

**PLANEACION FINANCIERA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CICLO  
DE EFECTIVO EN ALARMAS MULTI-SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO**

**Autor: Johanna Isabel Ortiz**

**Asesor**

**Wilinton Javier Ortiz Amador**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
SEPTIEMBRE DE 2015**

# **PLANEACION FINANCIERA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CICLO DE EFECTIVO EN ALARMAS MULTI-SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO**

**Autor: Johanna Isabel Ortiz\***

## *RESUMEN*

Este trabajo hace parte del análisis estratégico de la empresa Alarmas Multi-servicios Ltda., centrándose en la dimensión financiera, donde se detecta por medio del análisis financiero como principal problema la concentración del activo disponible en sus cuentas por cobrar, lo que genera en la empresa un ciclo de caja desfavorable para su correcto funcionamiento.

Se evalúan las causas y consecuencias del problema detectado y la estrategia para mejorar sus flujos de efectivo.

Palabras clave: cartera, ciclo de caja, financiamiento, factoring

## *ABSTRACT*

This work is part of the strategic analysis of the company Alarm Multi-Services Ltda., Focusing on the financial dimension, where the concentration of the liquid assets in their accounts receivable is detected by means of financial analysis as the main problem, which results in unfavorable business cycle box for proper operation.

The causes and consequences of the problem identified and the strategy to improve its cash flows are evaluated.

Keywords: portfolio, cash cycle, financing, factoring

## *INTRODUCCION*

El lector encontrará en el siguiente paper un análisis de la situación financiera de la empresa Alarmas Multi-servicios Ltda., compañía constituida en septiembre de 1979, dedicada a la prestación de servicios de seguridad electrónica en los sectores industrial, comercial y residencial entre otros, clasificada en la categoría de pyme por su nivel de activos.

\*Administradora de Empresas Politécnico Gran colombiano 2006, intercambio universidad Mayor de Chile, estudiante especialización en gestión empresarial, actualmente Directora Administrativa y financiera de Laboratorios Cinat SAS.

A partir del análisis financiero, se ha identificado como principal problema el alto nivel de cuentas por cobrar, el cual corresponde en el año 2013 al 44% del total de sus ventas y ha venido creciendo a niveles desorbitantes en los últimos años.

Pese a tener unos indicadores de liquidez adecuados su activo total está concentrado en un 64% en sus deudores, lo que genera un alto riesgo para la empresa por el riesgo del crédito, lo que implica asumir que una porción de la cartera no se va a recuperar.

De esta circunstancia nace el hecho de que la empresa se vea en la obligación de buscar alternativas para contar con efectivo e invertir en proyectos de mejora que aceleren su crecimiento, ya que, pese a ser una de las empresa pioneras en su sector se encuentra a años luz en ventas de su principal competidos Telesentinel, en el año 2013 tan sólo contaba con un 0,98% del total de los ingresos del sector de servicio de vigilancia sin armas. (Estudio de caso, Ortega, 2015)

GRAFICO 1: VENTAS SECTOR DE VIGILANCIA SIN ARMAS

SUBSECTOR O EMPRESA	VENTAS			
	2012	%	2013	%
SUBSECTOR EMPRESAS DE VIGILANCIA SIN ARMAS	\$ 229.049.218.295	100,00%	\$ 236.018.009.293	100,00%
EMPRESA LIDER - TELESENTINEL LTDA	\$ 24.882.598.312	10,86%	\$ 25.836.326.036	10,95%
EMPRESA - ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA	\$ 2.447.951.935	1,07%	\$ 2.302.284.597	0,98%

Elaboración propia, basada en datos suministrados en estudio de caso

En este sentido, este paper pretende contestar la pregunta ¿Cuál es la mejor alternativa para solucionar el deficiente ciclo de efectivo de Alarmas Multi-servicios Ltda.?

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La planeación financiera en las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización (García, 2010), en las pymes dado su tamaño y el hecho de no contar con personal especializado para las diferentes áreas, es el empresario quien toma las decisiones financieras en función de las circunstancias, el problema radica en que por lo general no cuentan con la formación financiera adecuada, como es el caso de Alarmas Multi-servicios donde la toma de decisiones está centralizada en el gerente y dueño quien no cuenta con una preparación en este campo. (Sánchez, 2015)

Según (Pedraza, 2009-10) La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. En este sentido los presupuestos, el flujo de caja y los indicadores financieros son herramientas básicas para analizar, medir y proyectar las finanzas de cualquier empresa, herramientas que no son utilizadas en la empresa, según la lista de chequeo para la dimensión financiera.

Se ha identificado que las pequeñas empresas son las que menos planean, son empresas que no se preparan para el futuro sino que se centran en conseguir riquezas y los giros de un mundo cambiante los lleva a situaciones para las que no están preparados, es importante tener la claridad que la planeación financiera no es llevar una buena contabilidad, esta es sencillamente un medio que suministra información para llegar a los resultados, pero el fin de la planeación financiera es llegar a lograr indicadores y razones financieras que sirvan como herramientas para la toma de decisiones de la alta gerencia. (Monsalve, 2013)

La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de las compañías. Los planes como los presupuestos de caja y los estados financieros preforma presentan un mapa para guiar a la compañía hacia sus objetivos. La planeación del efectivo es la columna vertebral por antonomasia de las empresas. Sin ella se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario. (Gitman, 1999)

A partir de esta afirmación dada por un experto en el tema, detectamos como principal problema de la empresa Alarmas Multi-servicios, su deficiente ciclo de efectivo, entendiéndose por este el intervalo que pasa entre el pago a proveedores y el cobro a clientes, el objetivo de toda empresa es hacer que este ciclo sea lo más corto posible, para reducir sus necesidades de financiación. (ALBA, 2013)

Un desfase entre las entradas y salidas de efectivo puede compensarse con la obtención de préstamos o mediante inversiones a corto plazo en instrumentos financieros, pero estas medidas son una solución para el problema pero se van a ver reflejadas en una menor utilidad al tener que asumir unos gastos financieros adicionales.

Debo agregar, que el responsable de la tesorería será el encargado de obtener los fondos necesarios, y de gestionar el efectivo, los valores y las propiedades del negocio. El interventor será el responsable de asegurar un correcto saneamiento financiero, a través del desarrollo adecuado de los sistemas contables y de auditoría que de él dependerán. El director financiero desarrollará la política financiera global, siendo el encargado de coordinar todas y cada una de las diversas actividades financieras de la empresa, desde la alta dirección hasta los diferentes niveles de responsabilidad. (CASTRO, 2014)

A partir de estas responsabilidades enunciadas, en la empresa están creados los cargos de tesorería y gerente financiero y administrativo pero no se evidencia un

interventor que sería el contador o el revisor fiscal, cargos que la empresa debe tener por requerimientos legales pero no los evidencia en su organigrama.

Quisiera hablar ahora de las alternativas a las que se puede acceder para resolver el problema de los altos niveles de cuentas por cobrar, dentro de los productos financieros cabe destacar el arrendamiento financiero o *leasing*, que es una forma de uso y/o adquisición de un bien, que hace posible su arrendamiento con pago de cánones periódicos y la opción de compra mediante un pago al finalizar el contrato. Está también el *factoring*, que permite la compra de facturas como forma de anticipo financiero, principalmente para que las pymes proveedoras de grandes empresas descuenten sus ventas a plazo. Finalmente, están los fondos de capital privado o capital de riesgo, que colocan recursos de inversión en proyectos productivos de manera transitoria, influyendo en la administración y desarrollo de la empresa. (Valero, 2014)

Ampliando el tema, el factoring puede ser enriquecido por una pluralidad de servicios complementarios que el factor presta al cliente factorado, tales como el estudio de mercado, investigación y selección de clientes, obtención de información comercial y control de riesgo, informaciones y estadísticas del comportamiento del mercado, índices de rentabilidad de productos, asesoría de la política de ventas, cobranza de documentos no incluidos en el contrato. (Gonzalez, 2005)

## METODOLOGÍA

Para dar origen a este paper, partimos del estudio de caso Alarmas Multi-servicios Ltda., elaborado por estudiantes de último semestre de administración de empresas de la universidad Politécnico gran colombiano, posteriormente cada uno eligió una de las diferentes dimensiones de la empresa en la que se enfocaría.

Inicialmente se calificó la lista de chequeo según la información disponible en el estudio del caso. Para la dimensión financiera el puntaje obtenido fue de 2,67, lo que la ubica en un estado crítico.

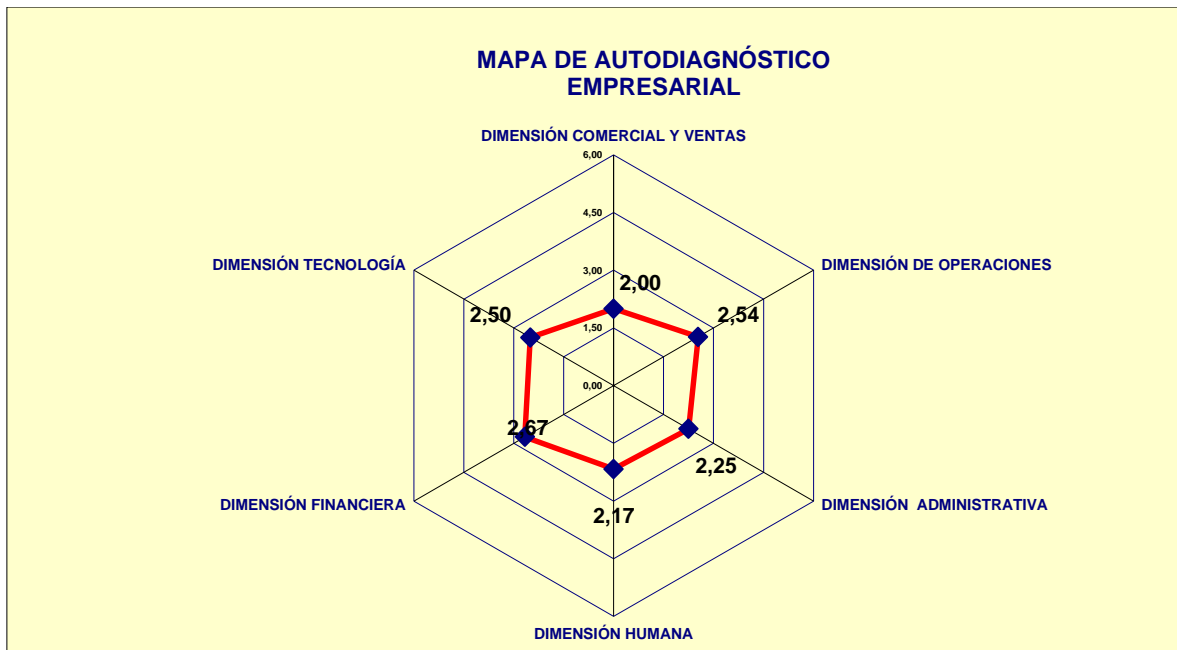
Este resultado nos indica que la dimensión financiera no tiene un panorama muy alentador, principalmente por la falta de implementación y seguimiento de herramientas financieras.

GRAFICO 2: LISTA DE CHEQUEO DIMENSION FINANCIERA

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	3
8	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	3
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	1
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>2,67</b>

Se comparan los resultados de las diferentes dimensiones y el resultado obtenido fue el siguiente:

GRAFICO 3: MAPA AUTODIAGNOSTICO EMPRESARIAL



A partir del análisis de todas las dimensiones se realizaron las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y evaluación de factores externos (MEFE), obteniendo los siguientes resultados:

## Matriz de Evaluacion de Factores Internos - MEFI

### Factores Criticos de Éxito

Fortalezas	Peso	Cal	Promedio Ponderado
Contar con 36 años de experiencia en el sector	10%	4	0,4
Contar con clientes vigentes que lo han respaldado desde su fundacion	9%	4	0,36
La administracion de los inventarios garantiza niveles aducuados de uso y control	4%	3	0,12
Conocimiento del negocio	8%	4	0,32
Contar con infraestructura propia adecuada para atender sus necesidades de funcionamiento y operaci3n actual y futura	4%	3	0,12
Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas tecnicas nacionales e internacionales establecidas para su sector o actividad economica	5%	3	0,15
La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	6%	3	0,18
La tecnologia de sus productos se encuentran a la vanguardia y de acuerdo a los avances tecnologicos para seguridad electronica	6%	3	0,18
<b>Subtotal</b>	<b>52%</b>		<b>1,83</b>
Debilidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa no cuenta con una estrategia de marketing que le permita identificar nuevos nichos de mercado, necesidades de producto y/o servicios por lo que no se desarrollan iniciativas para mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes y la competencia	5%	1	0,05
No se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles especificos y de valor de segmentos , canales y consumidores	5%	1	0,05
La empresa no cuenta con una politica de calidad que le permita ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas, y preventivas , pruebas metrologicas e inspecciones ) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicios	10%	2	0,2
La empresa no tiene definidos y documentados sus procesos financieros , comerciales y de operaciones	4%	1	0,04
La innovacion no es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo , tampoco cuenta con personal calificado para la investigacion de nuevas tecnologias o procesos	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con un programa estructurado de gestion de recursos humano que incluya selecci3n, induccion, capacitacion, , seguimiento, evaluacion, promocion y retencion de personal	8%	2	0,16
No existe planeacion adecuada y estructurada para la ejecucion del presupuesto , analisis de flujos de fondos que sirvan como base para la toma de decisiones frente a nuevos proyectos de inversion	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con planeacion estrategica que permita llevar una comunicaci3n eficiente entre la gerencia general y las demas areas , dificultando la toma decisiones oportuna y eficaz de acuerdo con el ritmo en que se comporta el sector.	8%	2	0,16
<b>Subtotal</b>	<b>48%</b>		<b>0,74</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,57</b>



**Matriz de Evaluacion de Factores Externos - MEFE**  
**Factores Criticos de Éxito**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Cal</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
La empresa podria diversificar facilmente ya que todos los competidores terminan vendiendo los mismos productos y servicios	7%	3	<b>0,21</b>
El aumento de la inseguridad en ciudades como Bogotá en zonas especificas	7%	3	<b>0,21</b>
Expandir el mercado a ciudades intermedias	10%	4	<b>0,4</b>
La fuerza de productos sustitutos es baja lo cual representa una gran oportunidad	7%	3	<b>0,21</b>
posicionamiento de la marca es una oportunidad para crear estrategias de crecimiento	7%	3	<b>0,21</b>
Apertura de TLC es una oportunidad para importar nueva tecnologia	8%	4	<b>0,32</b>
Despues de terminar el proceso de paz en el pais, un alto porcentaje de la poblacion reinsertada hara que se incrementen los delitos en las ciudades	7%	3	<b>0,21</b>
<b>Subtotal</b>	<b>53%</b>		<b>1,77</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Cal</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
El sector crece aceleradamente por encima de lo que crece la economía colombiana	7%	2	<b>0,14</b>
Aumento de ilegalidad en el sector	6%	1	<b>0,06</b>
La volatilidad del dólar encarece el costo de los sistemas	6%	1	<b>0,06</b>
Bajas politicas arancelarias se constituyen como plataforma de entrada de nuevos competidores	5%	1	<b>0,05</b>
Alto volumen de competidores en el mercado	10%	2	<b>0,2</b>
Dependencia de compra de productos a distribuidores y no a fabricantes directamente	8%	2	<b>0,16</b>
Alto nivel de liquidez de las empresas del sector es suficiente para constituirse en barrera de entrada	5%	1	<b>0,05</b>
<b>Subtotal</b>	<b>47%</b>		<b>0,72</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,49</b>

Se determinaron y analizaron las oportunidades y debilidades de manera independiente para la dimensión financiera, con los siguientes resultados:

Oportunidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
Alternativas de financiamiento disponibles en el mercado	20%	4	0,8
Profesionales y tecnólogos disponibles en el mercado laboral que pueden aportar conocimientos y herramientas a nivel financiero	10%	3	0,3
Empresas especializadas en cobro de cartera	10%	3	0,3
Herramientas disponibles para reporte de clientes morosos	10%	3	0,3
Subtotal	50%		1,7
Debilidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa no maneja presupuestos no flujo de caja	8%	1	0,08
La información financiera no es confiable	5%	1	0,05
Altos niveles de cartera	15%	2	0,3
Aumento de las obligaciones financieras	10%	2	0,2
Disminución de los activos fijos	12%	2	0,24
Subtotal	50%		0,87
Total	100%		2,57

Como principal oportunidad tenemos las alternativas de financiamiento disponibles en el mercado y como principal debilidad el alto nivel de cartera.

*DESARROLLO / ANALISIS / RESULTADOS / ARGUMENTACION*

<b>BALANCE GENERAL</b>			
	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>			
<i>Activo Corriente</i>			
Disponible	\$ 244.622.595	\$ 119.581.997	\$ 119.420.464
Deudores	\$ 409.656.821	\$ 1.170.862.364	\$1.022.961.465
Inventarios	\$ 295.873.809	\$ 158.468.935	\$ 161.887.928
Total activo corriente	\$ 950.153.225	\$ 1.448.913.296	\$1.304.269.857
<i>Activo no corriente</i>			
Propiedad planta y equipo	\$ 256.986.183	\$ 159.181.865	\$ 106.169.587
Diferidos	-	-	\$ 196.011.506
Otros activos	\$ 5.288.307	-	-
Valorizaciones	\$ 259.393.006	-	-
Total activo no corriente	\$ 521.667.496	\$ 159.181.865	\$ 302.181.093
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$1.471.820.721</b>	<b>\$ 1.608.095.161</b>	<b>\$1.606.450.950</b>
<b>PASIVO</b>			
<i>Pasivo corriente</i>			
Obligaciones financieras	\$ 202.641.411	\$ 357.400.481	\$ 342.905.788
Proveedores	\$ 111.692.338	\$ 85.525.059	\$ 70.786.539
Cuentas por pagar	\$ 146.931.196	\$ 208.518.103	\$ 116.901.581
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 57.392.000	\$ 81.171.000	\$ 115.754.564
Obligaciones laborales	\$ 65.665.083	\$ 67.024.023	\$ 63.238.580
Pasivos estimados y provisiones			
Otros pasivos	\$ 101.461.945	\$ 82.473.934	\$ 58.245.343
Total del pasivo corriente	\$ 685.783.973	\$ 882.112.600	\$ 767.832.395
<i>Pasivo no corriente</i>			
Obligaciones financieras a largo plazo			
Total pasivo no corriente			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 685.783.973</b>	<b>\$ 882.112.600</b>	<b>\$ 767.832.395</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
Reservas	\$ 68.832.034	\$ 78.009.710	\$ 105.143.592
Resultados del ejercicio	\$ 91.776.768	\$ 271.338.819	\$ 112.635.994
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 66.034.940	\$ 76.634.031	\$ 320.838.969
superávit por valorizaciones	\$ 259.393.006		
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 786.036.748</b>	<b>\$ 725.982.560</b>	<b>\$ 838.618.555</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	2011	2012	2013
<b>Ingresos operacionales</b>			
Operacionales	\$ 2.218.730.374	\$ 2.447.951.935	\$ 2.302.284.615
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 598.049.268	\$ 735.793.386	\$ 594.861.597
Servicio de vigilancia y reacción	\$ 1.494.435.045	\$ 1.597.589.626	\$ 1.721.306.539
Alquiler	\$ 21.438.523	\$ 23.252.872	
Mantenimiento	\$ 104.807.538	\$ 91.316.051	
Devoluciones en ventas			-\$ 13.883.521
Costo de venta	\$ 387.792.059	\$ 442.790.739	\$ 304.492.418
Utilidad bruta	\$ 1.830.938.315	\$ 2.005.161.196	\$ 1.997.792.197
Gastos administrativos	\$ 378.460.342	\$ 471.132.342	\$ 485.844.189
Gastos de ventas	\$ 1.241.267.100	\$ 1.268.889.180	\$ 1.163.592.200
Utilidad operacional	\$ 211.210.873	\$ 265.139.674	\$ 348.355.808
<b>No operacionales</b>			
Ingresos financieros	\$ 2.521.651	\$ 4.506.974	\$ 1.387.033
Otros ingresos no operacionales	\$ 13.974.763	\$ 199.408.505	\$ 14.432.681
Total otros ingresos no operacionales	\$ 16.496.414	\$ 203.915.479	\$ 15.819.714
Gastos financieros	\$ 44.203.713	\$ 71.623.566	\$ 76.974.831
Otros gastos no operacionales	\$ 39.058.805	\$ 59.846.768	\$ 74.496.116
Total gastos no operacionales	\$ 83.262.518	\$ 131.470.334	\$ 151.470.947
Utilidad antes de impuestos	\$ 144.444.769	\$ 337.584.819	\$ 212.704.575
Impuesto de renta	\$ 52.668.000	\$ 66.246.000	\$ 100.068.564
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 91.776.769</b>	<b>\$ 271.338.819</b>	<b>\$ 112.636.011</b>

A partir de los estados financieros (2011,2012 y 2013) e información de Alarmas Multi-servicios Ltda. suministrados en el estudio de caso (Ortega, 2015), se observa que ha presentado resultados favorables en sus estados financieros (utilidades), esta evidencia indica que la actividad propia del negocio ha tenido éxito generando empleo a más de 60 personas, sin embargo se detectaron algunas falencias que ubican a la empresa en un panorama poco atractivo, a mencionar:

Como primera evidencia del escaso seguimiento y revisión de los estados financieros cabe anotar que en el balance general del periodo 2013 existe un descuadre de \$100.068.564, como resultado del análisis de las cifras se detecta que los impuestos de renta generados ese periodo se transforman en un pasivo que no fue trasladado adecuadamente.

Encontramos en el balance del periodo 2011 que las valorizaciones son mayores al monto total de sus activos fijos, lo que no tiene una explicación lógica, añádase a esta, una disminución año tras año de los activos fijos lo que demuestra que la empresa ha estado vendiéndolos, información que queda confirmada por sus altos ingresos no operacionales en el año 2012, este hecho nos indica que la empresa se ha visto en la obligación de vender sus activos para obtener efectivo.

Por otro lado es preocupante el aumento en sus obligaciones financieras que aumentaron en el año 2012 en un 76%, demostrando que no fueron empleadas para adquirir activos y tampoco para nuevas inversiones porque no se ven reflejadas, puedo concluir que dichas obligaciones fueron adquiridas para poder cubrir la repartición de utilidades a los socios al no contar con la disponibilidad de efectivo.

Como principal falencia se encuentra el desfavorable ciclo de efectivo, la empresa tiene una rotación de cartera mayor a la de sus cuentas por pagar generando un desfase entre los ingresos y los egresos lo que conlleva a una falta de recursos de capital para su funcionamiento, teniendo un tiempo promedio de recuperación de la cartera de 160 días para el año 2013:

$$\frac{\$ 1.022.961.465}{\$ 2.302.284.615} \times 360 = 160 \text{ días}$$

Mientras la rotación de sus cuentas por pagar es de 84 días:

$$\frac{\$ 70.786.539}{\$ 304.492.418} \times 360 = 84 \text{ días}$$

Y su rotación de inventarios es de 191 días para el mismo periodo:

$$\frac{\$ 161.887.928}{\$ 304.492.418} \times 360 = 191 \text{ días}$$

Ciclo de efectivo:  $160 + 191 - 84 = \mathbf{260}$

Este resultado indica que la empresa Alarmas Multi – servicios, tiene que financiar con recursos costosos 260 días de su ciclo operativo, mientras que los proveedores sólo financian 84 días.

A partir de lo anterior, podemos visualizar que la empresa puede verse enfrentada a problemas financieros como la iliquidez, ya que no convierte eficientemente en efectivo sus cuentas por cobrar, esto genera un riesgo latente de quedarse sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de su ciclo operativo, es por

esta razón que se le debe dar la suficiente importancia a la labor de cobranza dentro de la una empresa.

Según (CASTRO, 2014) la venta no es completa sino hasta realizarse el cobro, con esta afirmación podemos detectar como posible causa a nuestro problema el escaso seguimiento al grupo comercial, para que culmine satisfactoriamente el proceso de venta realizando el cobro en los plazos asignados por la empresa.

Otra causa es la falta de políticas de cobro (CASTRO, 2014) en este punto agrego que la existencia de dichas políticas es importante, pero lo es aún más la correcta divulgación y cumplimiento de las mismas.

La tercera causa es la falta de centralización en un individuo o en un departamento la labor de cobranza, considerando la falta de claridad en las funciones, cargos y responsabilidades dentro de la empresa (Díaz, 2015), se considera un punto crítico, dado que la falta de seguimiento en un proceso de cobro de cartera es vital, por ende debe haber un doliente del proceso para obtener buenos resultados.

Como consecuencia principal de este problema encontramos la disminución en la rentabilidad de la empresa, puesto que cada día que debe financiar el ciclo operativo significa un costo adicional sea cual sea la alternativa de financiamiento que adquiera, en segundo lugar la empresa ha tenido que adquirir pasivos a corto plazo para cubrir las obligaciones, como lo evidenciamos en el análisis de los estados financieros.

Como estrategia para mejorar los flujos de efectivo de Alarmas Multi-servicios, se propone implementar planificación financiera, con esta técnica obtendrá las herramientas suficientes para establecer los tiempos adecuados de entradas y salidas de dinero y así poder crear las políticas adecuadas que le permitan garantizar el equilibrio para la empresa, mejorando sus indicadores.

Con una adecuada planeación financiera la empresa podrá detectar problemas futuros y definir la mejor alternativa antes de permitir que los problemas lleguen a niveles tan altos como el caso del flujo de efectivo actual. Con la ejecución de flujos de caja se podrá tener certeza de los recursos necesarios para cubrir el ciclo productivo, es decir los niveles de recaudo que debe lograr.

Cabe aclarar que para este caso consideramos la planeación financiera como una estrategia a mediano plazo (un año), para dar una solución que apunta a la raíz del problema, pero es necesario implementar algunas tácticas para atacar el problema concreto de la cartera de forma inmediata y evitar que genere problemas de iliquidez.

No	DIAGNOSTICO	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TACTICAS	PRESUPUESTO
1	La empresa carece de herramientas para la toma de decisiones financieras	Tener herramientas que permitan el seguimiento y control de la situación financiera de la empresa	Implementar la planeación financiera como herramienta gerencial	Concientizar y capacitar al gerente en análisis financiero	\$ 6.000.000
2				Contratar un Gerente financiero con las competencias adecuadas para el cargo	\$ 3.000.000 (El cargo ya existe se destina este monto al proceso de selección.
3				Auditar procedimientos contables	\$ 2.000.000
4				Crear procedimientos contables	\$ 5.000.000
5				Determinar indicadores para el seguimiento de cada área	\$ 500.000

### CONCLUSIONES

En conclusión, teniendo en cuenta la pregunta planteada en la introducción, la mejor alternativa de Alarmas Multi-servicios para mejorar su flujo de efectivo es implementar una planeación financiera desde la alta gerencia. Con una visión analítica desde el campo financiero es posible determinar las necesidades de efectivo de la empresa y a partir de estas tomar las medidas necesarias en las áreas de cartera, compras y comercial para lograr el equilibrio adecuado para empresa.

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa, es preferible dedicar un tiempo por parte del gerente en el análisis, que invertir su tiempo resolviendo problemas todos los días por cuenta de la escases de dinero necesario para cubrir sus obligaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBA, M. C. (2013). *ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL EFECTIVO, SOSTENIBILIDAD ASEGURADA EN EL LARGO PLAZO*. BOGOTA.
- Anaya, H. O. (2004). *Análisis financiero aplicado*. Bogota.
- Bravo, J. (1992). *Dirección estratégica y planeación financiera de la pyme*. España.
- CASTRO, J. A. (2014). *CREDITO Y COBRANZA*. MEXICO.
- Delfino, M. A. (s.f.). *Administración financiera*.
- Díaz, C. (2015). Empowerment como estrategia administrativa para mejorar el clima organizacional de la empresa Alarmas Multi-servicios. Caso de estudio.
- (2014). *Factoring: una alternativa de financiamiento como herramienta de apoyo para las empresas de transporte terrestre en Bogotá*. Bogota.
- García, J. A. (2009). *Modelo de gestión financiera para mipymes en Colombia*. Medellin.
- García, J. A. (2010). *La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial*. Bogotá.
- Gitman, L. J. (1999). *Fundamentos de administración financiera*. México: Oxford.
- Gonzalez, E. W. (2005). *EL FACTORING*. Perú.
- GUAZÁ, Y. S. (2014). *DETERMINAR SI ES EL FACTORING EL MEJOR MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LA CARTERA PARA LA COMPAÑÍA MONTAJES LP LTDA*. Cali.
- J., L. A. (2011). *Política pública e instrumentos de financiamiento*. Santiago de Chile.
- Monsalve, Y. A. (2013). *Planeación financiera en las pymes*. Bogotá.
- Pedraza, J. C. (2009-10). *Planificación financiera, contribuciones a la economía*.
- Sánchez, A. (2015). *planeación estratégica desde un enfoque administrativo en la empresa Alarmas Multi-sevicios Ltda. Caso de estudio*. Bogotá.
- Valero, A. R. (2014). *Financiamiento de las PyME en Colombia y el Papel de la Industria de Capital Privado*. Bogota.