se han tomado como referencia los análisis vertical y horizontal.
4	Análisis de información de ventas utilizando el método del índice de estacionalidad	Excel	Liquidador	Este modelo emplea el índice de estacionalidad o de variación estacional para realizar simulaciones y hallar un pronóstico de ventas de 12 meses, además de analizar las cifras de períodos anteriores. Reemplazando los valores resaltados en amarillo se podrán realizar diferentes simulaciones.
5	Simulador del punto de equilibrio en Excel – herramienta de análisis financiero	Excel	Liquidador	Con este archivo de Excel se pueden realizar diferentes simulaciones para hallar el punto de equilibrio cuando se tienen diferentes productos. Solo se requiere ingresar la información solicitada, analizar los resultados y revisar los comentarios alojados al final de la herramienta.
6	Capital de trabajo	Excel	Liquidador	Realizar un efectivo análisis financiero permite tomar decisiones estratégicas en el momento adecuado, por tanto, compartimos este liquidador que permite identificar el cálculo del indicador financiero "capital de trabajo", con el fin de conocer si la entidad se encuentra en una situación de liquidez.
7	Indicadores financieros de liquidez	Excel	Liquidador	Este liquidador incluye indicadores de liquidez, que te permitirán evaluar la estructura financiera de la entidad y la relación de los activos con respecto a las obligaciones financieras a corto plazo. Para utilizarlo, se deberá incluir información del estado de situación financiera.
8	Grados de apalancamiento financiero y operativo	Excel	Liquidador	Muchas veces las empresas pueden presentar utilidad en su ejercicio, pero los diferentes elementos que interactúan en el estado de resultados pueden ser factores determinantes para los pronósticos y estimaciones a largo plazo con esta herramienta podrás realizar este análisis basado en los grados de apalancamiento financiero y operativo.
9	Índice de rentabilidad	Excel	Liquidador	La rotación de activos, el margen de utilidad y el apalancamiento de la entidad pueden dar cuenta de la rentabilidad de una entidad. Con base en estos indicadores, los cuales componen el sistema Dupont, hemos generado este liquidador financiero con el cual podrás realizar tus propias simulaciones.

Fuente – Elaboración propia.

8. Resultados

Determinar el impacto financiero generado en el año 2020 a raíz del COVID – 19 y las medidas de contención sanitaria, mediante la relación comparativa con el año anterior 2019 y el desarrollo histórico de los últimos cuatro años elaborando análisis horizontal, vertical y aplicación de indicadores financieros.

8.1. Análisis financiero del estado de la situación financiera de Liverpool Seguridad Ltda.

8.1.1. Análisis General

Tabla 3

Análisis vertical del estado de la situación financiera, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	A. VERTICAL	2018	A. VERTICAL	2019	A. VERTICAL	2020	A. VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE								
CLIENTES	765,57	71,34%	713,89	91,67%	781,25	78,91%	916,15	87,56%
ANTICIPOS Y AVANCES	33,25	3,10%	24,55	3,15%	338,87	34,23%	143,38	13,70%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1073,11	59,59%	778,77	43,62%	990,08	52,45%	1046,34	51,55%
ACTIVO NO CORRIENTE								
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	350,00	48,09%	683,59	67,92%	683,60	76,16%	683,60	69,51%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	158,78	21,82%	148,78	14,78%	153,2	17,07%	150,78	15,33%
FLOTA Y EQUIPO DE TRASPORTE	154,69	21,25%	154,69	15,37%	154,69	17,23%	154,69	15,73%
ARMAMENTO DE VIGILANCIA	148,87	20,45%	148,87	14,79%	148,87	16,59%	148,87	15,14%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	727,81	40,41%	1006,48	56,38%	897,60	47,55%	983,41	48,45%
TOTAL ACTIVO	1800,88	100,00%	1785,25	100,00%	1889,68	100,00%	2029,75	100,00%
PASIVO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%	140,88	23,31%	25,44	5,14%	166,44	27,37%
OBLIGACIONES LABORALES	167,82	41,09%	306,03	50,63%	313,91	63,44%	312,72	51,42%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	408,42	60,17%	604,49	100,00%	494,81	90,71%	608,22	100,00%
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO P	270,40	100,00%	0,00	0,00%	50,7	100,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	270,40	39,83%	0,00	0,00%	50,7	9,29%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	678,82	100,00%	604,49	100,00%	545,51	100,00%	608,22	100,00%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	507,58	45,24%	715,58	60,50%	715,58	53,24%	715,58	50,34%
RESERVAS OBLIGATORIAS	107,58	9,59%	315,58	26,68%	315,58	23,48%	315,58	22,20%
TOTAL PATRIMONIO	1122,06		1182,76		1344,17		1421,53	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1800,88	100,00%	1787,25	100,00%	1889,68	100,00%	2029,75	100,00%
TOTAL PASIVOS	678,82	37,69%	604,49	33,82%	545,51	28,87%	608,22	29,97%
TOTAL PATRIMONIO	1122,06	62,31%	1182,76	66,18%	1344,17	71,13%	1421,53	70,03%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

En el análisis general de la situación financiera de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. como primer foco esta la identificación de las cuentas con mayor participación entre el total de

los activos, pasivos y patrimonio, con el anterior cuadro, se evidencia la importancia que posee la cuenta de clientes en el total de activos corrientes que para el año 2020 es del 87,56% y aunque esta ha sido bastante alta, en el recopilado de la información financiera histórica, es una alarma inicial donde se tienen que abordar factores de estudio como el análisis de rotación de cartera y el manejo de esta cuenta que le dan otras empresas pertenecientes al sector, para con esto saber si es normal que esta cuenta sea de esta proporción o efectivamente es una mala gestión lo que genera tal resultado. La empresa también cuenta con una planificación en los anticipos y avances, entonces esto desde una primera perspectiva indica que la empresa procura realizar negocios anticipadamente con sus proveedores obteniendo un mejor costo, lamentablemente este factor ha disminuido para el año 2020. Como activos corrientes existen cuatro cuentas elementales para el funcionamiento de la organización, estas comprenden las edificaciones, equipo tecnológico y de comunicaciones, equipo de armamento y vehículos de transporte, aunque no poseen una variación importante, estos ítems conforman en su mayoría el activo no corriente, En los pasivos corrientes se dirige la atención a las obligaciones laborales, controladas por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada de Colombia aportando el 51,42% al total del pasivo corriente y la cuenta de obligaciones financieras que allí se visualiza el panorama del 2020 donde la empresa tiene que utilizar este medio para obtener recursos. Como pasivos no corrientes solo se conforma por obligaciones financieras a largo plazo, pero estas para el año 2020 no aporta al pasivo total.

Hablando ya del activo corriente y no corriente y su participación en el activo total, la empresa para el año 2020 esta balanceada, frente al tema de pasivos totales la empresa generalmente estos son de clasificación corrientes, punto positivo para la empresa, pero de

cuidado y más con el panorama económico para el año 2021. El patrimonio ha tenido cambios, pero estos han ocurrido en el año 2018 es así que para el año 2020 este no posee cambios.

Tabla 4

Análisis horizontal del estado de la situación financiera, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2019	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2020	A. HORIZ.	A. HORIZ. %			
ACTIVO CORRIENTE													
CLIENTES	765,57	713,89	-	51,68	-6,75%	781,25	67,36	9,44%	916,15	134,90	17,27%		
ANTICIPOS Y AVANCES	33,25	24,55	-	8,70	-26,17%	338,87	314,32	1280,33%	143,38	-	195,49	-57,69%	
ACTIVO NO CORRIENTE													
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	350,00	683,59	-	333,59	95,31%	683,6	0,01	0,00%	683,6	-	0,00%		
EQUIPO DE COMPUTO Y COM.	158,78	148,78	-	10,00	-6,30%	153,2	4,42	2,97%	150,78	-	2,42	-1,58%	
FLOTA Y EQUIPO DE TRASPORTE	154,69	154,69	-	-	0,00%	154,69	-	0,00%	154,69	-	-	0,00%	
ARMAMENTO DE VIGILANCIA	148,87	148,87	-	-	0,00%	148,87	-	0,00%	148,87	-	-	0,00%	
PASIVO CORRIENTE													
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	140,88	-	140,88	-	25,44	-	115,44	-	-81,94%	166,44	141,00	554,25%
OBLIGACIONES LABORALES	167,82	306,03	-	138,21	82,36%	313,91	7,88	2,57%	312,72	-	1,19	-0,38%	
PASIVO NO CORRIENTE													
OBLIGACIONES FINAN. A LARGO PLAZO	270,40	0,00	-	270,40	-100,00%	50,7	50,70	-	0	-	50,70	-	
PATRIMONIO													
CAPITAL SOCIAL	507,58	715,58	-	208,00	40,98%	715,58	-	0,00%	715,58	-	-	0,00%	
RESERVAS OBLIGATORIAS	107,58	315,58	-	208,00	193,34%	315,58	-	0,00%	315,58	-	-	0,00%	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Como segundo foco como análisis horizontal para determinar la variación de un año a otro, en 2020 es notoria la diferencia a simple vista del rendimiento frente al año 2019, la empresa tiene un incremento en la cuenta de clientes, disminución en los anticipos y avances, un crecimiento importante en las obligaciones financieras corrientes, aunque se destacan otros aspectos como el aumento de capital social y el ajuste de las reservas obligatorias desde el año 2018, la organización muestra la necesidad de respaldar costos de los servicios de vigilancia y seguridad brindados con recursos ajenos, aunque la capacidad de endeudamiento es buena, para el año 2020 fue donde se tomó esta ventaja para adquirir esos recursos necesarios para continuar con las operaciones y corresponder a la obligaciones legales. Los activos no corrientes no poseen alguna variación significativa, pero son muy importantes para que la empresa realice sus actividades operativas, la empresa se cuida bastante con las obligaciones a largo plazo y estas para el año 2020 están saldadas.

8.1.2. Análisis Específico

8.1.2.1. Activo Corriente.

En el análisis realizado, inicia reconociendo la importancia de cada uno de los ítems descritos en el estado de la situación financiera y su participación porcentual en el total de los activos, pasivos y patrimonio respectivamente, es así que se identifica de manera histórica que en la cuenta de clientes se posee el mayor peso porcentual respecto al activo corriente, para el año 2017 fue del 71,34%, para el 2018 fue de 91,67%, para el 2019 fue del 78,91%, en este año se nota una disminución importante del 12,76% y esto se consideró que fue a raíz del cambio de administración por parte de los nuevos socios mayoristas, quienes implementaron nuevas políticas contables y ajuste en las políticas de manejo de cartera en el año 2018 todo esto teniendo en cuenta que los cambios efectuados brindan resultados en meses o años dependiendo del grado de importancia.

Tabla 5

Análisis vertical del estado de la situación financiera, activo corriente, clientes, anticipos y avances, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2019	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2020	A. HORIZ.	A. HORIZ. %		
ACTIVO CORRIENTE												
CLIENTES	765,57	713,89	-	51,68	-6,75%	781,25	67,36	9,44%	916,15	134,90	17,27%	
ANTICIPOS Y AVANCES	33,25	24,55	-	8,70	-26,17%	338,87	314,32	1280,33%	143,38	-	195,49	-57,69%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Basados en esta situación cabe abordar que el indicador de gestión de rotación de cartera da como resultado para el año 2019 es de 73,26 días de periodo de cobro, 7,25 días más que en el año 2018 el cual dio como resultado una rotación en 66,01 días, al no encontrar concordancia ya que disminución de clientes no fue a causa de las nuevas políticas contables y de cartera, en el listado de clientes se identifican una disminución para el año 2019 lo cual tiene un sentido más

claro, puesto que esto afecta directamente a la cuenta tratada. Para el año 2020 la cuenta de clientes aumenta su peso porcentual a 87,56% es decir un 8,65% respecto al año 2019, en la cifra real en pesos incremento en el año 2020 en \$134,90 MM, es decir un 17,27% respecto al año anterior 2019, todo esto pasa a causa de los conflictos económicos que se padecieron desde los primeros meses del año 2020 por la pandemia COVID-19 y la normatividad comercial impuesta por el estado para controlar la propagación del virus.

Lo anterior se identifica por los contratos congelados, finiquitados y clientes que presentan mora en los pagos, finalmente esto se sustenta en la matriz actual de clientes la cual disminuyo del año 2019 a el año 2020 en ocho contratos finalizados, cinco con clasificación de mora, y cinco en proceso de cierre, por supuesto esta información también se debe ajustado y corroborado con los sucesos que han ocurrido y han sido compartidos por los propietarios de la empresa para lograr percibir en escenario real y el manejo de dichas problemáticas.

Los anticipos y avances realizados en la empresa para el año 2019 si fueron muy notorios ya que este tuvo una variación de \$314,32 MM., pasando de \$24,55 MM. en 2018 a \$338,87 MM. en 2019, esta es una estrategia implementada para poder adquirir en un futuro próximo un servicio o la adquisición de un bien a un menor costo, ya que la negociación se ajusta a unos acuerdos previos y se sostienen al desembolso futuro, esto surge de la nueva administración pues estos anticipos y avances van dirigidos en su mayoría a proveedores. Para el año 2020 esta cuenta tuvo una reducción del 57,69% esto debido a las complicaciones asociadas a la disminución de contratos, que por ende afecta la cantidad de insumos necesarios para ejercer las labores de servicio y el ingreso de la empresa.

8.1.2.2. Activo No Corriente.

En relación con el activo no corriente, la empresa ha demostrado a través de la información financiera histórica, que la cuenta de construcciones y edificaciones son las que más peso porcentual poseen, en el año 2017 esta cuenta reflejaba \$350,00 MM. pero para el siguiente año 2018 incremento en un 95,31% es decir, se registra para el año 2018 en la cuenta de construcciones y edificaciones \$683,59 MM, esto fue mediante la compra y adecuación de la segunda sede empresarial ubicada en la ciudad de Bogotá Colombia. Desde este año 2018 en adelante hasta el año 2020 se mantiene la misma cifra, aunque su variación porcentual fluctúa llegando a el último año 2020 ser el 69,51% del valor total de la propiedad planta y equipo.

Tabla 6

Análisis vertical del estado de la situación financiera, activo no corriente, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ	A. HORIZ %	2019	A. HORIZ	A. HORIZ %	2020	A. HORIZ	A. HORIZ %		
ACTIVO NO CORRIENTE												
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	350,00	683,59	333,59	95,31%	683,6	0,01	0,00%	683,6	-	0,00%		
EQUIPO DE COMPUTO Y COM.	158,78	148,78	-	10,00	-6,30%	153,2	4,42	2,97%	150,78	-	2,42	-1,58%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	154,69	154,69	-	0,00%	154,69	-	0,00%	154,69	-	0,00%		
ARMAMENTO DE VIGILANCIA	148,87	148,87	-	0,00%	148,87	-	0,00%	148,87	-	0,00%		

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Se encuentran otras cuentas de un gran valor para la organización, estas son: Equipo de cómputo y comunicaciones, flota y equipo de transportes y armamento de vigilancia, totalmente vital para la prestación del servicio, sin embargo, no han tenido una fluctuación importante desde el año 2017 aunque este comprende el 46,20% del valor total de la propiedad planta y equipo.

Concluyendo el análisis de la composición del activo no corriente, el 98,21% de este es soportado por la cuenta propiedad, planta y equipo, para el año 2020 tiene un mayor peso porcentual a comparación del año base 2017, pero esto es porque aparte de las compras de la

nueva propiedad en el año 2018, en el año 2019 se obtuvieron otros activos que son las licencias, estas descritas como los softwares contables y de monitoreo.

8.1.2.3. Pasivo Corriente.

En el pasivo corriente se identifican dos cuentas que poseen el mayor peso porcentual, una de estas es correspondiente a obligaciones financieras la cual incremento exponencialmente en el año 2018 pasando de \$0 MM. a \$140,88 MM con un peso porcentual de 23,31%, para el año 2020 incrementa a \$166,44 MM. y esto es un fuerte impacto ya que en 2019 se realizaron pagos a las obligaciones financieras y estas disminuyeron en 81,94% es decir cerraron en \$25,44 MM. participando en 5,14% sobre el pasivo corriente total. La segunda cuenta es la de obligaciones laborales que para el año 2020 participa en 51,42% sobre el total pasivo corriente, aunque si se analiza de manera histórica, el promedio de participación de esta cuenta es del 51,64% desde el 2017.

Tabla 7

Análisis vertical del estado de la situación financiera, pasivo corriente, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ	A. HORIZ %	2019	A. HORIZ	A. HORIZ %	2020	A. HORIZ	A. HORIZ %
PASIVO CORRIENTE										
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	140,88	140,88		25,44	115,44	-81,94%	166,44	141,00	554,25%
OBLIGACIONES LABORALES	167,82	306,03	138,21	82,36%	313,91	7,88	2,57%	312,72	1,19	-0,38%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.1.2.4. Pasivo no Corriente.

Tabla 8

Análisis vertical del estado de la situación financiera, pasivo no corriente, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ.	A. HORIZ %	2019	A. HORIZ.	A. HORIZ %	2020	A. HORIZ.	A. HORIZ %
PASIVO NO CORRIENTE										
OBLIGACIONES FINAN. A LARGO PLAZO	270,40	0,00	270,40	-100,00%	50,7	50,70		0	50,70	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Como análisis histórico, la empresa Liverpool Seguridad Ltda. solo ha adquirido una obligación financiera clasificada como no corriente, para el año 2017 por un valor de \$270,40 MM, solo en este año se observa una participación importante en el pasivo total, con el 39,83% pero a partir de 2018 la organización se concentra en gestionar sus pasivos como corrientes evitando adquirir compromisos que a largo plazo, inclusive para el año 2019 se observa una nueva obligación financiera a largo plazo aunque esta tiene una participación apenas del 9,29% del total de los pasivos, cuando se esperaría que para el 2020 la empresa este utilizando medios de financiación a largo plazo se visualiza lo contrario, la empresa a pesar que si necesito de fuentes de financiación, opto por que estas fueran a corto plazo y cuando se revisan los indicadores financieros no causa sorpresa ya que posee un indicadores de liquidez positivos al igual que los indicadores de endeudamiento.

8.1.2.5. Patrimonio.

En el patrimonio ya es visible el ingreso de los nuevos socios mayoritarios de la empresa, ellos al ser profesionales y especialistas en el área contable tributario, realizan un estudio en donde identifican una diferencia importante en la reserva legal, esta es constituida tomando el 50% como minimo del capital suscrito y el 10% de las utilidades liquidas del ejercicio, este proceso al realizarse incrementaron las reservas obligatorias en un 193,34% en el años 2018 es

decir \$208,00 MM. y este se sostuvo durante los siguientes años hasta el 2020 de acuerdo con la información financiera expuesta y cumpliendo con lo impuesto por la ley.

Tabla 9

Análisis vertical del patrimonio, capital social y reservas obligatorias, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ	A. HORIZ %	2019	A. HORIZ	A. HORIZ %	2020	A. HORIZ	A. HORIZ %
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL	507,58	715,58	208,00	40,98%	715,58	-	0,00%	715,58	-	0,00%
RESERVAS OBLIGATORIAS	107,58	315,58	208,00	193,34%	315,58	-	0,00%	315,58	-	0,00%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Los resultados del ejercicio, aunque para el total de patrimonio no ejercen presión en el peso porcentual, para el año 2020 tuvieron una disminución importante, esta descrita como en -52,07% en referencia al año 2019, la cifra puntual es de \$77,36 MM. menos, aunque cabe aclarar que la empresa cuenta con un incremento del 34,41% a causa del resultado del ejercicio del año 2019 que fue de \$161,41 MM.

Tabla 10

Análisis horizontal del patrimonio, resultados del ejercicio, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ	A. HORIZ %	2019	A. HORIZ	A. HORIZ %	2020	A. HORIZ	A. HORIZ %
PATRIMONIO										
RESULTADOS DEL EJERCICIO	52,44	79,06	26,62	50,76%	161,41	82,35	104,16%	77,36	84,05	-52,07%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.2. Análisis financiero del estado de resultados integral (ERI) u otro estado de resultados (ORI) de Liverpool Seguridad Ltda.

8.2.1. Análisis General

Tabla 11

Análisis vertical del estado de resultados integral, Utilidad, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	A. VERTICAL	2018	A. VERTICAL	2019	A. VERTICAL	2020	A. VERTICAL
INGRESOS OPERACIONALES	3664,57		3946,92		3892,06		3758,4	
TOTAL COSTO	3056,84	83,42%	3260,49	82,61%	2866,31	73,65%	2986,09	79,45%
UTILIDAD BRUTA	607,73	16,58%	686,43	17,39%	1025,75	26,35%	772,31	20,55%
UTILIDAD OPERACIONAL	127,34	3,47%	164,37	4,16%	342,54	8,80%	207,47	5,52%
UTILIDAD ANTES DE IMP.	81,39	2,22%	122,47	3,10%	237,65	6,11%	103,49	2,75%
UTILIDAD NETA	52,44	1,43%	76,69	1,94%	161,41	4,15%	77,36	2,06%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Como parámetro inicial la organización posee un porcentaje de costos totales bastante alto, para el año 2020 representa el 79,45% dejando una utilidad bruta de \$772,31 MM. de \$3758,4 MM. de ingresos totales, descontando los gastos totales la utilidad operacional es del 5,52%, después de la utilidad antes de impuestos, la utilidad neta es de \$77,36 MM. es decir el 2,06%.

Tabla 12

Análisis horizontal del estado de resultados integral, Utilidad, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2019	A. HORIZ.	A. HORIZ. %	2020	A. HORIZ.	A. HORIZ. %
INGRESOS OPERACIONALES	3664,57	3946,92	282,35	7,70%	3892,06	-54,86	-1,39%	3758,4	-133,66	-3,43%
TOTAL COSTO	3056,84	3260,49	203,65	6,66%	2866,31	-394,18	-12,09%	2986,09	119,78	4,18%
UTILIDAD BRUTA	607,73	686,43	78,7	12,95%	1025,75	339,32	49,43%	772,31	-253,44	-24,71%
UTILIDAD OPERACIONAL	127,34	164,37	37,03	29,08%	342,54	178,17	108,40%	207,47	-135,07	-39,43%
UTILIDAD ANTES DE IMP.	81,39	122,47	41,08	50,47%	237,65	115,18	94,05%	103,49	-134,16	-56,45%
UTILIDAD NETA	52,44	76,69	24,25	46,24%	161,41	84,72	110,47%	77,36	-84,05	-52,07%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Principalmente los ingresos descritos en la información financiera a nivel histórico han disminuido especialmente en el año 2019 un 1,39% es decir \$-54,86 MM, este siendo comparado con el año 2018 y en el año 2020 siendo muy notoria la disminución al ser mayor en un 3,43% es decir \$-133,66 MM. por supuesto este año comparado con 2019, finalmente es complejo este panorama a primera vista ya que si se habla de año 2019 a pesar que los ingresos fueron menores, los costos también bajaron exactamente un 12,09% y por lo tanto la rentabilidad no fue afectada por el costo, pero para el año 2020 la disminución del ingreso fue más fuerte y el costo aumento en un 4,18% lo cual indica que esto se presentó por la pausa de los contratos en tiempos de COVID-19 y la normatividad que le daba la excepción o no a las empresas dependiendo de la clasificación de su razón social e importancia para la contingencia sanitaria, esto se concluye inicialmente por qué no se presentaron cambios importantes en las obligaciones laborales, puntualmente estas variaron con una disminución del 0.38% es decir \$1,19 MM, es visible que la empresa conserva los costos y adquirieron otros para suplir nuevos contratos en 2020 pero al surgir el nuevo panorama complejo de COVID-19, varios de estos contratos se pausaron y se finiquitaron espontáneamente sin tiempo organizar estratégicamente los costos y manejando el cuidado de los derechos laborales de los colaboradores de la empresa, especialmente los operarios / vigilantes.

La empresa no genero pérdidas para el año 2020 por razones muy importantes, de acuerdo con el análisis de la información financiera presentada, para el año en cuestión, a pesar de tener costos más altos e ingresos bajos, los gastos administrativos y de ventas disminuyeron en un 17,33% comparado con el año 2019, eso fue una acción de vital importancia para no impactar negativamente la utilidad neta, específicamente los gastos de ventas de 2020 fueron los que disminuyeron radicalmente en un 72,48% en relación a 2019 pero esto también tiene un

sentido lógico y es que la empresa se proyecta a conservar los clientes que posee, gestionar adecuadamente los contratos que están forzados a ser congelados o finiquitados, por la normatividad de excepción la cantidad de clientes potenciales disminuyó abruptamente pues ninguna empresa que estuviese en condiciones de minimizar gastos y costos tendría en mente adquirir una nueva responsabilidad y más cuando no se está generando ingresos.

8.3. Análisis de indicadores financieros aplicados a Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.1. Análisis general

Como análisis general la empresa para el año 2020 cuenta en su mayoría con buenos resultados en los indicadores, aunque estos son menores comparados con los del año 2019, por supuesto hay aspectos importantes donde se tienen que identificar alguna estrategia que mejore puntos como la rotación de cartera la cual está superior a los 80 días y esto basado en el análisis del estado de la situación financiera, compromete el activo corriente de la empresa y por lo tanto su liquidez, la empresa posee los recursos necesarios para poder ejercer su actividad sin problema esto es porque puede aplicar a dos posibilidades, primero financiar sus operaciones con recursos propios o acceder con facilidad a entidades financieras que le otorguen los recursos esto es basado en la capacidad de endeudamiento que es 30% en el activo y 27% patrimonial para el año 2020.

8.3.2. Análisis específico

Para abordar el análisis específico de cada indicador financiero, se respeta el orden propuesto en el libro Análisis financiero aplicado 16a edición (Anaya, 2018), que es; Indicador de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y solvencia y de gestión.

8.3.2.1. Prueba acida.

La relación de la prueba acida es identificar si la empresa está en la capacidad de pagar sus obligaciones sin necesidad de vender inventarios o activos fijos, teniendo en cuenta que esta empresa no posee inventarios por su actividad económica, al realizar la formulación como resultado se evidencia que en la información histórica en todos los años estudiados siempre cuenta con una buena liquidez para pagar sus pasivos corrientes pero si se nota una variación negativa pues para el año 2017 el margen era del 2,627, 2018 era del 1,288, el año 2019 de 2,001 y para el año final es de 1,720, esto indica que la empresa puede hacerle frente a sus pasivos corrientes en totalidad obtenido un sobrante de respaldo importante.

Tabla 13

Indicador, prueba acida.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADOR DE LIQUIDEZ				
Prueba Acida	2,627	1,288	2,001	1,720

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.2. Capital de trabajo.

El capital de trabajo es positivo por lo cual la empresa cuenta con los recursos para poder ejercer operaciones pero cabe aclarar que este ha disminuido en el año 2020 si se compara con el año base de estudio 2017 el cual era de \$664,69 MM, aunque la mayor fluctuación fue en el año 2018 puesto que el capital de trabajo disminuyó en un 73,78% es decir \$-490,41 MM, la explicación para esto es un incremento abrupto en las obligaciones financieras corrientes de \$0,00 MM. a \$140,88 MM. y de las obligaciones laborales que aumentaron un 82,36%, lo cual reduce fuertemente el capital de trabajo cuando el activo corriente debe soportar el pasivo corriente, ya para el año 2020 el capital de trabajo es de \$438,12 MM. menor en un 11,54% en

comparación al año 2019, pero sigue dando la solvencia para ejercer operaciones, por supuesto esta disminución en el año 2020 se basa en un aumento en las obligaciones financieras corrientes que pasaron de \$25,44 MM. en el año 2019 a \$166,44 MM. en el año 2020, aumento de proveedores de \$0,00 MM. a \$21,55 MM., cambios que generan una variación importante.

Tabla 14

Indicador, capital neto de trabajo, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADOR DE LIQUIDEZ				
Capital del trabajo neto - KTN	664,69	174,28	495,27	438,12

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.3. Capital neto de trabajo operativo.

En este indicador no se encuentra una diferencia realmente fuerte ya que la empresa ha sido cuidadosa a la hora de corresponder a las obligaciones con proveedores, se puede destacar que para el año 2019 no se contaron con pasivos de este tipo lo cual genero una mejor base de capital neto de trabajo, pero ya en el año 2020 se adquiere nuevamente compromisos por \$21,55 MM. y este es uno de los factores que aportan a la disminución de este capital.

8.3.2.4. Rentabilidad del activo.

Para la relación histórica que posee la empresa, la ROA para el año 2020 es mayor que para el año base de estudio 2017 pues este era de 2,9% en comparación a 3,8%, el ideal claramente es que este indicador incremente a través del tiempo pero no ha sido así, para el año 2018 la ROA era de 4,3% y para el año 2019 fue de 8,6% visualizado como el año con mayor ROA, esto se puede explicar con el aumento del activo total para el año 2020 que fue del 7,53%

en comparación del año 2019 y así mismo la disminución de la utilidad neta del año 2020 del 52,07%, los cuales son factores de formulación.

Tabla 15

Indicador, rentabilidad del activo.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad del activo	2,91%	4,30%	8,55%	3,81%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.5. Rentabilidad del patrimonio.

La rentabilidad del patrimonio indica la capacidad que tiene la empresa para pagarle a los socios de la empresa, por supuesto esto se puede valorar en general pero cada socio posee una percepción propia de la utilidad que desea obtener por su inversión, sin embargo de acuerdo a la información financiera histórica y la aplicación de la fórmula, la rentabilidad del año 2020 es de 3,81% siendo mayor a la del año base 2017, pero el margen de rentabilidad mayor entre los cuatro años de ejercicio ha sido en 2019 con un 12,01% y esta disminución del 54,68% de la ROE es justificado con la disminución de la utilidad neta del año 2020 que fue del 52,07%. En principio no está mal la empresa porque a pensar de las dificultades que se han identificado en los ingresos, la cartera y compromisos financieros adquiridos en el año 2020 por las circunstancias económicas impulsadas por el COVID-19, la empresa sigue generando rentabilidad.

Tabla 16

Indicador, rentabilidad del patrimonio.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad del patrimonio	4,67%	6,48%	12,01%	5,44%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.6. Margen operacional.

El margen operativo indica que la empresa puede generar ganancias solo desarrollando su actividad principal, en este caso como ya se ha mencionado en los anteriores indicadores, el año 2019 ha sido el que ha declarado el mejor margen de los cuatro años de estudio y ejercicio, para ese año el margen fue del 8,80% ya para el año 2020 disminuyó en un 37,28% y declaró un margen de 5,52%, aunque sea redundante, esta variación negativa proviene de la disminución general que se presentó en el año 2020 respecto a la utilidad neta e ingresos.

Tabla 17

Indicador, margen operacional.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Margen operacional	3,47%	4,16%	8,80%	5,52%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.7. Rentabilidad neta sobre las ventas.

La rentabilidad neta sobre las ventas en general ha sido pequeña, pero esto es un tema que corresponde al modelo de negocio y la normatividad que posee la superintendencia de vigilancia y seguridad de Colombia, existe un tema fundamental y es que esta entidad desde la que proyecta las tarifas de los servicios de vigilancia y seguridad así mismo del salario base para los

diferentes tipos de operarios vigilantes, por lo tanto el costo es de entrada un tema que en su mayoría va impuesto por ley y no es muy flexible, para la empresa en la rentabilidad neta sobre las ventas para el año 2020 fue del 2,06% es decir \$77,36 MM., para el año 2019 fue mucho mejor 4,15% es decir \$161,41 MM, aunque la diferencia entre estos dos años es amplia, aun el año 2020 posee una mejor rentabilidad si se compara con el año 2017 y 2018 que fue del 1,43% y 1,94% respectivamente.

Tabla 18

Indicador, rentabilidad neta de las ventas.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad neta de las ventas	1,43%	1,94%	4,15%	2,06%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.8. Endeudamiento del activo.

Este análisis es fundamental y la empresa goza de una posición en donde su endeudamiento está por debajo del 40% esto indica que la empresa posee un nivel de recursos propios elevados lo que permite en un futuro acceder con facilidad a oportunidades de financiamiento con entidades bancarias, a su vez este es un punto vital para la empresa y más cuando por su condición debe licitar primero para obtener los clientes, en este indicador no es tan marcada la diferencia del año 2020 respecto al año 2019, ya que los separa un punto porcentual, es así que para el año 2020 el margen es del 30% de endeudamiento del activo y es superior al años base 2017 y 2018 los cuales plasmaban un margen de 38% y 34% respectivamente.

Tabla 19

Indicador, endeudamiento del activo.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento del activo	38%	34%	29%	30%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.9. Endeudamiento del patrimonio.

El patrimonio posee un compromiso ante los pasivos, aunque no debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa. Para Liverpool Seguridad Ltda. es mayor el endeudamiento del activo que el del patrimonio, inclusive para el año 2019 el endeudamiento del patrimonio fue del 9% cuando para el mismo año el endeudamiento del activo fue del 29%, identificando que para el año 2020 se está generando un porcentaje de endeudamiento muy similar ya que el del activo es de 30% y el del patrimonio es del 27%, sería conveniente que este porcentaje fuese más inclinado para los activos, finalmente estos son recursos controlados por la entidad provenientes de sucesos pasados para generar valor en el futuro, por otro lado el patrimonio se entiende más como los aportes y ganancias acumuladas objeto de la diferencia entre el activo total y pasivo total.

Tabla 20

Indicador, endeudamiento patrimonial.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento patrimonial	40%	23%	14%	27%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.10. Endeudamiento del activo fijo.

La empresa en este indicador está muy bien calificada, la base analítica indica que la empresa puede cubrir en todos los años de estudio y ejercicio la totalidad del activo fijo con recursos patrimoniales, por lo cual no tiene necesidad de adquirir pasivos que le den apalancamiento, el indicador para el año 2020 brinda un resultado de 1,44, en el año 2019 el indicador era superior 1,49 pero si se identifica el mejor resultado, para el año 2017, año base de estudio este indicador era del 1,54 pero este fue a causa de una variable elemental para los siguientes años a partir del año 2018 cuando la cuenta de propiedad, planta y equipo, subcuenta de construcciones y edificaciones aumento en 95,31% es decir \$333,59 MM.

Tabla 21

Indicador, endeudamiento del activo fijo.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento del activo fijo	1,54	1,18	1,50	1,45

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.11. Apalancamiento.

En el transcurso de los años iniciando desde 2017, el apalancamiento del activo con el patrimonio es del 1,54 o 54% por cada peso, sin embargo esto disminuyo en el año 2018 (50%) y el año 2019 (40%), ya para el años 2020 incremento en 1,67% es decir 42%, aunque por una parte son positivos estos resultados, ya que la participación de terceros es controlada, el apalancarse con el patrimonio también posee un costo que se debe asumir y tiene que proveer utilidad, finalmente la empresa no está generando perdidas y la base fundamental el poseer un bajo endeudamiento con terceros para una mejor imagen corporativa en las licitaciones.

Tabla 22

Indicador, endeudamiento del activo fijo.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Apalancamiento	1,60	1,51	1,40	1,43

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.12. Rotación de cartera.

La rotación de cartera para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. esta proyectada para el año 2017 en 75,2 días, cuando llega en el año 2018 la nueva administración, se realizan cambios frente a las políticas contables y de manejo de cartera ya que en este modelo de negocio es natural poseer un peso porcentual importante en la cuenta de clientes como activo corriente, la política se basa es una estrategia comparativa de una empresa española la cual indica que para este modelo de empresas de servicios la rotación de cartera debe estar definida en un periodo no mayor a 60 días, ya como resultado de la implementación, para el año 2018 la rotación de cartera se redujo en un 13,42% es decir 65,11 días pero ya en el año 2019 se evidencia un incremento del 10,98%, esto en días sería un total de 72,26 pero en ese año en particular los ingresos disminuyeron en 1,39% aumentaron significativamente las utilidades netas y los gastos operacionales de ventas por lo cual se tenía que ceder un poco ante la situación para obtener los ingresos necesarios.

Tabla 23

Indicador, rotación de cartera, cifras expresadas en días.

AÑOS	2017	2018	2019	2020
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Rotacion de cartera	75,21	65,11	72,26	87,75

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.2.13. Rotación del activo fijo.

Respecto a la rotación del activo fijo, la empresa a nivel histórico ha generado resultados estables, en el año base 2017 la rotación era de 5,03, ya para el año 2018 disminuyo a 3,92 pero nuevamente se recuerda el incremento en el activo no corriente o activo fijo en la cuenta de construcciones y edificaciones en 95,31% es decir paso de \$350,0 MM. a \$683,59 MM. y por supuesto que esto afecta la rotación del activo fijo, ya para el año 2019 la rotación incremento a 4,98 pero para el año 2020 disminuyo a 3,82, esto principalmente por la disminución en la utilidad neta que fue del 52,07%.

Tabla 24

Indicador, rotación del activo fijo.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Rotacion de activo fijo	5,04	3,92	4,34	3,82

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.3.3. Conclusión general del análisis financiero

La empresa Liverpool Seguridad Ltda. a nivel histórico muestra que su mejor año fue el 2019 comparado como los años del periodo de estudio, es decir 2017,2018 y finalmente 2020. Para el año final 2020 se nota una gran disminución es sus ingresos del 52,07%, por supuesto se tiene muy presente la llegada de la pandemia COVID – 19 y los

cambios que sufre la economía causando efectos negativos para la mayoría de las empresas participantes en el mercado, es ahí donde se encuentra un punto vital que son los clientes y el manejo de cartera, para el año en cuestión, la cartera incrementa en un 17,27% un porcentaje importante pero que se torna peligroso cuando en el análisis vertical la cartera, este representa el 87,56% del activo corriente y los días de rotación de cartera son superiores a 85. Cuando esto se compara con los otros años, se puede identificar con facilidad que el manejo de cartera no ha sido eficiente, por lo contrario, la cuenta de clientes en general ha estado desfasada desde nuestra perspectiva y pone en riesgo la liquidez de la empresa ante alguna eventualidad.

Por otro lado, los costos son elevados con un promedio de 79,78% del ingreso total, claramente por la normatividad vigente de la supervigilancia quienes controlan estos factores para tener una libre y sana competencia, sin embargo, esto aumenta la complejidad de la situación financiera sobre todo para el año 2020. Aun así, la empresa cuenta con factores positivos y que son fundamentales para poder financiar las estrategias necesarias y mejorar su situación, también dichos factores disminuye la presión de aplicar una estrategia sin un estudio adecuado por poco tiempo y las pérdidas financieras, además permite concentrar los esfuerzos únicamente en la estrategia y no en medios de financiamiento para la aplicación de las mismas. Estos factores positivos se reducen en el apalancamiento financiero que posee la organización mediante su patrimonio y activos fijos, el hecho que su endeudamiento es inferior al 30% del activo como del patrimonio, demuestra que los directivos han sido cuidadosos con el manejo de las obligaciones financieras corriente y no corrientes y procuran utilizar recursos propios para ejercer operativamente.

Con lo anterior, se reafirma la importancia de cumplir con los objetivos específicos del estudio de caso enfocados en:

- Cuidar a los clientes actuales.
- Mejorar el control de cartera.
- Incrementar los ingresos.
- Disminuir costos sin infringir las normas vigentes de la supervigilancia.

Valorar las capacidades presupuestales del cliente que muestra problemas en los pagos, generando la oportunidad estratégica de disminuir el precio final de los servicios, respetando la normatividad vigente.

8.4. Estrategia financiera, control de costos para los servicios contratados de vigilancia y seguridad privada de Liverpool Seguridad Ltda.

8.4.1. Presentación

Esta estrategia es exclusiva para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. ya que es considerada como estrategia competitiva lo cual le puede brindar un impulso necesario para surgir entre la competencia y ajustar sus servicios a las necesidades de los clientes bajo el panorama actual de reactivación económica.

Esta idea surge como una forma de cuidar a los clientes que posee la organización ofreciendo un servicio eficiente a un menor precio ya que muchos de estos están afrontando dificultades financieras importantes que tienen como base causal la pandemia COVID-19 y la normatividad comercial impuesta por el estado para la contención y no propagación del virus, entre estas el cierre de empresas clasificadas como exentas o no dependiendo de la importancia y aporte a las necesidades básicas de la sociedad.

Con lo anterior se justifica el hecho real que muchas empresas están cerrando porque no posee una fuente de ingresos sólida y aunque las empresas del sector de vigilancia y seguridad se incluían dentro de las excepciones y podían seguir laborando, esto no fue impedimento para también ser impactados económicamente pues la relación del servicio es una cadena en donde los clientes al estar afectados por la situación, se retrasan en el pago, congelan contratos con el aval de estado y también finalizan la relación laboral.

Es así que cumpliendo con la normatividad que rige el sector de vigilancia y seguridad privada, bajo la mira de la superintendencia de vigilancia y seguridad privada de Colombia, se propone realizar un estudio de costeo mínimo para cada uno de los contratos que se poseen con la finalidad de reducir el precio final al cliente sin ser afectados (generar pérdidas para la empresa), buscando la relación ganar-ganar.

Esta estrategia está delimitada por un tiempo de aplicación al contrato, es decir, eso favorece al cliente por uno o dos periodos según las características del contrato, esto finalmente no será mayor a un año.

8.4.2. *Objetivo Principal.*

Diseñar un modelo de control de costos para toda la operación de Liverpool Seguridad Ltda. sobre el contrato de trabajo, con el propósito de mejorar el precio final con una disminución entre el 10% al 15% para el cliente sin que la empresa genere pérdidas.

8.4.3. *Objetivos Específicos*

- Describir procesos de control de presupuesto y costos para cada una de las áreas operacionales.

- Identificar todas las actividades operativas que contribuyan a la prestación de un servicio eficiente de vigilancia y seguridad privada.
- Estableces un proceso de seguimiento para el cumplimiento de procesos.
- Considerar una herramienta que permita automatizar los procesos de control de información de los contratos para así gestionar las particularidades necesarias y realizar el presupuesto correcto.

8.4.4. Metodología

- 1) Identificar los parámetros legales y normativos de los servicios de vigilancia y seguridad privada impuestos por la superintendencia, específicamente:
 - Tarifas para el año actual. / Circular Externa N° 20201300000455 Tarifas para la Contratación de Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada Vigencia 2021
<https://www.supervigilancia.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=29470>
- 2) Es indispensable acudir a un asesor legal perteneciente a la superintendencia de vigilancia y seguridad privada, estas asesorías son gratuitas y promueven la solución de inquietudes que pueden ser obstáculos para el desarrollo de las actividades operativas.

El asesor legal al contar con la experiencia en el sector aclara temas importantes como lo son:

- Sentencia correspondiente al radicado número: 25000- 23-26-000-1995-00881- 01, Comprende la proporcionalidad del precio al cliente por los servicios ofrecidos, evitando que este será irrisorio o vil.
- Ley 1340 de 2009, Comprende la protección a la libre competencia económica en el territorio nacional.

- Artículo 25- 12 de la Ley 80 de 1993, comprende que los precios del mercado sean consultados por la administración para determinar un valor global de la propuesta justo.
- Artículo 92 del Decreto Ley 356 de 1994, correspondiente a las atribuciones constitucionales y legales de la superintendencia de vigilancia y seguridad privada.
- Decreto Único Reglamentario 1070 de 2015, corresponde al reglamento único del sector con el objetivo de compilar y racionalizar las normas y contar con un instrumento jurídico.

Ya que todas estas normas exponen aspectos que cuidan la competencia del sector, mediante a correcta aplicación de tarifas y las faltas comunes que se presentan en el sector.

Esta asesoría está dirigida para los directivos de la empresa, especialmente, el gerente, subgerente, director operativo y contador público quienes abordan todos los parámetros básicos para la toma de decisiones.

- 3) Con la información obtenida mediante la asesoría legal, se identifica la capacidad de carga laboral de los colaboradores (vigilantes, supervisores, escoltas, etc.) para determinar nuevos horarios laborales, aunque este es un tema muy rígido el cual a grandes rasgos ya está propuesto por ley, esto se presente mediante un informe cualitativo y cuantitativo por parte del subgerente y director operativo.
- 4) Análisis de los contratos que estén en meta de recuperación especificando:
 - Nombre de la empresa.
 - Sector al que pertenece.
 - Margen de inseguridad.
 - Cuadrante de policía de zona.

- Dimensión en metros cuadrados de la zona a asegurar.
- Construcciones e instalaciones internas.
- Planos de la zona a asegurar.
- Herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa u organización.
- Cantidad de personal y clasificación.
- Horarios de servicio.

Este proceso es realizado por el coordinador operativo de cada cliente que este en estudio, es vital que lo realice este colaborador ya que puede corroborar y reafirmar la información del contrato con las actividades que se ejercen en el lugar de trabajo (se pueden presentar algunos cambios que surgen imprevistos) esta información es presentada mediante un informe escrito al director operativo.

- 5) Esta información se presenta al director operativo quien la analiza junto al contador público quien aporta información como: ingreso del contrato, costo del contrato, utilidad del contrato y fecha de finalización, para realizar los respectivos cambios, estos en general consisten en la disminución de personal o cambio de personal armado por personal sin arma y viceversa dependiendo de la nueva distribución de la zona, esto se presenta por medio de un informe escrito y una matriz de valores realizada en Microsoft Excel, se presenta directamente al subgerente.
- 6) Se realiza comparación de valores basados en el nuevo esquema de seguridad, se identifica el precio final, costo total, utilidad y fecha de finalización del contrato con las nuevas modificaciones y condiciones, esta actividad es desarrollada por el subgerente quien presenta en informe a el gerente.

- 7) El gerente identifica la viabilidad del contrato mediante proyecciones futuras y si lo es, se presenta la propuesta al cliente, adjunto de un análisis horizontal para una mejor interpretación comparativa, logrando una mayor distinción en los cambios presupuestales y de costo, con todo este proceso se realiza paralelamente un documento que soporte la obligación de confidencialidad por parte del cliente y empresa sobre la información que se está tratando, esto es para evitar que otros clientes se sientan aludidos al no tener esta misma propuesta.

8.4.5. Cronograma

Este cronograma esta expresado en días, como tal esta estrategia no está proyectada a ser aplicada en un plazo superior a un mes, puesto que por los tiempos de finalización de contratos es indispensable aplicarla a la inmediatez por supuesto antes de la culminación, con esto el cliente puede identificar si es de su interés o no y tener un tiempo prudente para tomar una decisión.

Tabla 25*Cronograma de actividades por días.*

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1) Identificar los parámetros legales y normativos de los servicios de vigilancia y seguridad privada impuestos por la superintendencia.	■	■														
2) Asesoría legal por parte del asesor de la superintendencia.	■	■	■	■	■											
3) Identifica la capacidad de carga laboral de los colaboradores.						■	■									
4) Análisis de los contratos que estén en meta de recuperación.								■	■	■	■	■				
5) Modificación y ajustes del contrato.									■	■	■	■	■			
6) Análisis por parte del subgerente.										■	■	■	■	■		
7) Viabilidad del contrato bajo los nuevos parámetros.											■	■	■	■	■	
8) Presentación de la propuesta al cliente.												■	■	■	■	■
Tabla de elaboración propia.																

*Fuente – Elaboración propia.***8.4.6. Proyecciones**

Las proyecciones se realizaron basados en información de cinco contratos que están clasificados como en proceso de cierre, para determinar el porcentaje de descuento del costo, se toma un contrato en este caso el de la empresa Ingenieros y Asociados S.A.S, se adquiere información específica de los servicios que se realizan en el lugar y se analiza que costo se puede suprimir o minimizar, es así que se determina que eliminando uno de los cargos que ahora no es indispensable y se puede cubrir con herramientas tecnológicas, el costo se reduce en un 15% lo cual afecta directamente el precio final para el cliente y la utilidad operativa en porcentajes iguales, el ideal es aplicar como descuento todo el costo que se pueda minimizar o suprimir sin generar pérdidas, todo lo anterior es sustentado con los documentos anexos.

Es así que se determina reducir y ampliar cinco puntos porcentuales como un margen para los posteriores contratos que pueden tener muchos factores imprescindibles a evaluar, por lo tanto, se toma como mínimo un 10% y máximo un 20% en reducción de costos totales.

La proyección está determinada por la inflación y su variación a nivel histórico, de allí se determina la fluctuación del año 2021 a 2025.

Tabla 26

Clientes en proceso de cierre, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTES EN PROCESO DE CIERRE						
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD	FECHA CIERRE
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA FE DE BO	COMERCIAL	69,75	55,42	14,33	JUNIO 30 - 2021
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	58,56	46,53	12,03	JULIO 31 - 2021
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	75,72	60,16	15,56	JUNIO 30 - 2021
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	73,11	58,09	15,02	MAYO 31 - 2021
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	95,32	75,73	19,59	AGOSTO 31 - 2021
TOTAL			372,46	295,92	76,54	
PARTICIPACION TOTAL.			9,91%	9,91%	9,91%	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Estos son los clientes que actualmente están en proceso de cierre ya que no pueden seguir pagando el servicio de vigilancia y seguridad de manera oportuna al no poseer una fuente estable de ingresos.

Tabla 27

Disminución del 10% de los costos como base mínima, cifras expresadas en millones de pesos.

N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 10%					
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA	COMERCIAL	69,75	55,42	14,33
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA	COMERCIAL	62,78	49,87	12,90
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 10%					
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	58,56	46,53	12,03
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	52,70	41,87	10,83
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 10%					
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	75,72	60,16	15,56
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	68,15	54,14	14,00
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 10%					
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRA	73,11	58,09	15,02
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRA	65,80	52,28	13,52
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 10%					
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRA	95,32	75,73	19,59
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRA	85,79	68,16	17,63

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Se puede identificar las variaciones entre el ingreso que para el cliente es el precio del servicio, costo total y utilidad bruta, estos en general poseen una disminución del 10% como tarifa mínima, no puede ser menor pues ya se incurre en una disminución muy baja del precio inicial y no se consideraría como una estrategia rentable, pues el cliente al no ver algún cambio significativo no tendría motivos para conservar el contrato.

Tabla 28

Consolidado clientes en proceso de cierre con disminución del 10% de costos como base mínima, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTES EN PROCESO DE CIERRE - 10%						
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD	FECHA CIERRE
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA FE DE BO	COMERCIAL	62,78	49,87	12,90	JUNIO 30 - 2021
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	52,70	41,87	10,83	JULIO 31 - 2021
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	68,15	54,14	14,00	JUNIO 30 - 2021
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	65,80	52,28	13,52	MAYO 31 - 2021
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	85,79	68,16	17,63	AGOSTO 31 - 2021
TOTAL			335,214	266,33	68,89	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Tabla 29

Disminución del 20% de los costos como base máxima, cifras expresadas en millones de pesos.

N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
DISMINUCION DEL 20%					
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA FE	COMERCIAL	69,75	55,42	14,33
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA FE	COMERCIAL	55,80	44,33	11,47
DISMINUCION DEL 20%					
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	58,56	46,53	12,03
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	46,85	37,22	9,63
DISMINUCION DEL 20%					
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	75,72	60,16	15,56
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	60,58	48,13	12,45
DISMINUCION DEL 20%					
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS	73,11	58,09	15,02
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS	58,49	46,47	12,02
DISMINUCION DEL 20%					
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRAS	95,32	75,73	19,59
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRAS	76,26	60,59	15,67

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

La disminución con el margen porcentual del 20% de disminución de costos es significativa, este porcentaje no puede ser mayor porque puede incurrir en pérdidas lo cual calificaría inmediatamente la estrategia como errada por lo menos en su cálculo mas no en intención o finalidad. El promedio de disminución es de \$14,90 MM. es así que se logra una

propuesta llamativa para el cliente y que genera un impacto importante en el cambio del precio final.

Tabla 30

Consolidado clientes en proceso de cierre con disminución del 20% de costos como base máxima, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTES EN PROCESO DE CIERRE - 20%						
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	UTILIDAD	FECHA CIERRE
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTA FE DE BO	COMERCIAL	55,80	44,33	11,47	JUNIO 30 - 2021
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	46,85	37,22	9,63	JULIO 31 - 2021
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	60,58	48,13	12,45	JUNIO 30 - 2021
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	58,49	46,47	12,02	MAYO 31 - 2021
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OBRAS DE CONSTRU	76,26	60,59	15,67	AGOSTO 31 - 2021
TOTAL			297,968	236,74	61,23	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Tabla 31

Proyección de recuperación de clientes con disminución del 10% de costos como base mínima, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTES EN PROCESO DE CIERRE - 10%	AÑOS					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESO	335,21	340,61	351,41	361,74	372,16	382,02
TOTAL COSTO	266,33	270,62	279,19	287,40	295,68	303,51
UT. BR	68,89	70,00	72,21	74,34	76,48	78,51

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Tabla 32

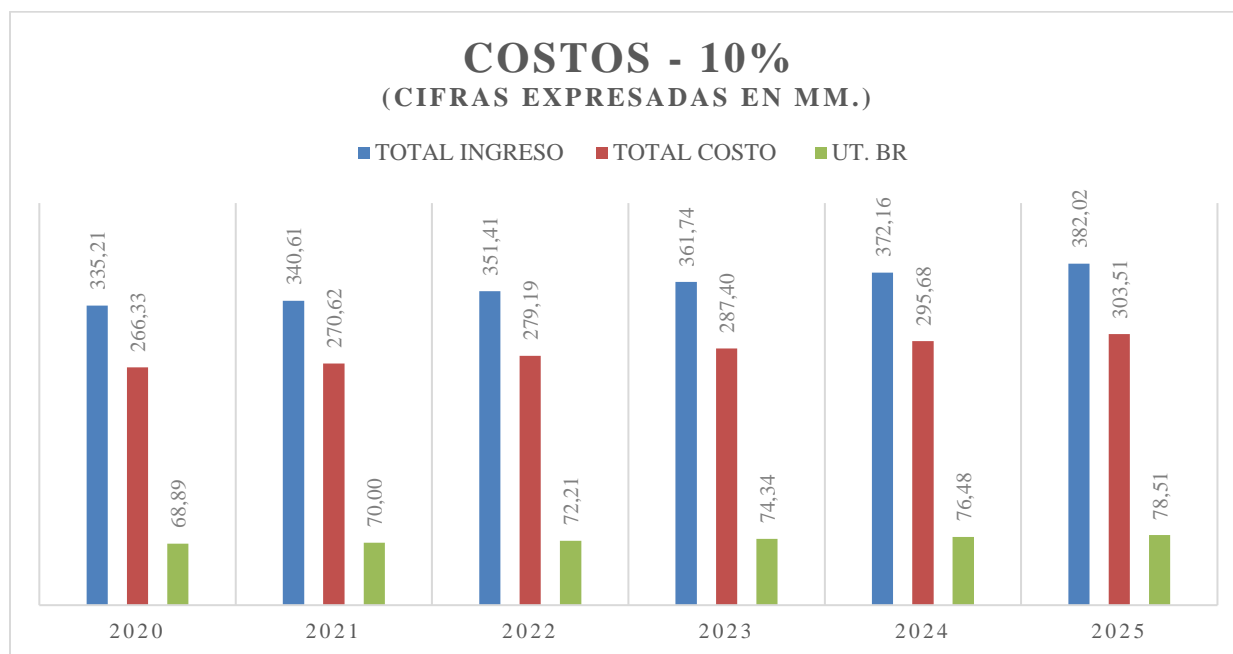
Proyección de recuperación de clientes con disminución del 20% de costos como base máxima, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTES EN PROCESO DE CIERRE - 20%	AÑOS					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESO	297,97	302,77	312,36	321,55	330,81	339,57
TOTAL COSTO	236,74	240,55	248,17	255,47	262,83	269,79
UT. BR	61,23	62,22	64,19	66,08	67,98	69,78

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Ilustración 1

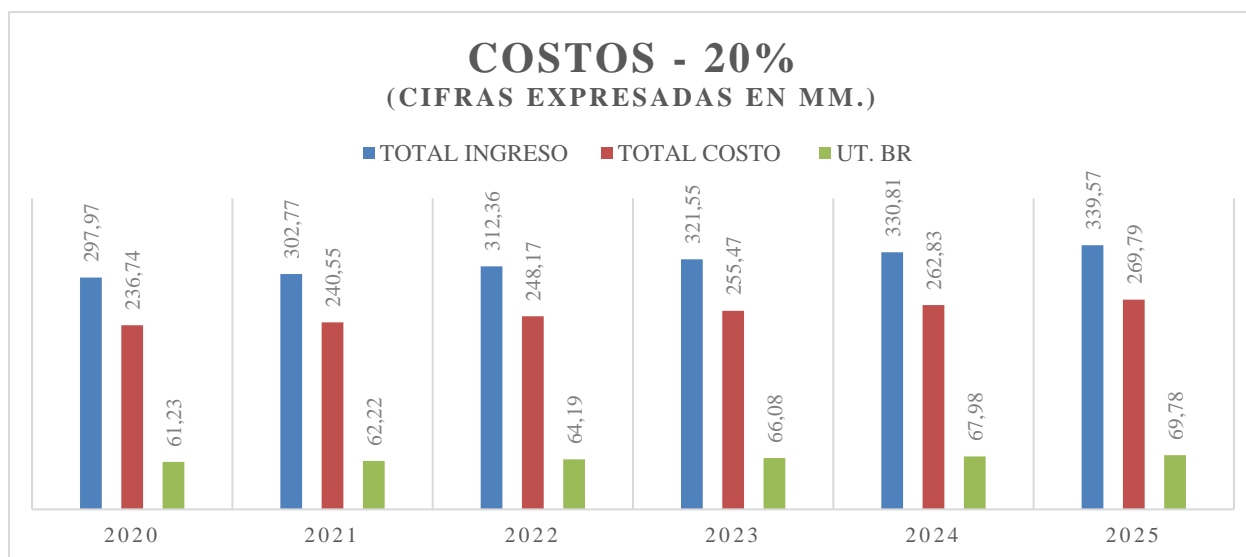
Disminución del costo en 10% perspectiva anual.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Ilustración 2

Disminución del costo en 20% perspectiva anual.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Como se puede observar en *el Cuadro 6 y el Cuadro 7*, las proyecciones están sujetas a la inflación que está proyectada bajo el método del promedio móvil basada en datos del banco de la república de Colombia. La relación directa del resultado es conservar los clientes que generan un promedio de ingresos de \$73,40 MM. aplicando la disminución del 10% de costos y \$65,25 MM. aplicando el 20% o perder los clientes y tener una disminución del 9,9% del total del ingreso.

Tabla 33

Proyección a cinco años de la inflación basados en datos históricos.

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
DELTA INFLAC %	105,75%	104,09%	103,18%	103,80%	101,61%	103,17%	102,94%	102,88%	102,65%			
INFLACION	4,09%	3,18%	3,80%	1,61%	3,17%	2,94%	2,88%	2,65%	2,91%	METODO DEL PROMEDIO MOVIL		

Fuente – Elaboración propia con datos del banco de la república de Colombia.

8.4.7. Conclusión de la estrategia

Al aplicar la estrategia expuesta, la empresa cuenta con la posibilidad de recuperar los clientes que están en proceso de cierre, la perspectiva que se tiene es implementar estrategias financieras conservadoras, que primero den la base suficiente a la empresa para posteriormente poder atacar el mercado, en general la empresa puede estudiar y disminuir los costos de los contratos esto es mediante un análisis estratégico operativo y la reducir, suplantando o suprimir puestos laborales, esto salvaguarda la empresa frente a la Supervigilancia al no incumplir con las normas impuestas, es cierto que la empresa tendrá una utilidad menor pero desde otra perspectiva, es mejor un poco menos o menos que absolutamente nada, además esta medida se realizara durante un periodo de tiempo no mayor a un año, es así que se le ayuda al cliente con un tiempo definido para después normalizar el servicio, fidelizar el cliente y percibir una mejor relación e ingresos a futuro. Cabe dentro de las posibilidades resaltar que el cliente aproveche esta ayuda que finalmente le sirve a la empresa y se “acostumbre”, para que cuando llegue el

momento de reajustar el contrato de servicios a su estado y características iniciales, ya el cliente ejerza presión por mantener los mismos beneficios, en ese caso ya se tiene que evaluar las posibilidades y el riesgo de ceder ante esta situación, pues si se permite una vez y los demás clientes lo notan sería un problema complejo de manejar. Para evitar todo lo anterior y que los clientes AAA sientan que no existe equidad, se organiza con la nueva negociación del servicio un contrato de confidencialidad de la información y ajusta este punto.

Identificar la estrategia financiera oportuna que brinde el cuidado necesario el control de rotación de cartera.

8.5. Estrategia financiera, control de rotación de cartera para la empresa Liverpool seguridad Ltda.

8.5.1. Presentación

El flujo de efectivo en toda empresa es una actividad que debe controlarse con cuidado, el efectivo debe circular por todas las áreas que conforman la organización para que estas tengan el respaldo financiero y pueda ejercer las diversas actividades, el buen manejo de la cartera, todo el dinero que posee los clientes y que le deben por el servicio brindado a la organización debe enfocarse en volver rápido y estar disponible para la organización.

Actualmente Liverpool Seguridad Ltda. presenta un panorama histórico complejo en referencia a los clientes y la rotación de cartera desde el año base de estudio 2017 hasta 2020, donde la rotación de cartera no ha llegado a ajustarse en 60 días, el cual sería un periodo favorable para este tipo de empresas, para el año 2020 la rotación de cartera se determina en 87,7 días, por supuesto esto surge en parte por la situación socioeconómica vivida a raíz de la llegada de **COVID-19**, pero el estudio histórico demuestra las falencias, ya que en otros años como el

2018 y 2019 la rotación era de 65,1 y 72,2 días respectivamente, por lo que se concluye que este factor no es causado por la pandemia y las crisis económicas, se visualiza desde antes.

La determinación de los 60 días como plazo máximo de rotación de cartera proviene de la Ley 2024 del 23 de julio de 2020 "Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación", que tiene como objetivo disminuir los plazos de pagos evitando la iliquidez de los empresarios que los podría llevar a la quiebra.

Véase la Tabla 23, Indicador, rotación de cartera, cifras expresadas en días. P. 68.

8.5.2. Objetivo principal

Facilitar en el proceso seguimiento y cobro de cartera mediante un sistema que permita ser tan persistente como se requiera para que el dinero gire rápidamente y regrese a la empresa.

8.5.3. Objetivos específicos

- Control cuidadoso de la facturación para hacerla llegar al cliente lo más rápido posible después de proveer el servicio.
- Generar un sistema de gestión de información sobre las cuentas por cobrar que sea preciso, actualizado y de control diario.
- Definir el esquema de comunicación periódico con el cliente en relación a su estado de cartera.
- Concretar actividades para promover el pago oportuno de los clientes.
- Determinar los periodos de cobranza.

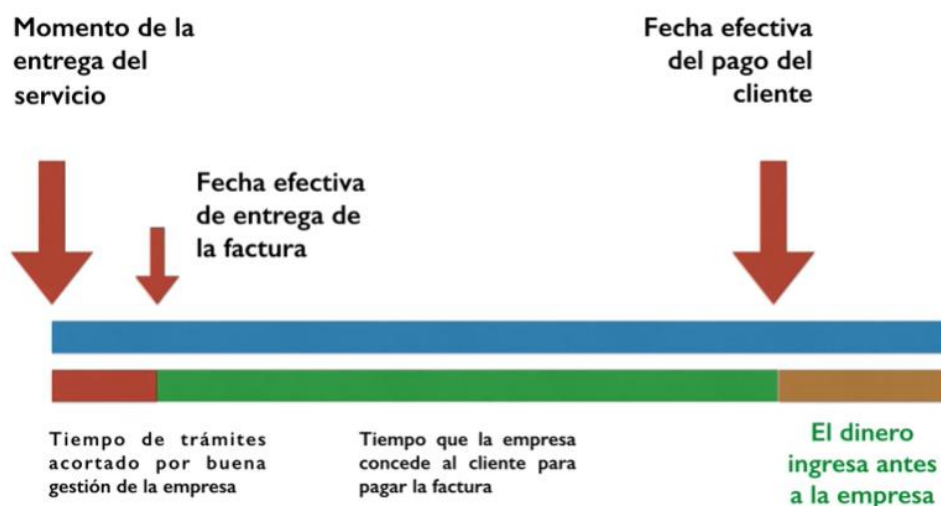
8.5.4. Metodología

1) La facturación oportuna:

- Tan pronto la empresa termine su servicio prestado, se debe facturar inmediatamente, pues los días perdidos entre esa transferencia es considerado como dinero dormido y esto recae en la responsabilidad del empresario y no del cliente.
- Verificar que la factura incluya además de la información requerida por las normas, una fecha de vencimiento e instrucciones de como pagar, esto se da porque algunos clientes tienen unos requisitos que hay que cumplir antes de poder facturar, por lo tanto, se debe asignar un responsable para estos seguimientos para que no demoren, recuerde que el cliente le conviene tener unos días de crédito gratis y eso es perjudicial para la liquidez de la organización prestadora del servicio.

Ilustración 3

Visualización del ciclo de rotación de cartera.



Fuente – Elaboración propia con datos de Dignos, Control de flujo de efectivo.

2) Tener información permanentemente actualizada del estado de las cuentas por cobrar:

El área de contabilidad debe perfectamente poder entregar un listado que muestre las facturas desde las antiguas hasta las recientes incluyendo:

- El nombre del cliente.
- El valor total.
- El monto sin vencer que contempla el plazo de pago o crédito otorgado al cliente.
- Las cantidades vencidas, estas ordenadas por antigüedad y clasificadas de acuerdo a los rangos de días más adecuados al ciclo típico de los negocios de la empresa.
- Abonos realizados.

Puede haber más información pertinente, pero este es un listado básico para poder ejecutar la estrategia financiera de manera eficiente.

3) Evaluación de totales:

- Todos los días se debe evaluar el peso porcentual de los deudores totales clasificados en días (sin vencer, 30, 60, más de 60) del total de deudores, para así llevar un estudio histórico y divisar las posibles fluctuaciones.

4) Comunicación con el cliente:

- Cada diez o quince días se le debe enviar al cliente en primera estancia un comunicado vía correo electrónico, una nota amable informando el compromiso que ellos tienen de pago y justificando con información financiera de las cifras que posee la empresa y figuran en la contabilidad y agradeciendo un pago que se pudo realizar a tiempo pero que no fue registrado.

- Dos o tres días después del primer comunicado se procede a llamar al cliente para confirmar el recibido de la información enviada y conversar sobre las facturas vencidas, de prioridad a los clientes con mayor monto vencido y dentro de este grupo a los que más días de vencimiento poseen.
- El carácter de la persona encargada de realizar los cobros es importante, características elementales como: buenas relaciones, tolerancia, buen genio y firmeza, ofrecen las posibilidades de una buena comunicación y por ende llegar a un acuerdo.
- Cada llamada se registra en un formato que incluye: nombre del cliente, nombre del contacto, datos del contacto y notas sobre la conversación, el encargado de cobro tiene a mano el listado de cartera del cliente y hará énfasis en el pago de las facturas vencidas.

Tabla 34

Formato 01 de recolección de información de la cartera del cliente, cifras expresadas en millones de pesos.

FACTURA					2020
Nº	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	DIAS
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS	73,11	58,09	18
Cliente	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	Contacto	Diego Buitrago.		PERDIDA DE TIEMPO
Telefono	*****	E-mail	*****		DIAS
Fecha de emision		23/05/2020			3
Factura	Comentarios u acuerdos	Fecha Inicial	Fecha 1	Fecha 2	% TOTAL DE DIAS
Serv001-46	Paga en 15 dias.	20/05/2020	8/06/2020		16,7%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

- Lo que se puede acordar en la conversación será descrito en el formato, siempre se debe acordar una fecha para realizar la siguiente acción, bien sea el pago de la factura por parte del cliente o una nueva llamada del encargado de los cobros, este formato se puede

realizar en una hoja de cálculo o en otras plataformas que pueda poseer la empresa y permitan realizar el diseño.

- La mejor forma de mantener la presión al cliente es ser persistente y continuo en el proceso de cobro facilita esta tarea manejar un archivo virtual dividido en los días del mes, con esto se guarda el formato diligenciado en la fecha que corresponda, siguiendo el ejemplo anterior se guardaría en una carpeta que se llame “04/20”, cuando llegue la fecha se toman todos los formatos de esa carpeta y se procede a realizar los seguimientos que cada formato indique, entre estos se puede verificar si el cliente ya pago o si tiene una nueva razón, esto se repite todos los días, todos los meses.
- El formato facilita al encargado identificar cuantas veces se ha comunicado con el cliente, con su criterio y lo que establezca el procedimiento interno de cartera, puede decidir escalar el caso a un funcionario de otro nivel.

Tabla 35

Formato 02 de recolección de información de la cartera del cliente con varias comunicaciones, cifras expresadas en millones de pesos.

FACTURA					2020
Nº	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	DIAS
2	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	RESIDENCIAL	51,34	40,79	59
Cliente	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	Contacto	Sandra Rivera.		PERDIDA DE TIEMPO
Telefono	*****	E-mail	*****		DIAS
Fecha de emision		7/08/2020			10
Factura	Comentarios u acuerdos	Fecha Inicial	Fecha 1	Fecha 2	
Serv001-07	Paga en 19 días.	29/07/2020	26/08/2020		
Serv001-07	Paga en 15 días.	29/07/2020		11/09/2020	
Serv001-07	Paga en 15 días.	29/07/2020		26/09/2020	
					16,9%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

En este caso no se realizaron los pagos en el tiempo acordado y hubo un acuerdo de llamar en diez días, cuando la interacción entre el encargado de cobranzas y el cliente se extienda sin resultados y se corre el riesgo de dañar la relación entre ellos, es el momento de involucrar a

alguien más, puede ser el encargado comercial del cliente, el jefe el área financiera o el gerente comercial, es sabio dejar para el final al gerente general o remitir la factura a cobro jurídico.

5) Actividades claves para incentivar y facilitar el pago por parte de cliente:

- Implementar formas de pago como cuotas, abonos parciales y totales y cancelaciones anticipadas.
- La empresa debe estar equipada para recibir pagos como tarjetas de crédito con distintas franquicias, cheques, consignación y efectivo.
- Crear incentivos como descuentos para el pronto pago de la deuda en mora.
- Capacitar al personal encargado del área de cobranzas para que puedan expresar con claridad la información pertinente al tema del transcurso de la deuda mediante las asesorías.

Todo lo anterior debe de ajustarse a las necesidades de la empresa, políticas internas de manejo de cartera y las normas que sea propias del sector, cabe aclarar que los incentivos como descuentos ya son un arreglo para la recuperación de cartera mas no una estrategia para ser más competitivos, pues la empresa ya correspondió a la normatividad impuesta por la supervigilancia y el factor ahora es recuperar en un porcentaje X el dinero invertido en el servicio que ya se brindó al cliente moroso.

6) Determinar los periodos de cobranza son un factor fundamental para la clasificación y gestión de los clientes morosos, en si estas deben estar planteadas en las políticas internas de manejo de cartera, dichas se sugieren que contengan parámetros generales como los siguientes:

- Cobranza preventiva: Es el cobro a los clientes que mediante un análisis en la gestión de cobro y pago se pueden calificar como de alto riesgo de entrar en mora, por

ejemplo, aquellos con dificultades económicas y flujo de caja débil, esto se nota por la frecuencia de los pagos tardíos en un rango de 10 a 15 días. Este cobro se ejecuta realizando notificaciones y comunicaciones de recordatorio moderadas en un tono amables, respetando los horarios de comunicación, por medios tecnológicos como correos electrónicos, llamadas y mensajes de texto.

- Cobranza Administrativa: Esta fase, toma en general toda la gestión de control, seguimiento y cobranza que hay en la emisión de la factura, el recaudo del valor y el resumen de la deuda. Esta etapa incluye tanto la cartera corriente como la vencida y esta propuesta a aplicarse en un rango de 16 a 30 días de mora desde la fecha de pago. Este cobro se ejecuta realizando notificaciones y comunicaciones de oportunidades de negociación, moderadas en un tono amables, respetando los horarios de comunicación, por medios tecnológicos como correos electrónicos, llamadas y mensajes de texto.
- Cobranza Extra-Judicial: Esta etapa ya es activa desde el día 31 hasta el día 90 de retaso de la fecha de pago, ya la empresa debe incurrir a otra entidad (externa) que se encargue de realizar la gestión de cobranzas, esto genera unos cargos y gastos de cobranza que deberá asumir el cliente por el incumplimiento del pago. La entidad contratada para este servicio, será quienes tengan en cuenta la normatividad vigente en la comunicación con el cliente.
- Cobranza Judicial: Esta etapa ya se ejecuta a partir de los 91 días de mora a la fecha de pago, básicamente consiste en una demanda contra el deudor, el tribunal se encarga de estudiar la información recopilada en el proceso de cobro y la situación financiera del cliente, al generar un dictamen se ajustan las formas de pago o en el

caso de que el cliente no pueda responder líquidamente a la deuda, se procede a realizar una orden de embargo y remate por lo bienes cuyo valor sean proporcionales a la deuda. Este proceso implica una inversión de tiempo y esfuerzo que finalmente se verán reflejados en un gasto de honorarios de cobranza jurídica que lo más probable es que sean asumidos por el deudor. (Guerrero y Avilés, 2019).

8.5.5. Proyecciones

Tabla 36

Listado de clientes en cartera, cifras expresadas en millones de pesos.

LISTADO TOTAL DE CLIENTES						2020
Nº	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESOS	COSTO	DIAS	
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OE	73,11	58,09	18	
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	75,72	60,16	24	
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTAFE DE BOGOTA	COMERCIAL	69,75	55,42	30	
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	58,56	46,53	48	
2	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	RESIDENCIAL	51,34	40,79	59	
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OE	95,32	75,73	61	
1	AGRUPACION DE VIVIENDA LUNA PARK	RESIDENCIAL	42,78	33,99	74	
12	CONJUNTO RESIDENCIAL RECODO DE SAN FELIPE V	RESIDENCIAL	60,15	47,79	75	
7	CONJUNTO RESIDENCIAL PRADOS DEL TINTAL	RESIDENCIAL	54,22	43,08	77	
10	CONJUNTO RESIDENCIAL EL OASIS	RESIDENCIAL	76,86	61,07	78	
5	CONJUNTO DE BODEGAS LOTE 31 MANZANA 5 ZONA FRNACA	RESIDENCIAL	40,09	31,85	80	
32	CENTRO COMERCIAL FERROCARIL PLAZA	COMERCIAL	94,65	75,20	81	
31	CENTRO COMERCIAL CANADA	COMERCIAL	68,92	54,76	85	
16	CONJUNTO RESIDENCIAL VALLES DE CAJICA PH	RESIDENCIAL	54,68	43,44	90	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

En este listado se logra ubicar 14 clientes que sustentan el valor total de la cartera que posee la empresa Liverpool Seguridad Ltda. para el año 2020, entre estos clientes se destacan los que están en proceso de cierre, en mora de servicios pasados y otros clientes que generan demoras en los pagos de servicios presentes.

Para determinar el margen de disminución en los días de rotación de cartera y partiendo del objetivo de llegar a un máximo de 60 días, se estudian tres facturas de contratos en donde se logra distinguir un factor muy importante y es la demora en emitir la factura, a esto se le conoce

como dinero muerto y es beneficioso para los clientes, pero no para la empresa, pues esta alarga los tiempos de rotación de cartera y por ende afecta la liquidez corriente.

Tabla 37

Análisis factura cliente N° 46, cifras expresadas en millones de pesos.

FACTURA					2020	
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	DIAS	
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OBRAS	73,11	58,09	18	
Cliente	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	Contacto	Diego Buitrago.		PERDIDA DE TIEMPO	
Telefono	*****	E-mail	*****		DIAS	
Fecha de emision		23/05/2020			3	16,7%
Factura	Comentarios u acuerdos	Fecha Inicial	Fecha 1	Fecha 2		
Serv001-46	Paga en 15 dias.	20/05/2020	8/06/2020			

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

La emisión de la factura es 3 días después de la fecha de pago oportuno, el cliente al recibir la notificación pide 15 días de plazo para generar el pago del servicio a partir de la misma, por lo tanto, la espera de la llegada del ingreso a la organización es de 18 días.

Tabla 38

Análisis factura cliente N° 2, cifras expresadas en millones de pesos.

FACTURA					2020	
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	DIAS	
2	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	RESIDENCIAL	51,34	40,79	59	
Cliente	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	Contacto	Sandra Rivera.		PERDIDA DE TIEMPO	
Telefono	*****	E-mail	*****		DIAS	
Fecha de emision		7/08/2020			10	16,9%
Factura	Comentarios u acuerdos	Fecha Inicial	Fecha 1	Fecha 2		
Serv001-07	Paga en 19 dias.	29/07/2020	26/08/2020			
Serv001-07	Paga en 15 dias.	29/07/2020		11/09/2020		
Serv001-07	Paga en 15 dias.	29/07/2020		26/09/2020		

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

La emisión de la factura es 10 días después de la fecha de pago oportuno, el cliente al recibir la notificación pide inicialmente 19 días de plazo para generar el pago del servicio a partir de la misma, por lo tanto la espera de la llegada del ingreso a la organización es de 29 días, después de esto pide 15 días más para un total de 44 días, llegada la fecha 11/09/2020, el cliente

pide nuevamente 15 días más para saldar la deuda, es así que el cliente está en mora por 59 días de un servicio pasado pues el servicio que se prestó en el tiempo de espera lo pago puntual.

Tabla 39

Porcentaje Alfa, método del promedio.

PORCENTAJE ALFA - METODO DEL PROMEDIO 15,37%
--

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Determinando los porcentajes definidos del peso porcentual de los días que la empresa incurre en emitir la factura de cobro respecto al total de días de rotación de cartera para cada cliente, se toman los tres valores resultantes y se promedia, con esto se obtiene una variable inicial que puede mejorar la empresa ya que es de su control total y de allí se proyecta a los siguientes cinco años como promedio fijo.

Tabla 40

Listado de clientes en cartera proyección a cinco años, cifras expresadas en millones de pesos.

LISTADO TOTAL DE CLIENTES					2020	2021	2022	2023	2024	2025
N°	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESOS	COSTO	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS
46	INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.S	COMERCIAL - OI	73,11	58,09	18	15	12,9	10,9	9,2	7,8
42	CENTRO COMERCIAL SIETE MARES	COMERCIAL	75,72	60,16	24	20	17,2	14,5	12,3	10,4
27	ASOC. DE COMERCIANTES SABANA DE SANTAFE DE BOGOTA	COMERCIAL	69,75	55,42	30	25	21,5	18,2	15,4	13,0
28	ASOCOPAX	COMERCIAL	58,56	46,53	48	41	34,4	29,1	24,6	20,8
2	AGRUPACION DE VIVIENDA EL DIAMANTE	RESIDENCIAL	51,34	40,79	59	50	42,3	35,8	30,3	25,6
49	OTACC S.A.	COMERCIAL - OI	95,32	75,73	61	52	43,7	37,0	31,3	26,5
1	AGRUPACION DE VIVIENDA LUNA PARK	RESIDENCIAL	42,78	33,99	74	63	53,0	44,9	38,0	32,1
12	CONJUNTO RESIDENCIAL RECODO DE SAN FELIPE V	RESIDENCIAL	60,15	47,79	75	63	53,7	45,5	38,5	32,6
7	CONJUNTO RESIDENCIAL PRADOS DEL TINTAL	RESIDENCIAL	54,22	43,08	77	65	55,1	46,7	39,5	33,4
10	CONJUNTO RESIDENCIAL EL OASIS	RESIDENCIAL	76,86	61,07	78	66	55,9	47,3	40,0	33,9
5	CONJUNTO DE BODEGAS LOTE 31 MANZANA 5 ZONA FRNACA	RESIDENCIAL	40,09	31,85	80	68	57,3	48,5	41,0	34,7
32	CENTRO COMERCIAL FERROCARIL PLAZA	COMERCIAL	94,65	75,20	81	69	58,0	49,1	41,5	35,2
31	CENTRO COMERCIAL CANADA	COMERCIAL	68,92	54,76	85	72	60,9	51,5	43,6	36,9
16	CONJUNTO RESIDENCIAL VALLES DE CAJICA PH	RESIDENCIAL	54,68	43,44	90	76	64,5	54,5	46,2	39,1

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

En esta proyección ya se puede percibir el cambio progresivo que tiene la rotación de cartera, resaltando el año 2023 donde ya se logra minimizar la rotación de cartera a 60 días como tiempo máximo y el año 2025 donde la cartera ya tiene una base mayor en los 30 días de rotación, esto se puede afirmar con mayor claridad en el siguiente cuadro:

Tabla 41

Número de contratos clasificados en días de rotación de cartera, cifras expresadas en millones de pesos.

DIAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MENOR A 30	3	3	3	4	5	6
MENOR A 60	2	3	9	10	9	8
MAYOR A 60	9	8	2	0	0	0
TOTAL	14	14	14	14	14	14

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Ilustración 4

Evolución de la rotación de cartera del año 2020 a 2025.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Esta estrategia se puede sustentar matemáticamente mediante el método del promedio, en donde se determina cual es el flujo de efectivo diario proveniente de cartera en promedio del año 2020, donde la rotación de cartera es de 87,75 días, cuyo resultado es \$10,44 MM., la proyección para 30 días es de \$313,2 MM. es decir el 34% del total de la cartera (\$916,15 MM.) y en proyección de 60 días es de \$624,4 MM., el 68% de la cartera, cuando se llegue a la meta inicial de disminuir este tiempo de rotación progresivamente hasta llegar a 60 días que vendría siendo para el 2023, el flujo de efectivo diario proveniente de cartera es de \$15,27 MM, la proyección para 30 días es de \$458,1 MM. es decir el 50% del total de la cartera (\$916,15 MM.) y en proyección de 60 días es de \$916,15 MM., el 100% de la cartera.

Tabla 42

Flujo promedio de rotación de 87 días a 60 y 30 días, cifras expresadas en millones de pesos.

INFORMACION BASE		FLUJO PROMEDIO			% del total cartera promedio		
TOTAL CARTERA	Rototación en días	Diario	30	60	30	60	
916,15	87,75	10,44	313,20	626,4	34,19%	68,37%	
916,15	60	15,27	458,08	916,15	50,00%	100,00%	
916,15	30	30,54	916,15				

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

8.5.6. Conclusiones de la estrategia

El control de cartera es un punto vital para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. a nivel histórico este no ha sido eficiente y genera preocupación pues el 87,56% del activo corriente es representado por esta cuenta. 87,75 días de rotación de cartera son el resultado obtenido después de aplicar el indicador financiero, cuando se realiza la investigación para determinar qué periodo de tiempo es el indicado, no se obtiene información puntual, por lo tanto se toma la Ley 2024 de 23 de julio de 2020 que propone periodos de pago justos que no afecten las finanzas de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, justificado con el abuso por parte de los grandes empresarios que prácticamente pagan en los plazos que a ellos más les convengan.

Como la Ley 2024 es un conjunto de procedimientos y controles progresivos, su punto inicial es tener un parámetro de 60 días como plazo máximo de pago y así mismo con la retroalimentación y otros lineamientos reducir este tiempo a 30 días. Para este caso puntual la empresa debe realizar sus propios controles para ajustar los periodos de tiempo y es de tener en cuenta que una falencia importante estaba en los tiempos excedidos en facturación, que representaba un aumento del 15,37% en promedio del total de los días de rotación de cartera. Esto se puede mejorar para el primer en el que se aplique la estrategia, es decir el año 2021 como una actividad de gestión y control interno, pero para mantener este porcentaje se proponen actividades que incentiven al cliente a mejorar sus tiempos de pago. Finalmente, la aplicación de

esta estrategia trae grandes beneficios para la organización en cuanto a su liquidez pues en el 2020 con los 87,75 días era de un promedio diario de \$10,44 MM. La proyección de liquidez diaria promedio mejorando la rotación en 60 días es de \$15,27 MM. Si esto suma con las capacidades de acceder con facilidad al apalancamiento financiero propio y/o de terceros, el panorama es ideal para implementar estrategias de crecimiento en un futuro próximo.

Identificar oportunidades estratégicas para aumentar el ingreso de la empresa, estas pueden ser de ingreso directo o indirecto.

8.6. Estrategia financiera, modelo de fidelización del cliente como medio retener al cliente y aumentar los ingresos operacionales.

8.6.1. Presentación:

El principio general de la aplicación de esta estrategia se divide en dos, como primer punto es cuidar de los clientes potenciales que tiene actualmente la organización y como segundo punto está el generar la oportunidad de prescripción del servicio, especialmente para las empresas del sector industrial – construcción, quienes cuentan con otras sedes que necesitan el servicio de vigilancia y seguridad privada como lo son las obras en proceso de construcción.

Esta estrategia es elemental ya que permite identificar los clientes potenciales que generan la estabilidad sobre los ingresos totales, mediante pagos puntuales y relaciones con una continuidad longeva, estos clientes son los más importantes para la organización y se encargan de generar una oportunidad que no se puede desaprovechar y es el voz a voz, es mediante esta herramienta de marketing que la empresa puede captar nuevos clientes o nuevos servicios para un cliente con el que se tenga ya un contrato, al brindar el servicio y dar a conocer la calidad del mismo ya se tiene una base sólida para evitar los prejuicios que en la mayoría de veces afecta la venta del servicio, adjunto a esto, tiene mayor credibilidad la recomendación o buenos

comentarios de un cliente propio a un nuevo cliente potencial, ya que este conoce el servicio, la calidad y responsabilidad de la empresa.

La estrategia de fidelización de clientes también se debe tomar con precaución, así como se espera que en el voz a voz recorra información positiva de la organización, puede pasar con información negativa que aleja la estrategia del objetivo principal. Por lo tanto, la empresa Liverpool Seguridad Ltda. debe estudiar a fondo el cumplimiento de los compromisos pactados en el contrato, el aporte de valor agregado y la perspectiva actual del cliente frente a la organización.

8.6.2. *Objetivo principal:*

- Crear una relación a largo plazo con el cliente donde este prescriba los servicios y con esto que surjan nuevos servicios con los clientes propios AAA.

8.6.3. *Objetivos específicos:*

- Generar una base de datos de los clientes AAA que posee la organización.
- Aplicar un modelo de comunicación eficiente para con el cliente.
- Prescripción del cliente sobre los servicios.

8.6.4. *Metodología:*

1) Identificar los clientes AAA realizando una lista:

- Inicialmente se elabora la matriz de clientes AAA, para el caso de Liverpool Seguridad Ltda. la matriz está compuesta por 37 clientes de un total de 51, todos los clientes incluidos en la matriz tienen una práctica de pago oportuno, no se agregan los clientes faltantes ya que estos poseen condiciones diferentes y se aplican otro tipo de estrategias.

Tabla 43

Listado total de clientes AAA, cifras expresadas en millones de pesos.

LISTADO TOTAL DE CLIENTES AAA					
Nº	CLIENTE	CLASIFICACION	INGRESO	COSTO	DIAS
3	AGRUPACION RESIDENCIAL MONTE ARROYO	RESIDENCIAL	38,9	30,91	SIN VENCER
4	AGRUPACION DE VIVIENDA LAURELES DE NUEVA C	RESIDENCIAL	25,45	20,22	SIN VENCER
6	CONJUNTO USO MIXTO CIUDAD DE DIOS	RESIDENCIAL	53,98	42,89	SIN VENCER
8	CONJUNTO RESIDENCIAL BOSQUES DE LOS COMUNE	RESIDENCIAL	61,74	49,05	SIN VENCER
9	CONJUNTO RESIDENCIAL CIUDADELA SIERRAS DE S	RESIDENCIAL	79,32	63,02	SIN VENCER
11	CONJUNTO RESIDENCIAL QUINTAS DE SAN DIEGO PH	RESIDENCIAL	75,89	60,29	SIN VENCER
13	CONJUNTO RESIDENCIAL SANTA FE DEL TINTAL	RESIDENCIAL	65,65	52,16	SIN VENCER
14	CONJUNTO RESIDENCIAL TORRES DEL TINTAL	RESIDENCIAL	74,32	59,05	SIN VENCER
15	CONJUNTO RESIDENCIAL TORRES DEL TINTAL FASE	RESIDENCIAL	52,87	42,01	SIN VENCER
17	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DE LOS ANGELES	RESIDENCIAL	67,22	53,41	SIN VENCER
18	EDIFICIO ABADIA	RESIDENCIAL	72,98	57,98	SIN VENCER
19	EDIFICIO ILARCCO 3	RESIDENCIAL	45,36	36,04	SIN VENCER
20	EDIFICIO JAMOR	RESIDENCIAL	72,66	57,73	SIN VENCER
21	EDIFICIO TORRES DE SAN JAVER	RESIDENCIAL	45,89	36,46	SIN VENCER
22	MUTIFAMILIARES ANGELA II	RESIDENCIAL	75,3	59,83	SIN VENCER
23	SABANA DE TIERRA BUENA	RESIDENCIAL	63,35	50,33	SIN VENCER
24	GRAN CENTRAL DE ABASTECIMIENTOS	COMERCIAL	81,55	64,79	SIN VENCER
25	DIGITAL S.A.S.	COMERCIAL	68,78	54,65	SIN VENCER
26	AL CONSTRUCCIONES	COMERCIAL	72,91	57,93	SIN VENCER
29	BIOGENETICA DIAGNOSTICA S.A.S	COMERCIAL	87,31	69,37	SIN VENCER
30	CENERCOL	COMERCIAL	46,73	37,13	SIN VENCER
33	CENTRO COMERCIAL LA NOVENA	COMERCIAL	91,66	72,82	SIN VENCER
34	CENTRO COMERCIAL LAS AVENIDAS	COMERCIAL	34,22	27,19	SIN VENCER
35	CENTRO COMERCIAL MANHATTAN	COMERCIAL	95,98	76,26	SIN VENCER
36	CENTRO COMERCIAL MUNDO DEL ORO	COMERCIAL	71,13	56,51	SIN VENCER
37	CENTRO COMERCIAL PASAJE DE SAN ANTONIO	COMERCIAL	69,5	55,22	SIN VENCER
38	CENTRO COMERCIAL SABANA PLAZA	COMERCIAL	134,62	106,96	SIN VENCER
39	CENTRO COMERCIAL SAN JOSÉ PLAZA	COMERCIAL	126,96	100,87	SIN VENCER
40	CENTRO COMERCIAL SAN VICENTE PLAZA	COMERCIAL	160,35	127,40	SIN VENCER
41	CENTRO COMERCIAL SHOPPING CENTER	COMERCIAL	76,28	60,60	SIN VENCER
43	CENTRO EMPRESARIAL SORELLO PI	COMERCIAL	97,67	77,60	SIN VENCER
44	CLUB CAMPESTRE EL BOSQUE	COMERCIAL	95,76	76,08	SIN VENCER
45	COSNTRUCTORA CNG	COMERCIAL - OBRA	98,12	77,96	SIN VENCER
47	EDIFICIO FIOREE	COMERCIAL	65,3	51,88	SIN VENCER
48	EXPLORA SOLUCIONES S.A.S ARQUITECTOS E INGEN	COMERCIAL	98,73	78,44	SIN VENCER
50	QUIRUMEDICAS LTDA.	COMERCIAL	102,49	81,43	SIN VENCER
51	UNIDAD CERRADA INMOBILIARIA ILARCO PH	COMERCIAL	95,32	75,73	SIN VENCER
			2842,25	2258,17	

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

2) Ingreso de información en la matriz de clientes AAA:

- Al obtener la información de todos los clientes AAA, esta se ingresa de forma organizada en la matriz de clientes, la matriz se puede realizar en cualquier plataforma que cumpla con las características para el ingreso de la información y

posteriormente un fácil acceso, sin embargo, un programa básico y funcional es Microsoft Excel.

- Nombre de la empresa.
- Nombre del contacto.
- Teléfono del contacto.
- Correo del contacto.
- Clasificación.
- Dirección de la empresa.
- Tiempo de relación laboral.

Tabla 44

Formato de información de los clientes AAA, cifras expresadas en millones de pesos.

CLIENTE N° 3	
Nombre de la empresa.	AGRUPACION RESIDENCIAL MONTE ARROYO
Nombre del contacto.	José Antonio Castro.
Teléfono del contacto.	*****
Correo del contacto.	*****
Clasificación.	RESIDENCIAL
Dirección de la empresa.	a 6-94, Cl. 140 #6-82, Bogotá
Tiempo de relación laboral.	3 años
CLIENTE N° 8	
Nombre de la empresa.	CONJUNTO RESIDENCIAL BOSQUES DE LOS COMUNEROS
Nombre del contacto.	Jhon Smith Patiño Rojas
Teléfono del contacto.	*****
Correo del contacto.	*****
Clasificación.	RESIDENCIAL
Dirección de la empresa.	Cra. 37b #4-57, Puente Aranda, Bogotá
Tiempo de relación laboral.	5 años
CLIENTE N° 15	
Nombre de la empresa.	CONJUNTO RESIDENCIAL TORRES DEL TINTAL FASE VIII
Nombre del contacto.	Dayana Victoria Tinoco Prieto
Teléfono del contacto.	*****
Correo del contacto.	*****
Clasificación.	RESIDENCIAL
Dirección de la empresa.	Cl. 6a #90A-50, Kennedy, Bogotá
Tiempo de relación laboral.	5 años

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Estos datos pueden variar y ser más específicos, pero esta es la base de información inicial para alimentar la matriz de clientes, Al tener la tabla total de clientes, se revisan los contratos para la obtención de información específica, esta alimentara la base de datos de los clientes AAA como se observa en las anteriores tablas.

- 3) Actividad I – Sorprender al cliente: La empresa debe tomar acciones que su competencia no imagine, el ideal es tener una cercanía que genere valor tanto para el cliente como para

la empresa, si no se cuenta con información de interés para el cliente es mejor no enviar ningún comunicado evitando generar spam y ser percibidos como una molestia.

- Información de valor, mediante videos, ayudas, explicativos, etc. Enviados por correo electrónico.
- Encuestas de satisfacción virtual/escrita y virtuales/oral.
- Información que brinde respuestas exactas a las preguntas generales sobre el servicio de vigilancia y seguridad privada compartida mediante correos electrónicos.
- Organizar actividades de demostración del servicio bajo un escenario controlado donde los clientes AAA pueden visualizar la respuesta del cuerpo de seguridad ante una situación X.

4) Emocionar al cliente: El cliente tiene que ser visto como una persona natural, finalmente él es quien representa la empresa y posee emociones que pueden ser impactadas positivamente, estas emociones juegan un papel fundamental en el concepto que tiene el cliente sobre la empresa Liverpool Seguridad Ltda. y por supuesto en la toma de decisiones, en especial la consideración de prescribir servicios con la empresa, recomendar los servicios de la empresa a otros empresarios y tener en cuenta a la empresa para un adquirir el servicio para otra sede, sucursal, punto de venta, etc.

- En fechas especiales que causen emoción al cliente como, por ejemplo: la fecha de fundación de la empresa o fecha de cumpleaños del propietario, gerente administrativo o contacto, se puede ofrecer un presente de parte de la empresa Liverpool Seguridad Ltda. como gesto de felicitación, con esto el cliente siente lo importante que es él para la organización inclusive en aspectos puntuales y de interés exclusivo.

5) Involucrar al cliente en decisiones de la empresa: esta actividad se genera un valor importante para el cliente y la empresa Liverpool Seguridad Ltda., en primer lugar, el cliente se siente parte de la empresa y siente que su opinión es valorada y aporta al progreso de la misma en su visión, misión y valores corporativos, etc. Esto depende del grado de importancia de la actividad que se realiza, pero la finalidad es que el cliente tome una postura de asesor o consultor, es allí donde se genera el impacto, por otro punto, aparte de lograr fortalecer la relación con el cliente, la empresa puede adquirir información que le permite gestionar cambios que mejoren el perfil y este sea de mayor agrado a los clientes AAA, demostrando que si aplican los cambios pactados y estos están avalados por la mayoría de clientes.

Esta actividad no aplica en todos los casos, ni se puede realizar con frecuencia, ya que está sometida a variables de cambio dentro de la organización, por ejemplo:

- Cambio del logotipo de la empresa: Si esta es una actividad propuesta para actualizar la imagen de la empresa, los altos directivos modelan con ayuda de un diseñador gráfico y el director comercial, diferentes propuestas de un logotipo para la organización.
- Estas propuestas son reducidas a un valor no superior a tres y se le presenta a los clientes AAA.
- La empresa se encarga de exponer la importancia de la opinión de sus clientes y el aporte que le esté generando para su evolución, porque se les tiene en cuenta, ya sea porque motivos de longevidad de los contratos, pago oportuno de los servicios, etc.
- Los clientes deciden mediante una herramienta ofimática de encuesta, se analiza los resultados y se aplican los cambios.

Los resultados son:

- Clientes que participan en decisiones de la empresa.
- Un cliente comprometido que sabe que su opinión vale para la empresa.
- Información de la participación activa de los clientes, (no todos desean participar en estas actividades).
- Un logotipo nuevo, actualizado y que es del agrado de la mayoría de los clientes.

8.6.5. *Proyecciones:*

La intención de aplicar esta estrategia es cuidar de los clientes AAA que se poseen actualmente y lograr paralelamente como impacto colateral activar el voz a voz positivo del cliente para adquirir un incremento en el ingreso total del 15%, este porcentaje se determina como base de estudio el cual será evaluado, corregido y adaptado dependiendo de los resultados del año 2021 para las siguientes proyecciones, no se pretende ser ambiciosos en un panorama económico complejo que está en modo supervivencia, este incremento en los ingresos se puede lograr al adquirir la prescripción de los servicios por clientes propios con necesidades mayores que agregan valor al precio final y por ende al ingreso, nuevos servicios con clientes propios para otras sucursales, puntos de venta, obras, etc. Y la oportunidad de cautivar al cliente potencial por los comentarios positivos y recomendaciones de clientes actuales AAA de estas últimas dos expectativas aplican predominantemente a las empresas del sector industrial y de construcción por su sostenibilidad en el desarrollo económico actual.

El parámetro inicial es realizar una proyección basada en la inflación a cinco años es decir de 2021 a 2025 utilizando el método del promedio móvil con datos históricos.

Tabla 45

Formato de información de los clientes AAA, cifras expresadas en millones de pesos.

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES	3664,57	3946,92	3892,06	3758,4	3.818,9	3.940,0	4.055,8	4.172,6	4.283,2
TOTAL COSTO	3056,84	3260,49	2866,31	2986,09	3.034,2	3.130,3	3.222,4	3.315,2	3.403,0
UTILIDAD BRUTA	607,73	686,43	1025,75	772,31	784,7	809,6	833,4	857,4	880,1
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	480,38	522,06	599,06	541,68	550,4	567,8	584,5	601,4	617,3
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	0	0	84,15	23,16	23,5	24,3	25,0	25,7	26,4
TOTAL GASTOS OP ADMON Y VTA	480,38	522,06	683,21	564,84	573,9	592,1	609,5	627,1	643,7
UTILIDAD OPERACIONAL	127,34	164,37	342,54	207,47	210,8	217,5	223,9	230,3	236,4
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	46,37	50,02	128,7	105,41	107,1	110,5	113,8	117,0	120,1
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,41	8,13	23,81	1,43	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	81,39	122,47	237,65	103,49	105,2	108,5	111,7	114,9	117,9
TOTAL IMPUESTOS	28,95	45,79	76,24	26,13	26,6	27,4	28,2	29,0	29,8
UTILIDAD NETA	52,44	76,69	161,41	77,36	78,6	81,1	83,5	85,9	88,2
DELTA INFLAC %	105,75%	104,09%	103,18%	103,80%	101,61%	103,17%	102,94%	102,88%	102,65%
INFLACION	0,041	0,032	0,038	0,016	0,032	0,029	0,029	0,027	0,029
									PROM MOVIL

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Esto se realiza para obtener un panorama de movimiento de los valores con una tendencia real que es la inflación y sobre estos datos se aplica el 15% de incremento en los Ingresos que se espera obtener al aplicar la estrategia financiera, modelo de fidelización del cliente como medio para adquirir nuevos ingresos operacionales.

Tabla 46

Porcentaje de inflación sumado al porcentaje del incremento del ingreso proyectado.

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
PROCENTAJE DE VARIACION DE INGRESOS + INFLACION	1,61%	3,17%	2,94%	2,88%	2,65%
PORCENTAJE INCREMENTO INGRESOS FIJO	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
INFLACION + INCREMENTO DE INGRESOS	16,61%	18,17%	17,94%	17,88%	17,65%

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Como se verifica en la tabla la variación del ingreso no solo se verá afectado por el 15% que aporte la estrategia, a este se le debe tener en cuenta la variación de la inflación por ende

solo en el año 2021 de la aplicación de la estrategia el incremento general de la inflación más el incremento de ingresos es del 16,61%.

Tabla 47

Proyección del incremento del 15% en los ingresos operacionales 2021 – 2025, cifras expresadas en millones de pesos.

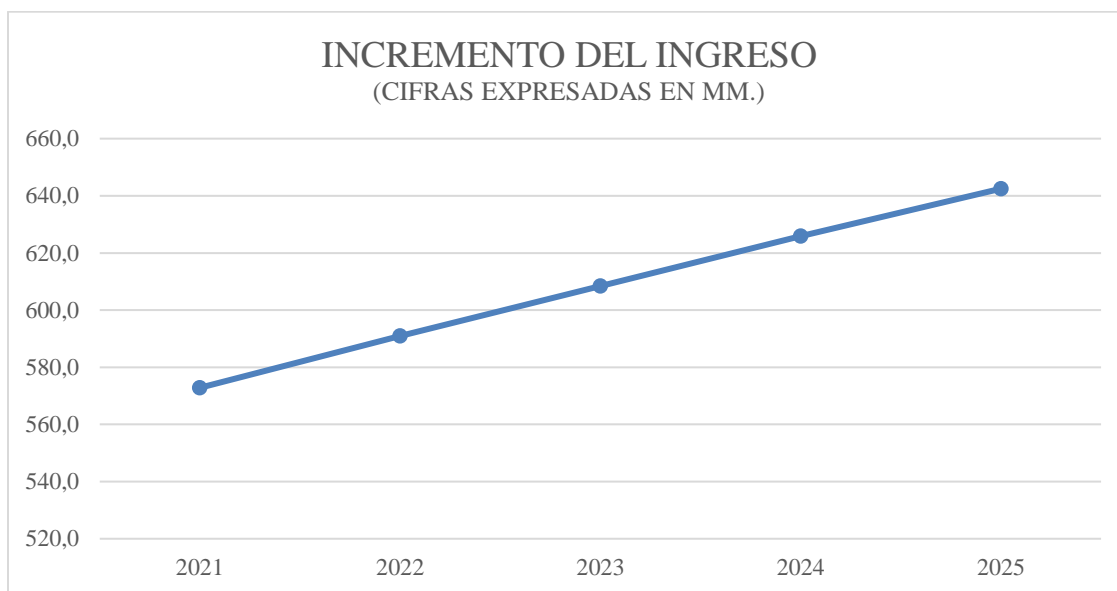
PROYECCION CON INCREMENTO DE INGRESOS					
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES	4.391,7	4.531,0	4.664,2	4.798,5	4.925,7
INCREMENTO DEL INGRESO	572,8	591,0	608,4	625,9	642,5
TOTAL COSTO	3.489,3	3.599,9	3.705,7	3.812,5	3.913,5
UTILIDAD BRUTA	902,5	931,1	958,4	986,0	1.012,2
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	633,0	653,0	672,2	691,6	709,9
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	27,1	27,9	28,7	29,6	30,4
TOTAL GASTOS OP ADMON Y VTA	660,0	680,9	701,0	721,2	740,3
UTILIDAD OPERACIONAL	242,4	250,1	257,5	264,9	271,9
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	123,2	127,1	130,8	134,6	138,1
INGRESOS NO OPERACIONALES	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	120,9	124,8	128,4	132,1	135,6
INCREMENTO DE LA UTILIDAD ANTES DE IMP.	15,8	16,3	16,8	17,2	17,7
TOTAL IMPUESTOS	30,5	31,5	32,4	33,4	34,2
UTILIDAD NETA	90,4	93,3	96,0	98,8	101,4
INCREMENTO DE LA UTILIDAD NETA	11,8	12,2	12,5	12,9	13,2

Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

En este cuadro se evidencia la variación absoluta desde el año 2021 a 2025, adjunto se identifica el incremento de los factores de interés como lo son Incremento del ingreso, incremento de la utilidad antes de impuestos y el incremento de la utilidad neta.

Ilustración 5

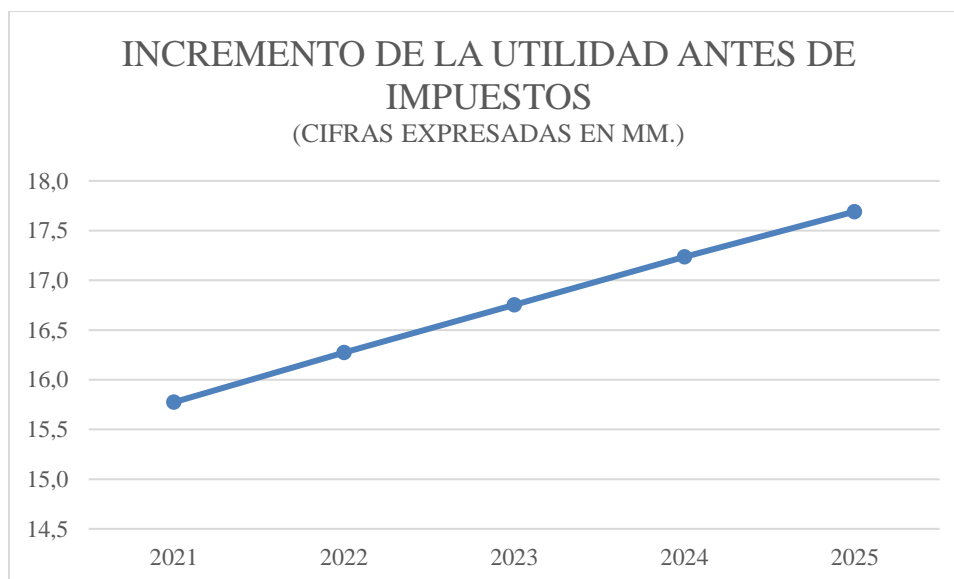
Incremento del ingreso del año 2020 a 2025.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Ilustración 6

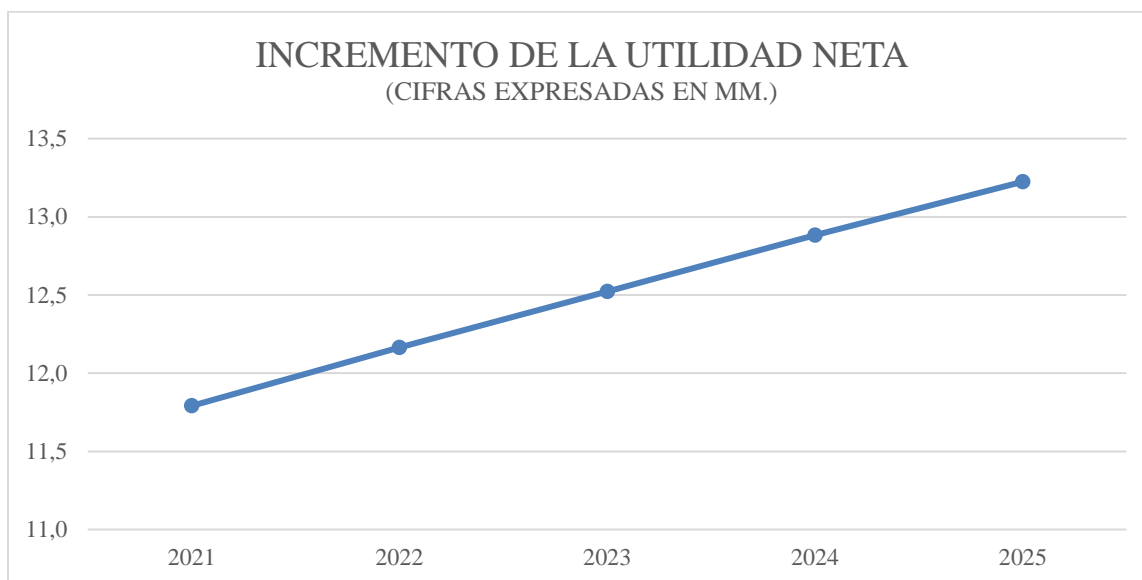
Incremento de la utilidad antes de impuestos del año 2020 a 2025.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Ilustración 7

Incremento de la utilidad neta del año 2020 a 2025.



Fuente – Elaboración propia con datos financieros de Liverpool Seguridad Ltda.

Es posible que para la perspectiva de otros analistas financieros el incremento en la utilidad neta sea poco, pero esto también esté ligado a la gestión de costos y gastos que maneje la organización Liverpool Seguridad Ltda. y el actual panorama económico que se está viviendo, es así que el conseguir nuevo cliente es difícil para este sector y se mantiene la idea de cuidar inicialmente los clientes que ya se poseen, abriendo la posibilidad de adquirir nuevos clientes como consecuencia colateral de la gestión misma de la estrategia.

8.6.6. Conclusiones de la estrategia

La estrategia de fidelización tiene como objetivo principal el cuidar a los clientes con clasificación AAA que son los que realizan los pagos de manera oportuna, de esto se sabe que 37 de los 51 clientes actuales pertenecen a este grupo. Siguiendo el enfoque de aplicar estrategias conservadoras que ayuden a cuidar y conservar lo que actualmente se posee, se identifica esa oportunidad que a su vez puede generar un impacto colateral donde se perciban

nuevos ingresos, estos son producto de la prescripción de los servicios por parte del cliente con nuevas características o condiciones que aumenten el ingreso, servicios adicionales o nuevos servicios para otros puntos físicos de la empresa del cliente y la recomendación mediante el voz a voz de los clientes a clientes potenciales. Todos los anteriores medios para incrementar el ingreso son complejos de accionar en la actualidad, es así que siendo coherentes se propone el 15% de proyección para el aumento de los ingresos, pero con la salvedad de tomar el año 2021 como año cero y posterior a este realizar el control, retroalimentación y ajustes para realizar un cálculo para el 2022 realista y con una idea más clara del panorama.

El camino para fidelizar al cliente es tener una buena relación y generar un continuo valor agregado al servicio que se ofrece, por supuesto esto se habla de manera general pues si se entra en ejercicio son muchas las actividades internas y externas que si se realizan adecuadamente genera resultados positivos. Como se proyectó la empresa con esta estrategia puede generar un aumento solo para el primer año 2021 de \$11.8 MM. en la utilidad neta.

9. Conclusiones

Las conclusiones aportadas a continuación tienen como fundamento el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos propuestos para el correcto desarrollo del estudio de caso para la empresa Liverpool Seguridad Ltda. es así que:

La empresa Liverpool Seguridad Ltda. para el año 2020 se encuentra en una situación compleja donde sus utilidades se vieron seriamente afectada como otros factores financieros, sin embargo la empresa posee fortalezas como el nivel de endeudamiento de los activos y patrimonio inferior al 30% que se pueden utilizar para impulsar con recursos las estrategias planteadas, es así que la organización no genera pérdidas en el año 2020 y no se ve en una situación donde necesite liquidar activos para responder a pasivos corrientes o no corrientes. Pero tiene la necesidad de reestructurarse y mejorar las debilidades que posee, Inicialmente la primera estrategia comprende el análisis a los estados financieros que se toma como base informativa para ubicar los puntos vitales de la empresa que deben ser atendidos con la agilidad y efectividad, estos son: control de costos, control de rotación de cartera y fidelización del cliente.

La organización actualmente posee un grupo de clientes que están en proceso de cierre, como se plantea en el segundo objetivo específico, se debe estudiar las condiciones presupuestales de los clientes que posee problemas para realizar el pago del servicio y generar alguna ayuda evitando perderlos, esto se consigue aplicando la estrategia de control de costos en los servicios que consiste en estratégicamente sustituir, minimizar o suprimir cargos laborales, respetando la normatividad del sector que es controlada por la Supervigilancia, finalmente mejorando el precio final del servicio estando este dentro del presupuesto del cliente. La estrategia será una herramienta

aplicada por un periodo no mayor de un año, generan la facilidad de continuar con un buen servicio, con menor precio y el apoyo de la empresa Liverpool para con sus clientes en estos tiempos difíciles, un valor que aumenta la fidelización del cliente.

El siguiente punto vital es la cuenta de clientes y su importante participación en el total activo corriente que es de 87,56%, este factor desde nuestra perspectiva como investigadores es contraproducente, puede que para el año 2020 su aumento de 17,27% desde la perspectiva del análisis horizontal sea un efecto obvio por la crisis económica producto de la pandemia COVID-19 pero no se clasifique como algo crítico, pero si se analiza el comportamiento de esta cuenta a nivel histórico, no se nota un control de rotación de cartera mínimo e inadecuado y esto por supuesto afecta la liquidez de la empresa. Es así que se responde a esta necesidad con la estrategia de control de rotación de cartera y la propuesta de tener un parámetro máximo de 60 días como plazo de pago oportuno basados en la Ley 2024 de 23 de julio de 2020, con esto se puede mejorar el flujo promedio de \$10,44 MM. (87,74 días de rotación) a \$15,27 MM. (60 días de rotación) es decir un aumento del 46,26% del flujo diario promedio.

Se propone como ultima estrategia, la fidelización del cliente, esto en respuesta a el objetivo específico que comprende el aumento de los ingresos, pero enfocado en una estrategia conservadora que ayude a cuidar los clientes que se poseen actualmente, es así que mediante una buena comunicación, incentivos, generación de valor y otras actividades, se quiere ofrecer un servicio de calidad, obtener una buena relación con el cliente en armonía e integración generando oportunidades como la prescripción de los servicios con nuevas características que aumentan el ingreso para la empresa, servicios extras o nuevos servicios para otros puntos físicos que posee el cliente y el voz a voz

como medio de recomendación ante los clientes potenciales. La proyección inicial es un aumento del 15% para el año 2021 y que este sea la referencia de control, estudio, retroalimentación y ajustes para los años siguientes, pues ahora el comportamiento del mercado tan cambiante, no se puede proyectar a largo plazo como se realizaba antes de la crisis sanitaria COVID-19. Financieramente se identifica un aumento en la utilidad neta de \$11.8 MM. para el año 2021.

10. Recomendaciones

Las estrategias aportadas en el estudio de caso pueden ser modificadas y ajustadas para cualquier empresa sin importar que sector económico pertenezca, aclarando que se deben realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las características de la empresa y sus objetivos. Ya concentrando directamente en la empresa Liverpool Seguridad Ltda. las recomendaciones son las siguiente:

- Retener los clientes actuales y profundizar para obtener nuevos negocios con los mismos clientes, son factores elementales de una estrategia conservadora y consideramos como grupo de investigación que es un punto de vital importancia.
- Tener un acercamiento con el cliente, consentirlos, integrarlos y fidelizarlos, son un conjunto de resultados que se logran mediante actividades que aporten a este objetivo, es por esto que se propone la estrategia de fidelización del cliente mediante un canal de comunicación que genere valor para los participantes.
- Estar en línea con la normatividad vigente del sector de vigilancia y seguridad privada es crucial para poder desarrollar este tipo de servicios, recordando que cada cinco años se renueva la licencia, es indispensable que se conozca y establezcan los límites normativos y legales con claridad, infringir la ley por desconocimiento no es una opción.
- El control de cartera es sumamente necesario para la empresa, es un punto que no puede pasar desapercibido por su comportamiento histórico que notoriamente ha estado sin un control eficiente, la propuesta está en mejorar la liquidez de la empresa, disminuir el riesgo de utilizar recursos propios o de terceros para pagar los pasivos corrientes al no tener los recursos financieros líquidos y ajustar la cartera en un margen máximo de 60 días, por otra parte, la empresa tendría la oportunidad de fortalecerse patrimonialmente.

- Es posible que los clientes que ahora están en proceso de cierre, se encuentran en esta situación por lo problemas económicos resultado de la pandemia COVID-19, es allí donde la empresa debe estratégicamente ayudar al cliente sacrificando algo ahora para obtener beneficios futuros, denótese que para la empresa es mejor reducir sus ingresos entre un 10% a 20% que perder al cliente donde la reducción es del 100%.

11. Referencias bibliográficas

- ABC Finanzas (24 de noviembre de 2016) *Decisiones financieras básicas*.
<https://abcfinanzas.com/administracion-financiera/decisiones-financieras-basicas/>
- Alberto Nava, Ludgar Hernández. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Angelina Cangá y Jenny Vera. (2016). *Propuestas de estrategias financieras para optimizar recursos de la empresa Valleatriz S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14130/1/TESIS%20Cpa%20124%20-%20VALLEATRIZ%20CANG%c3%80%20Y%20VERA.pdf>
- Apaza, M. (2016). *Introducción a las Finanzas Empresariales*. Ediciones Pirámide.
- Ballesteros C. (2017). *Instrumentos de análisis financiero*. Profit Editorial.
- Banco de la Republica (7 de mayo de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>.
- Block, Stanley B y Hirt, Geoffrey A. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Ed. McGraw Hill; Bogotá - Colombia.
- Burdano Ruiz, Jorge (1989). *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Ed. McGraw Hill; México.
- Bustamante, Fernández y Coanero. (2011). *Control y Regulación de las Empresas de Seguridad Privada en América Latina y el Caribe: un análisis comparativo*. UNLIREC.
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (3 de enero de 2020). *Información Básica Sobre el SRAS*. <https://www.cdc.gov/sars/about/fs-sars-sp.html>

- Consuelo Burguete. (2017). *Análisis Financiero*. Editorial Digital UNID.
- Domingo Nevado, Víctor Peña, Juan Pérez y Ramon Zaratiegui. (2007). *Como gestionar el binomio rentabilidad – productividad*. Editorial Wolters Kluwer España S.A.
- Fabian Guerreo y Iván Avilés. (2019). *Desarrollo de módulo de gestión de cobranza*. Editorial Universidad de Guayaquil.
- Gitman, L., y Zutter, C. (2014). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación México S.A. de C.V.
- Groppelli, A., & Nikbakht, E. (2014). Planeamiento financiero. Actualidad financiera. *Revista científica “Visión de Futuro”*, 319.
- Gustavo Malagón y Ricardo Galán. (2006). *Garantía de Calidad en Salud*. Editorial Panamericana.
- Gustavo Tanaka (2015). *Contabilidad y análisis financiero: un enfoque para el Perú*. Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Héctor Ortiz Anaya. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado y Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. D.F: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Highland, Esther H. Rosenbaum, Roberta S. (2000). *Matemáticas Financieras*. Ed. Prentice Hall; 3ª Ed. México.
- Hugo Briseño R. (2006). *Indicadores Financieros, finalmente explicados*. Umbral Editorial S.A de C.V

Juan Andrade (2014). *Estrategias financieras y su relación en la rentabilidad en Alvarado Ortiz constructores CIA. Ltda* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato].

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8009/1/TMAF015-2014.pdf>

Lifeder. (20 de abril de 2020). *Presupuesto financiero: características, para qué sirve, tipos*. <https://www.lifeder.com/presupuesto-financiero/>

López, A. (2015). *Gestión Financiera*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Pérez (2018). *El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión*, [Archivo PDF].

<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3689>

Ramón Companys & Albert Corominas. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Editora Marcombo S.A.

Ruiz, M. I., Borboa, M. y Rodríguez, J. C. (2013). El Enfoque Mixto de Investigación en los Estudios Fiscales. *Revista Universidad y Sociedad*.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004

Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editoria San Marcos E.I.R.L.

Valencia González, Miguel (19 de junio de 2016) Gremio de la vigilancia reporta millonarias pérdidas por la pandemia. *RCN Radio*. <https://www.rcnradio.com/colombia/gremio-de-la-vigilancia-reporta-millonarias-perdidas-por-la-pandemia>

Vara H. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa*. USMP.

Vargas Ricardo (2008). *Analicé de Valor Agregado en Proyectos*. Brasport 4ª Ed. Brasil.

Vicente Campos. (2015). *El verdadero poder: prácticas de gestión que generan resultados revolucionarios*. Editora FALCONI.

Víctor Montalvo. (2014). *Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis en Pichincha* [Tesis de Pregrado Profesional, Universidad San Francisco de Quito].

<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3367/1/110822.pdf>

Víctor Padilla (2014). *Análisis financiero un enfoque integral*. Grupo editorial Patria S.A de C.V.

Welsch, Glenn A. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*. Ed. Prentice Hall México.

Yeimi Estrada & Alba Acevedo. (2019). *Estrategias financieras para la intervención de las PYMES en crisis económica* [Tesis de Pregrado Profesional, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria].

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/544/ESTRATEGIAS%20FINANCIERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

12. Anexos

Estados financieros históricos, Liverpool Seguridad Ltda. por José Alejandro Benjumea Figueroa y Fabio Andrés Ríos Fuentes.