

**FORTALECIMIENTO DE PROYECTOS DE GLOBAL SECURITY LTDA EN LAS ÁREAS DE  
LICITACIONES PARA CONTRATACIÓN PÚBLICA Y LA VALORACIÓN FINANCIERA DE  
LA LÍNEA DE LIBRANZAS.**

**JOSÉ FABIÁN SANTAMARÍA CARREÑO**

**000243264**

**Director de práctica: Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD.**

**Informe de Práctica Empresarial como Trabajo de Grado**

**requisito para obtener el título de**

**Administrador de Empresas**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ECONCOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
FLORIDABLANCA**

**2021**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	9
2.1 Caracterización de la empresa.....	9
2.2 Logros de la empresa hasta el momento.....	10
2.3 Direccionamiento estratégico de la empresa.....	10
2.4 Estructura organizacional.....	12
3. FUNCIONES A DESARROLLAR.....	14
4. PROPUESTA DE VALOR.....	15
4.1 Diagnóstico organizacional mediante la matriz DOFA.....	15
4.2 Estrategias FO,DO,FA,DA.....	16
4.3 Descripción del problema de la empresa.....	17
4.4 Descripción de la propuesta de valor.....	17
4.5 Objetivos de la propuesta de valor.....	18
4.5.1 Objetivo general.....	18
4.5.2 Objetivos específicos.....	18
4.6 Metodología.....	19
4.7 Justificación.....	20
4.8 Marco referencial.....	21
4.8.1 Proceso de contratación y licitación pública.....	21
4.8.2 Valoración financiera de la empresa.....	22
4.9 Aval de la Empresa.....	24
4.10 Cronograma de actividades.....	24
5. RESULTADOS.....	25
5.1 Resultados primer objetivo.....	25
5.2 Resultados segundo objetivo.....	31
5.3 Resultados tercer objetivo.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS.....	44

## LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1 Matriz DOFA.....	15
2. Tabla 2 Estrategias FO,DO, FA, DA.....	16
3. Tabla 3 Propuesta 1.....	26
4. Tabla 4 Propuesta 2.....	26
5. Tabla 5 Propuesta 3.....	27
6. Tabla 6 Propuesta 4.....	27
7. Tabla 7 Propuesta 5.....	28
8. Tabla 8 Propuesta 6.....	28
9. Tabla 9 Propuesta 7.....	29
10. Tabla 10 Propuesta 8.....	29
11. Tabla 11 Hoja de Ruta.....	41

## **LISTA DE FIGURAS**

1. Figura 1 Estructura organizacional.....13
2. Figura 2 Cronograma de actividades.....24

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Fortalecimiento de proyectos de GLOBAL SECURITY LTDA en el área de licitaciones para contratación pública y valorización financiera de la línea de libranzas.

**AUTOR(ES):** José Fabián Santamaria Carreño

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Empresas

**DIRECTOR(A):** Juan Felipe Reyes Rodríguez

### RESUMEN

Durante los seis meses de práctica en Global Security LTDA, apoyé el área de licitaciones con la revisión y actualización de documentos legales, técnicos y organizacionales con el fin de optimizar el proceso, logrando aplicar a 8 convocatorias públicas y alcanzado 2 adjudicaciones: INDERBU y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Adicionalmente, se establecieron estrategias para fortalecer ámbitos que afectaban los procesos, dichas estrategias se empezaron a ejecutar con éxito: contratación de personal en condición de discapacidad y personal con conocimiento en área jurídica; uniones temporales con empresas del sector para aplicar a algunas convocatorias y realizar capacitaciones de manera continua a los trabajadores. Por otro lado, se construyó una hoja de ruta del proceso de valoración financiera para Avanza +, unidad de negocio enfocada en brindar ayudas financieras con microcréditos y compra de SOAT a los trabajadores de Global Security LTDA, en la que se establece la teoría, los conceptos básicos, las fórmulas necesarias, se estipulan las actividades y se recomiendan los tiempos de ejecución para en un futuro, dar inicio con este proceso de conocer su valor financiero. Por lo anterior, se espera que Global Security LTDA continúe fortaleciendo el área de licitaciones y logre la adjudicación de más licitaciones públicas para seguir aumentando su reconocimiento en el Departamento de Santander y demás ciudades principales.

### PALABRAS CLAVE:

Licitaciones públicas, Valoración financiera, Estrategias, Seguridad privada, Contratación, Convocatorias públicas, Flujos de caja.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** Fortification of projects at GLOBAL SECURITY LTDA on the area of bidding processes for public contracting and financial valorization of the salary sacrifice arrangements field.

**AUTHOR(S):** José Fabián Santamaría Carreño

**FACULTY:** Facultad de Administración de Empresas

**DIRECTOR:** Juan Felipe Reyes Rodríguez

### ABSTRACT

During the six months of apprenticeship at Global Security LTDA, I supported the bidding area by reviewing and updating legal, technical and organizational documents in order to optimize the process, achieving the application to 8 public tender advertisements and being awarded 2 of them: INDERBU and the Bucaramanga Metropolitan Area. Additionally, strategies were established to fortify fields affecting the processes mentioned before, those strategies were implemented successfully: hiring personnel with disabilities and personnel with knowledge in the legal area; temporary unions with companies in the sector in order to apply to some tender advertisements and conduct ongoing training for workers. Furthermore, a roadmap of the financial valorization process was built for Avanza +, a business unit focused on providing financial aid with microcredits and the purchase of SOAT to Global Security LTDA workers, which establishes the theory, the basic concepts, the necessary formulas, the activities required and execution times recommended for the purpose of, in the future, starting this process of knowing its financial value. Therefore, Global Security LTDA is expected to continue fortifying the bidding area and winning more public tender contracts to continue gaining recognition in the Department of Santander and other main cities.

### KEYWORDS:

Public tender, financial valorization, strategies, private security, contracting, public tender advertisements, cash flow

### V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se refiere al fortalecimiento del área de proyectos, específicamente, lo concerniente a las licitaciones para contratación pública de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada: Global Security LTDA y la valoración corporativa de una de sus unidades de negocio: Avanza +.

Desde sus inicios, la Empresa se ha enfocado en prestar sus servicios en el sector privado, como lo son sectores residenciales, comerciales, educativos, hospitalarios y bancarios, esto ha permitido que se encuentre posicionada como una de las empresas líderes de seguridad en el Departamento de Santander.

Actualmente, surge la posibilidad de iniciar a aplicar en proyectos del sector público para darle crecimiento a la empresa, tanto en el ámbito financiero como en la generación de empleos y, además, aumentar su experiencia en este sector y fortalecer su reconocimiento a nivel regional y nacional al adquirir contratos de grandes e importantes entidades públicas.

Es por esto que Global Security LTDA emprende el proceso de conformación del departamento de licitaciones y se inicia la revisión y actualización de documentos legales, técnicos y organizacionales con el fin de optimizar el proceso e iniciar a la aplicación de convocatorias públicas como Alcaldía de Piedecuesta, Área Metropolitana de Bucaramanga, Alcaldía de Lebrija, Cámara de Comercio de Bucaramanga, entre otras.

Por otro lado, se encuentra Avanza +, una de sus unidades de negocio enfocada en brindar ayudas financieras con microcréditos y compra de SOAT a los trabajadores de Global Security LTDA. Con el objetivo de apoyar su crecimiento, posicionamiento y generar vínculos de contratación en el sector, se establece la necesidad de realizar su valoración financiera.

En conclusión, durante los seis meses de práctica en Global Security LTDA, en cuanto al fortalecimiento del departamento de licitaciones, se aplicaron a 8 convocatorias de licitaciones públicas en el Departamento, logrando alcanzar 2 importantes adjudicaciones, INDERBU y el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Además, se inició la ejecución de estrategias establecidas para fortalecer los factores que afectaban la adjudicación de algunos procesos, como la contratación de personal con condición de discapacidad y personal con conocimientos jurídicos; realizar constantes capacitaciones a los trabajadores y uniones temporales con empresas del sector para equilibrar condiciones.

Y finalmente, se realizó una hoja de ruta del proceso de valoración financiera para Avanza +, en donde se establecen los conceptos básicos, las fórmulas necesarias y se estipulan las actividades y sus tiempos de ejecución para en un futuro, dar inicio con este proceso de conocer su valor económico.



## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Global Security LTDA, es una empresa santandereana fundada por el Señor Luis Orlando Galvis Durán (en memoria) Teniente Coronel de la Policía Nacional de Colombia. Actualmente se posiciona como una empresa líder del sector con más de 21 años de experiencia en el mercado de vigilancia y seguridad privada en el departamento de Santander. También cuenta con su propia infraestructura física, tecnológica y de telecomunicaciones, brindando de esta manera, excelentes servicios, ajustándose a los estándares de calidad y seguridad, buscando siempre el mejoramiento continuo en sus procesos.

### 2.1 Caracterización de la empresa

Global Security LTDA, fue constituida mediante Escritura Pública 0587 el 18 de mayo de 1999; el 8 de julio del mismo año, la Superintendencia Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia, le otorgó por primera vez la licencia de funcionamiento No. 12215 y también, cuenta con licencia de telecomunicaciones avalada por el MinTic.

Dentro de los servicios de vigilancia y seguridad privada se encuentran:

- **Seguridad física** en sector residencial, comercial (hoteles y grandes superficies), sector industrial, educativo, hospitalario, bancario y gubernamental.
- **Seguridad canina** especializada en detección de narcóticos y explosivos.
- **Servicio de escoltas** vehiculares, de cabina y motorizados para protección de personas y mercancías vinculando el servicio de tecnología en monitoreo, vehículos, armamento y comunicaciones para brindar mayor seguridad a los clientes.
- **Seguridad electrónica** mediante el diseño, la instalación y montaje de circuitos cerrados de televisión, sistemas de alarmas, softwares de control y registro de acceso, protección perimetral e implementación de sistemas de seguridad según la necesidad del cliente.

Se encuentra domiciliada en la Avenida 88 # 23-70, Barrio Diamante 2, Bucaramanga, Santander.

## **2.2 Logros de la empresa Global Security LTDA**

- ✓ Reconocimiento en el 1er encuentro regional de redes de apoyo del año 2015 organizado por la Policía Metropolitana de Bucaramanga, otorgado por los resultados operativos gracias a la información oportuna y eficaz entregada por la compañía durante los operativos realizado en conjunto.
- ✓ Segundo puesto y única empresa de vigilancia y seguridad privada entre los 10 primeros en las Olimpiadas Interbrigadas del 2014 realizadas por AXA Colpatría.
- ✓ Primer puesto en los premios Ingenio Colombia del año 2014 otorgado por mejor solución de Software y control de acceso de seguridad a instalaciones en la categoría de servicios.

## **2.3 Direccionamiento estratégico**

- *“**Misión Integral:** Somos una empresa santandereana líder en la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad fija, móvil, escoltas a vehículos y mercancías, con y sin armas de fuego, con competente talento humano y modernos equipos, que ofrece necesidades de protección, enmarcados dentro de los más grandes estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional logrando así satisfacer a nuestros clientes y asociados de negocios.”*
- *“**Visión Integral:** En el año 2018 seremos la organización de vigilancia y seguridad privada con mayor posicionamiento regional, incrementando nuestra infraestructura, personal operativo y desarrollando alianzas estratégicas con los asociados de negocios con el objetivo de ser líderes en la prestación de un servicio integral garantizando la seguridad, calidad y bienestar de nuestros empleados y clientes.”*

➤ **“Objetivos Integrales:** Lograr un crecimiento comercial

1. *Garantizar la satisfacción de nuestros clientes.*
2. *Prevenir riesgos e ilícitos que afecten a nuestros asociados de negocios.*
3. *Contar con personal competente.*
4. *Mantener y mejorar los procesos de la organización.*
5. *Prevenir lesiones y enfermedades profesionales.*
6. *Cumplir con los requisitos legales aplicables a la organización.”*

➤ **“Valores Corporativos:** La Gerencia de GLOBAL SECURITY LTDA y su grupo de trabajo institucional se caracteriza por actuar bajo los siguientes valores:

1. *Integridad: Lograr la confianza de clientes, asociados de negocios y la comunidad. No toleramos la corrupción, por nuestra intachable honestidad, lealtad.*
2. *Pasión por el servicio: los clientes y asociados de negocios son socios estratégicos, el objetivo es comprenderlos, para fidelizarlos con la satisfacción de sus necesidades y expectativas.*
3. *Innovación: actualizamos los servicios según las necesidades del Mercado y los cambios tecnológicos de vanguardia.*
4. *Honestidad: La transparencia en el desarrollo de nuestras actividades empresariales.*
5. *Cumplimiento: Somos una empresa cumplidora con los compromisos adquiridos con los clientes y asociados de negocios.*
6. *Respeto: Global Security Ltda., respeta y aprecia a todos sus colaboradores.*

*7. Responsabilidad: Tenemos un compromiso permanente enfocado a cumplir con la Visión, Misión y políticas integrales de la compañía.*

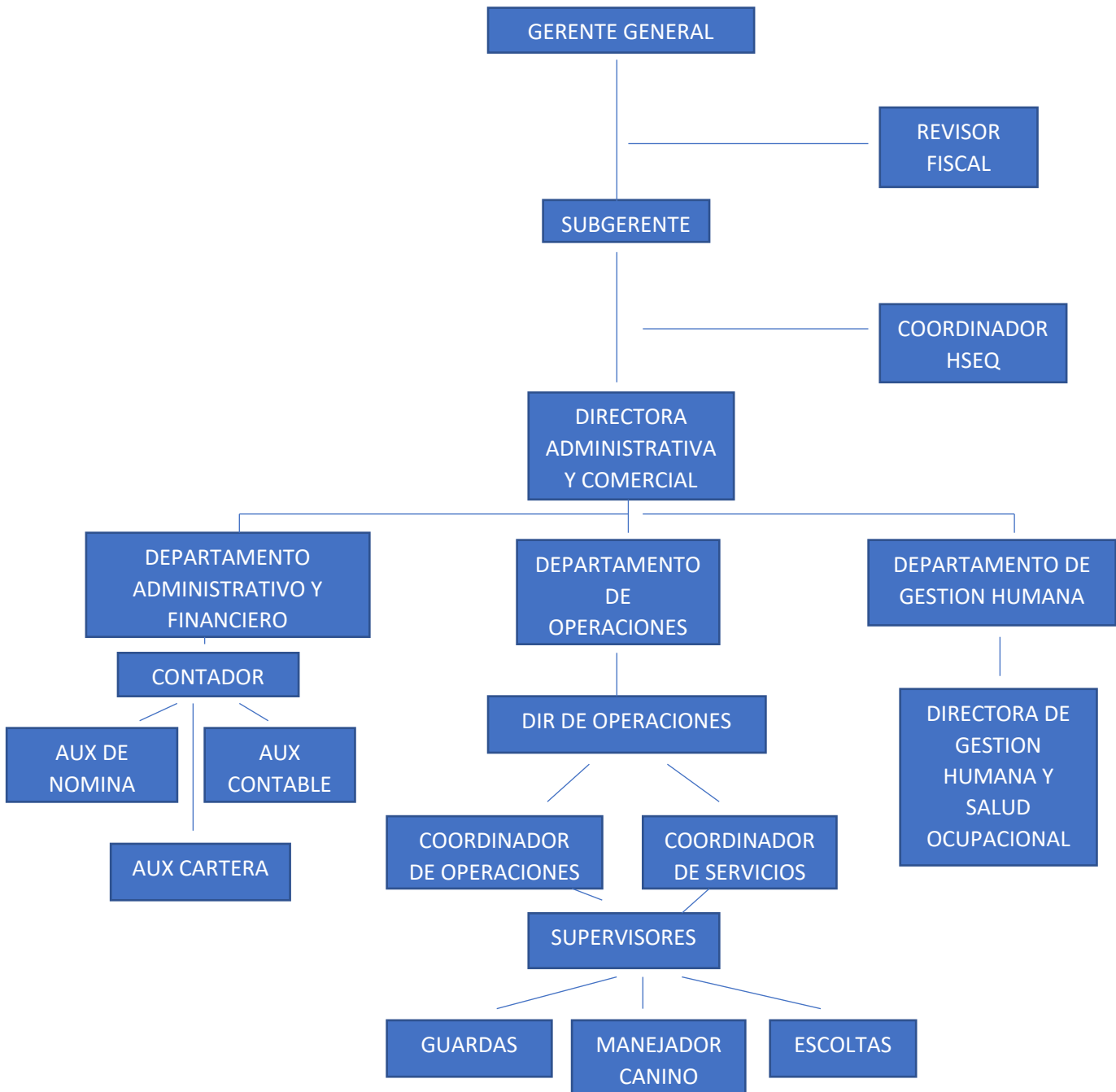
*8. Pro-actividad: Nuestros procesos apoyan la innovación para crear cambios que optimicen los recursos para así lograr la rentabilidad y la calidad en el servicio.”*

## **2.4 Estructura Organizacional**

El cargo que ejerzo en la organización como Auxiliar de Licitaciones está ubicado dentro del Departamento de Dirección de Proyectos liderado por el Director de Proyectos quien es mi jefe inmediato.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de Global Security LTDA donde se identifican todas las áreas.

**Figura 1. Estructura organizacional**



Fuente: Global Security LTDA.

### **3. FUNCIONES A DESARROLLAR**

- ✓ Revisión de SECOP I y SECOP II y Bolsa Mercantil de Colombia para el seguimiento de los procesos contractuales.
- ✓ Revisión y actualización de documentos legales de Global Security LTDA para el correcto apoyo y fortalecimiento en los aspectos de capacidad jurídica, capacidad técnica, y organizacional de la empresa con el fin de optimizar el proceso de las licitaciones.
- ✓ Trabajo en conjunto con las áreas de mercadeo, jurídica, gestión humana y operaciones para que todos los requerimientos y procesos respecto a las convocatorias públicas de contratación estén vigentes y aptas.
- ✓ Fortalecimiento a la gerencia de proyectos en sus unidades de negocio (créditos AVANZA +). Se reciben las solicitudes de crédito, estas se trasladan a la contadora de la empresa quien elabora el estudio de crédito, una vez recibidos los resultados se establece una comunicación con el interesado para definir la cantidad de cuotas del crédito, y se finaliza el proceso con la realización de los papeles y posteriormente, firma de los mismos.

## 4. PROPUESTA DE VALOR

### 4.1 Tabla 1 Matriz DOFA

<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa cuenta con excelentes índices financieros, factor clave en los pliegos de condiciones del sector público.</li><li>2. Se cuenta con más de 21 años de experiencia, especialmente en el sector privado.</li><li>3. Cuenta con múltiples unidades de negocio.</li><li>4. Capacitación constante del personal de acuerdo a las necesidades de las entidades oficiales.</li></ol>	<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de experiencia en el sector público.</li><li>2. No todo el personal cuenta con algunas capacitaciones necesarias para cumplir los requisitos de algunas licitaciones públicas.</li><li>3. No cuenta con personal en condición de discapacidad lo cuál es un factor de desempate en algunas licitaciones públicas.</li><li>4. No se ha identificado el valor de una de sus unidades de negocio (Avanza +)</li></ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Alta demanda de vigilancia y seguridad privada en Santander.</li><li>2. Aportar a la generación de empleo en el Departamento ampliando el número de personal.</li><li>3. Participar en licitaciones de medios tecnológicos y monitoreo de alarmas a través de SECOP I y II.</li></ol>	<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Grandes competidores regionales con mucha experiencia en el sector público, quienes han ganado por años consecutivos las licitaciones con las mismas entidades oficiales.</li><li>2. Falta de garantía de transparencia en algunas licitaciones de entidades oficiales.</li><li>3. Grandes empresas nacionales interesadas en ganar licitaciones públicas e iniciar a posicionarse y ganar reconocimiento en Santander.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Tabla 2 Estrategias FO,DO, FA,DA

ESTRATÉGIAS	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategia FO:</b> Realizar uniones temporales con empresas del sector en donde Global Security aporte su músculo financiero y ellos las demás condiciones que se requieran.	<b>Estrategia DO:</b> Realizar constantemente capacitaciones al personal con el objetivo de que todos cumplan con los requisitos al momento de presentar las propuestas.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategia FA:</b> Realizar contratación de profesional en el área jurídica para que pueda hacer una supervisión de los pliegos y poder exigir en los procesos la mayor transparencia posible.	<b>Estrategia DA:</b> Realizar contratación de personal en condición de discapacidad en diferentes áreas de la empresa para lograr estar en igualdad de condiciones a los competidores de más experiencia.

Fuente: Elaboración propia.



### **4.3 Descripción del problema de la empresa**

Al momento de iniciar la practica en Global Security LTDA se identifica que ésta cuenta con poca participación en el sector público y desde hace varios meses no ha tenido la oportunidad de celebrar ningún contrato en este sector, adicionalmente, se evidencia que el proceso presenta muchos factores que pueden hacerlo más tedioso y demorado.

Por otro lado, la participación en algunas licitaciones se puede ver afectada por 2 factores clave: la por falta de ciertas capacitaciones y no contar con personal en condición de discapacidad, aspectos vitales en los pliegos de las empresas.

Adicionalmente, Avanza +, una de sus unidades de negocio, dedicada a brindar créditos a los trabajadores; no cuenta con su valor empresarial definido, dicho valor ya cuenta con algunas bases adelantadas por la gerencias pero no se tiene nada concreto.

### **4.4 Descripción de la propuesta de valor**

El fortalecimiento del proceso de documentación de las licitaciones y realizar uniones temporales con empresas del sector, permitirá celebrar al menos 1 o 2 contratos del sector público durante la duración de la práctica para iniciar con el proceso de reconocimiento de la empresa en el sector público.

Iniciar con el proceso de contratación de personal en condición de discapacidad, para no retrasar más estos factores que deben cumplir con cierto tiempo ya establecido legalmente y que a un largo plazo permitirá que la empresa de presente a licitaciones públicas sin necesidad de realizar uniones temporales para alcanzar más puntos.

Fortalecer el equipo de licitaciones públicas con personal experimentado del área jurídica, permitirá que se realice una supervisión de los pliegos y poder exigir en los procesos la mayor transparencia posible.

A demás, realizar el avance en el proceso de identificación del valor empresarial de Avanza +, con el objetivo de dejar un camino trazado para que posteriormente avancen con el proceso que beneficiará a las 2 unidades de negocio.

#### **4.5 Objetivos de la propuesta**

##### 4.5.1 Objetivo general:

- ✓ Fortalecer el área de proyectos de la compañía en lo concerniente a las licitaciones para contratación pública y la valoración corporativa de la línea de microcréditos.

##### 4.5.2 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar las propuestas de licitación para contratación pública de la compañía con entidades del estado en la medida en que se establezcan las distintas convocatorias relevantes.
- ✓ Elaborar una versión revisada de la documentación relacionada con el área de licitaciones (procedimiento, manual de funciones, hoja de ruta y demás relacionados) a partir de la experiencia de las licitaciones que la empresa participe.
- ✓ Proponer una primera versión de la valoración financiera de la compañía relacionada con la oferta de Libranzas.

## 4.6 Metodología

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, en primera instancia es necesaria la revisión diaria de las plataformas de contratación pública como lo son SECOP I y SECOP II y la Bolsa Mercantil de Colombia, con el fin de identificar las convocatorias vigentes, revisar sus pliegos e identificar si es buena oportunidad para decidir si se participará o no.

Seguidamente se deberán diseñar las propuestas cumpliendo a cabalidad con todos los requisitos habilitantes establecidos en los pliegos, vigilando que cada uno de los certificados y documentos presentados estén vigentes, e implementar una estrategia para obtener la mayor cantidad de puntaje posible en pro de la adjudicación.

Todo esto se espera que sea realizado con la mayor agilidad y en el menor tiempo posible, gracias a las acciones establecidas en pro de la optimización de este proceso: Backup de los guardas de seguridad, organización de permisos, licencias, documentos y resoluciones legales y comerciales de la empresa.

Por otro lado, se da apoyo a la gestión comercial de Avanza+, mediante la captación, gestión y colocación de créditos, realizando funciones como estudios de riesgo, diseño de propuestas, entre otros.

Finalmente, para dar cumplimiento a la primera versión de la valoración de la empresa se realiza en conjunto con la gerencia de Avanza+, una recopilación de la información con la cuál se cuenta para establecer el punto de partida, seguido de esto, en reuniones con el profesor del área financiera para realizar los respectivos avances que se tracen.

#### 4.7 Justificación

Para Global Security LTDA es importante realizar este estudio pues le generará alcances a corto y mediano plazo en su crecimiento comercial ya que permite que su enfoque no abarque únicamente el sector privado sino que inicie su inmersión en el sector público y de esta forma aumente su reconocimiento a nivel local y regional, y a largo plazo, a nivel nacional.

Como lo menciona Paredes (2012) *“¿Qué empresas deberían interesarse en la contratación pública? La respuesta es que absolutamente todas las empresas deben interesarse en la contratación pública, sin hacer distinción de su tamaño, ni de los productos o servicios que ofrece, ya que las entidades demandan de todo.”* (pág. 4)

A demás, aportará a la generación de empleo en la región, ya que al haber un crecimiento comercial y al lograr la celebración de nuevos contratos con el sector público es necesario contar con mayor cantidad de personal y de esta forma aportar a la disminución de la tasa de desempleo del departamento de Santander.

Finalmente, es importante en la medida en que fortalecerá a la gerencia de proyectos tanto en su línea de negocio de licitaciones como en la unidad de negocio Avanza +, pues se iniciará con la búsqueda de su valor económico, ya que está demostrado que es una unidad de negocio que tiene un alto potencial de crecimiento y al ser una compañía que juega en el sector financiero se debe hacer una valoración desde un enfoque diferente a los tradicionales, además, Avanza+ se proyecta como un “family office”, por lo tanto, es fundamental conocer su valor económico, el objetivo es usar una metodología acertada y que contemple los factores como potencial de crecimiento, activos, intangibles, entre otros.

## 4.8 Marco referencial

### 4.8.1 Procesos de licitación y contratación pública

La participación en licitaciones públicas han sido el foco de atención de la mayoría de las empresas de todos los sectores, pues obtenerlas además de generar un gran ingreso económico, brinda una experiencia que lo hace más competitivo y le da reconocimiento a nivel regional y nacional.

Sin embargo, existen muchos factores que influyen al momento de ganar estas licitaciones, algunos de ellos son factores externos como la falta de transparencia en los procesos pues mucho de los procesos públicos en Colombia son tildados por corrupción, así como lo establece Serrano (2014) *“Un estudio realizado por Confecámaras (2002), sobre la percepción de los empresarios colombianos, quienes consideran que un 47.7% de las licitaciones públicas realizan pagos adicionales, para asegurar su adjudicación, hasta por un monto que puede alcanzar en promedio el 17.7% sobre el valor total del contrato.”* (Pág. 7)

Lo anterior da como conclusión, que el otro 52% restante se gana de manera transparente pero compitiendo contra grandes empresas que por años se han apoderado de la contratación, lo cual implica que para desbancarlos se debe tener una propuesta de valor muy buena y cumplir con todos los requisitos solicitados en los pliegos para ganar el máximo de puntos. Es por esto, que es de vital importancia para Global Security contar con un proceso técnico, jurídico y organizacional óptimo, para que la realización de las propuestas sea más rápida y efectiva.

#### **4.8.2 Valoración financiera de empresas**

Para iniciar es preciso mencionar la importancia de la distinción de dos conceptos, valor y precio, pues suelen ser confundidas pues a grandes rasgos tienen cierta relación, pero son determinantes en distintos aspectos.

Por un lado, el valor es una idea acerca del precio que se puede pedir por un producto o servicios y por el otro, el precio según Galindo (2015) *“es el producto de una relación de fuerzas entre dos o más estimaciones del valor de una cosa”*

La valoración económica de una empresa puede verse desde varios aspectos, el valor simbólico, el valor sentimental y el valor de uso, que es la valoración realmente importante ya que es la única cuantificable que genera un valor monetario.

Dentro de la valoración se deben tener en cuenta varios aspectos mencionados dentro de la justificación, como lo son activos, pasivos, potencial de crecimiento, etc., dentro del potencial de crecimiento se encuentran los objetivos que de forma indirecta, determinan a futuro, un cambio en su valoración.

Por otro lado, dentro del proceso se pueden utilizar muchos métodos valorativos, como lo menciona Galindo (2015) *“antes de aplicar cualquier método de valoración hará falta cuantificar una serie de circunstancias referentes a la empresa, unas más cuantitativas que otras y muchas de ellas, además, en forma de previsión”*

El avance en la búsqueda del valor económico de una de sus unidades de negocio, le brindará un equilibrio económico a la empresa pues puede traer consigo una ampliación de contratación de personal, ampliación de sus instalaciones, inversión en su imagen para posicionamiento de marca y finalmente continuar ganando reconocimiento para adquirir más contratos en el sector.

Es preciso mencionar, que establecer el valor económico de una empresa, también tiene un efecto positivo en sus trabajadores, lo cual se ve reflejado en su motivación laboral y va a generar mejores resultados, lo cual puede aumentar con los años este valor económico; lo anterior, es mencionado por Medina, Gallegos y Lara (2008) *“Es importante recalcar que cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables.”*

## 4.9 Aval de la empresa

La empresa Global Security LTDA presentó un aval con la aceptación del plan de trabajo establecido, la cual se adjunta al final de este documento como anexo 1.

## 4.10 Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades a realizar durante el tiempo total de la practica desde el 6 de enero hasta el 21 de junio del 2021. Dichas actividades se estiman en una realización por semanas de acuerdo a su prioridad y se cumplirán en el orden que el proceso lo requiera.

**Figura 2 Cronograma de actividades**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTIVIDADES		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2
1	Desarrollar las propuestas de licitación para contratación pública de la compañía con entidades del estado en la medida en que se establezcan las distintas convocatorias relevantes..	1.1	Backup físico de personal operativo	X	X	X																			
		1.2	Backup digital de personal operativo			X	X	X	X																
		1.3	Digitalización de documentos legales				X	X	X																
		1.4	Revisión y actualización de los cursos y acreditación de personal			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X	X	X
2	Elaborar una versión revisada de la documentación relacionada con el área de licitaciones (procedimiento, manual de funciones, hoja de ruta y demás relacionados) a partir de la experiencia de las licitaciones que la empresa participe.	2.1	Revisión de plataforma SECOP I para identificar los resultados de las licitaciones		X		X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	X		
		2.2	Analizar los factores que llevaron a que el competidor ganara la licitación														X	X	X	X					
		2.3	Revisión de las propuestas de los competidores para identificar fallas en las mismas (se realiza cuando la entidad licitante lo permite)		X			X	X			X													
3	Proponer una primera versión de la valoración financiera de la compañía relacionada con la oferta de microcréditos.	3.1	Revisión en conjunto con gerencia de proyectos de la información que se tiene establecida de anteriores avances.												X	X									
		3.2	Reuniones con profesor del área financiera para supervisión del proceso.														X		X		X		X		
		3.3	Avance en el proceso de valoración en conjunto con la gerencia de proyectos.															X		X		X		X	



## **5. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de los 3 objetivos específicos establecidos en el trabajo de grado con el fin de dar cumplimiento al objetivo general: *Fortalecer el área de proyectos de la compañía en lo concerniente a las licitaciones para contratación pública y la valoración corporativa de la línea de microcréditos.*

### **5.1 Resultados primer objetivo**

El primero objetivo específico establecido fue: *Desarrollar las propuestas de licitación para contratación pública de la compañía con entidades del estado en la medida en que se establezcan las distintas convocatorias relevantes.*

En primera instancia, dentro de las actividades realizadas diariamente se realizaba una revisión de las plataformas SECOP I Y II y Bolsa Mercantil para identificar los procesos nuevos. Posteriormente se analizaba el proceso con los requerimientos para que finalmente la dirección de proyectos determinara si era viable o no postular a Global Security en dicha licitación.

Se realizaron 8 propuestas para licitaciones públicas del primer trimestre del año las cuales son descritas a continuación, acompañadas de su descripción y resultado.

**Tabla 3 Propuesta 1**

Entidad	Alcaldía de Piedecuesta
Tipo de proceso	Licitación pública
Valor	\$3.050.000.000
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COOVIG</li> <li>• Unión Temporal A&amp;B: Seguridad Acrópolis y Simón Bolívar LTDA.</li> <li>• Global Security LTDA.</li> </ul>
Método de adjudicación	Puntaje
Resultado	Rechazada (Unión Temporal A&B)
Motivo	No se cuenta con personal en condición de discapacidad.

**Tabla 4 Propuesta 2**

Entidad	Alcaldía de Lebrija
Tipo de proceso	Mínima cuantía
Valor	\$24'578.456
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DELTHAC1</li> <li>• Seguridad Superior</li> <li>• Global Security LTDA.</li> </ul>
Método de adjudicación	Propuesta económica de menor valor, en segunda instancia, el primer proponente en entregar la propuesta.
Resultado	Rechazada (DELTHAC1)
Motivo	Se aplicó la segunda instancia como método de adjudicación, por lo tanto ganó el primer proponente en entregar la propuesta.

**Tabla 5 Propuesta 3**

Entidad	Área Metropolitana de Bucaramanga
Tipo de proceso	Mínima cuantía
Valor	\$24'940.482
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Diez</li> <li>• Atalaya 1</li> <li>• Global Security LTDA.</li> </ul>
Método de adjudicación	Propuesta económica de menor valor, en segunda instancia, el primer proponente en entregar la propuesta.
Resultado	Adjudicada

**Tabla 6 Propuesta 4**

Entidad	Área Metropolitana de Bucaramanga
Tipo de proceso	Mínima cuantía
Valor	\$97'763.214
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Diez</li> <li>• Atalaya 1</li> <li>• Acrópolis</li> <li>• Global Security LTDA.</li> </ul>
Método de adjudicación	Puntaje
Resultado	Rechazada (Atalaya 1)
Motivo	Se perdió puntaje por que los supervisores no contaban con las credenciales como lo estipula la norma.

**Tabla 7 Propuesta 5**

Entidad	INDERBU
Tipo de proceso	Licitación pública
Valor	\$541'321.245
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covian CTA</li> <li>• Rondacol LTDA</li> <li>• Ainca LTDA</li> <li>• Sevicol LTDA</li> <li>• Seguridad WAS</li> <li>• Starcoor CTA</li> <li>• Tecnisec LTDA</li> <li>• Seguridad Record</li> <li>• Acrópolis</li> <li>• Andíseg</li> <li>• Seguridad Superior LDTA</li> <li>• Atalaya 1</li> <li>• Unión Temporal: COOVIC y Global Security LTDA.</li> </ul>
Método de adjudicación	En primera instancia puntaje, en segunda instancia, audiencia de adjudicación.
Resultado	Adjudicada.

**Tabla 8 Propuesta 6**

Entidad	Alcaldía de Bucaramanga
Tipo de proceso	Bolsa mercantil
Valor	\$4.103.736.139
Proponentes	Cuatro proponentes, por transparencia del proceso no se conocen los nombres.
Método de adjudicación	Balota.
Resultado	Rechazada (Acrópolis)
Motivo	Por el método de adjudicación ganó otro proponente.

**Tabla 9 Propuesta 7**

Entidad	Dirección de Tránsito de Bucaramanga
Tipo de proceso	Licitación pública
Valor	\$854'769.600
Proponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevicol LTDA</li> <li>• Seguridad Nápoles LTDA.</li> <li>• Unión Temporal TJ2021: Jynfer LTDA y Seguridad Thor.</li> <li>• COOVISUR LTDA.</li> <li>• Protevis LTDA.</li> <li>• Acrópolis</li> <li>• Unión temporal CT2021: Cosequin LTDA y Tecnisec.</li> <li>• Unión Temporal AD: Atalaya 1 y Delthac 1</li> <li>• Unión Temporal COOVIC y Global Security.</li> </ul>
Método de adjudicación	En primera instancia puntaje, en segunda instancia, audiencia de adjudicación.
Resultado	Rechazada (Acrópolis)
Motivo	La entidad a la cual fue adjudicado contaba con mayor número de colaboradores en condición de vejez sin pensionarse.

**Tabla 10 Propuesta 8**

Entidad	Cámara de Comercio de Bucaramanga
Tipo de proceso	Invitación privada
Valor	\$470'000.000
Proponentes	No se conocen.
Método de adjudicación	La entidad elige la propuesta más conveniente.
Resultado	Acrópolis.
Motivo	Se logró llegar a instancias de desempate por medio de sorteo por balota, pero por conflictos de intereses Global Security fue deshabilitado.

Como se evidencio en los anteriores cuadros, Global Security LTDA. recibió la adjudicación de 2 contratos: INDERBU y AMB, los cuales son muy representativos en 3 aspectos:

- Ingreso económico para la empresa puesto que uno de los dos contratos ganados es de una suma bastante representativa.
- Reconocimiento de la empresa en el sector público, teniendo en cuenta que durante un largo periodo de tiempo no se contaba con ningún contrato en este sector.
- Generación de empleo en el departamento, en vista de que es necesario cubrir los requerimientos de los contratos, es necesaria la contratación de guardas de seguridad.

Así mismo, es importante mencionar que los motivos por los cuales se rechazaron las propuestas, los cuales también se mencionaron en los cuadros, son tenidos en cuenta para establecer objetivos de mejora en las próximas licitaciones y su respectivo proceso.

## 5.2 Resultados segundo objetivo

El segundo objetivo establecido fue: *Elaborar una versión revisada de la documentación relacionada con el área de licitaciones (procedimiento, manual de funciones, hoja de ruta y demás relacionados) a partir de la experiencia de las licitaciones que la empresa participe.*

El objetivo anteriormente mencionado, tuvo como finalidad, alcanzar una mejora del proceso de licitaciones, de esta manera hacerlo más ágil y eficaz para así, lograr la adjudicación de la mayoría de licitaciones públicas a las que Global Security se postule.

A continuación, se describen 7 acciones ejecutadas para dar cumplimiento a este objetivo.

- *Lista de chequeo:* organización de cada uno de los requisitos establecidos en el pliego de condiciones publicado por la entidad. Dentro de esta lista se establecen las fechas límites de entrega y el área directamente encargada de cada requisito, con el fin de tener todos los documentos al momento de la organización final de la propuesta.
- *Backup de guardas de seguridad:* uno de los requerimientos más importantes y solicitados en todos pliegos es la hoja de vida de una cantidad puntual de guardas de seguridad, pueden llegar a solicitar 20, 50 o hasta 100.

Anteriormente, Global Security contaba con un backup físico de 50 guardas con una gran cantidad de documentos como cursos y permisos desactualizados y vencidos. De esta manera, al momento en que se realizaba la organización de estos documentos se debía destinar el tiempo para buscar en el archivo de la empresa los documentos actualizados, y, además, buscar más hojas de vida si los pliegos solicitaban más de 50 guardas.

Adicionalmente, si la propuesta debía entregarse de manera digital, debía realizarse el proceso de digitalización de cada una de las hojas de vida.

Actualmente, se cuenta con un backup físico y digital con las hojas de vida y documentación de 100 guardas de seguridad el cual se mantiene en constante actualización. De esta manera, el proceso se realiza en menos de la mitad del tiempo que llevaba antes.

- *Backup de supervisores y personal administrativo:* Global Security cuenta actualmente con 10 supervisores y 8 colaboradores en el área administrativa adscritos a la compañía, normalmente, los pliegos solicitan hoja de vida de hasta 8 supervisores y de personal administrativo como coordinador de operaciones, director de contrato, por lo anterior, se realizó un backup digital de todos los supervisores y el personal administrativo apto para presentarse con su documentación actualizada.
- *Licencias y documentación legal:* la empresa debe contar con ciertas licencias y documentos legales que certifiquen que son aptos para ejercer como compañía de seguridad, los cuales deben renovarse a los 3 o 6 meses o algunos cada 3, 2 ó 1 año. Con el fin de llevar un control en estas fechas y poder tener trazabilidad de su renovación, se realizó un documento digital el cual permanece en constante revisión y se va actualizando a medida en que se van renovando los documentos.
- *Contratación de nuevo personal:* como se mencionó en el objetivo anterior, no fue posible lograr la adjudicación de algunas licitaciones en vista de que la compañía no contaba con personal en condición de discapacidad, factor clave en el momento de desempatar con otras compañías. Dada su importancia, la gerencia permitió iniciar en el



proceso de selección y contratación de este personal, actualmente se ha realizado la contratación de 2 personas en condición de discapacidad y otras 3 personas se encuentran en el proceso.

- *Identificación de personal clave en el proceso:* en un trabajo mancomunado con el área de gestión humana, se dio inicio a la identificación de colaboradores que, tras su condición, también son claves al momento de desempate, y que también han sido motivo de pérdida de puntos: madres cabeza de hogar y personal en condición de vejez que por su edad no tiene la posibilidad de recibir pensión.

Los dos factores anteriormente mencionados, fortalecerán a la compañía y permitirá estar preparados al momento en que estos, sean clave en la adjudicación de una licitación pública.

- *Afiliación de corredores de bolsa:* algunas de las entidades presentan los procesos a través de Bolsa Mercantil de Colombia, para participar en estos, se debe contar con la representación de un corredor de bolsa, anteriormente, no se contaba con ninguna representación por lo cual, no se había hecho participación en este tipo de licitaciones.

Por lo anterior, se realizó la investigación de corredores de bolsa y posteriormente, una gestión con los que tenían disponibilidad de representar a la compañía (en vista de que un corredor únicamente puede representar a 1 empresa) para finalmente, realizar la afiliación con 3 corredores de bolsa a la fecha.

### **5.3 Resultados tercer objetivo**

El tercer objetivo establecido fue: *Proponer una primera versión de la valoración financiera de la compañía relacionada con la oferta de Libranzas.*

El objetivo anteriormente mencionado, tuvo como finalidad recolectar conceptos bases y fórmulas de valoración financiera, para establecer una hoja de ruta y que a futuro se realice su desarrollo.

## **Valoración de Empresas**

### ***Presentación de la Empresa***

Avanza + es una Cooperativa creada en el año 2020 cuyo objetivo es apoyar de manera financiera a los trabajadores de Global Security LTDA. Los servicios que ofrece son microcréditos de hasta \$700.000 y compra de SOAT para sus vehículos con plazos de 3 a 6 meses.

La necesidad de conocer el valor económico de esta unidad de negocio, es apoyar su crecimiento, posicionamiento de marca y así generar vínculos de contratación en el sector.

### ***Importancia de la valoración de una Empresa***

La valoración de la empresa contribuye a distintos aspectos y tiene variedad de propósitos, los siguientes, son establecidos por Fernández (2008) en un documento de investigación de la Universidad de Navarra.

*“1. Operaciones de compraventa:*

- Para el comprador, la valoración le indica el precio máximo a pagar.*
- Para el vendedor, la valoración le indica el precio mínimo por el que debe vender. También le proporciona una estimación de hasta cuánto pueden estar dispuestos a ofrecer distintos compradores.*

*2. Valoraciones de empresas cotizadas en bolsa:*

- Para comparar el valor obtenido con la cotización de la acción en el mercado.*
- Para decidir en qué valores concentrar su cartera: aquellos que le parecen más infravalorados por el mercado.*
- Para la valoración de varias empresas y su evolución sirve para establecer comparaciones entre ellas y adoptar estrategias.*

*3. Salidas a bolsa: La valoración es el modo de justificar el precio al que se ofrecen las acciones al público.*

*4. Herencias y testamentos: La valoración sirve para comparar el valor de las acciones con el de los otros bienes.*

*5. Sistemas de remuneración basados en creación de valor: La valoración de una empresa o una unidad de negocio es fundamental para cuantificar la creación de valor atribuible a los directivos que se evalúa.*

*6. Identificación y jerarquización de los impulsores de valor: Identificar las fuentes de creación y destrucción de valor.*

*7. Decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa: La valoración de una empresa y de sus unidades de negocio es un paso previo a la decisión de: seguir en el negocio, vender, fusionarse, ordeñar, crecer o comprar otras empresas.*

*8. Planificación estratégica: Decidir qué productos/líneas de negocio/países/clientes...mantener, potenciar o abandonar. - permite medir el impacto de las posibles políticas y estrategias de la empresa en la creación y destrucción de valor.*

*9. Procesos de arbitraje y pleitos: Requisito a presentar por las partes en disputas sobre precios. - la valoración mejor sustentada suele ser más próxima a la decisión de la corte de arbitraje o del juez (aunque no siempre)”*

### ***Factores a considerar en la valoración de una Empresa***

Al momento de iniciar el proceso de valoración deben tenerse en cuenta diferentes factores internos y externos que agilicen el proceso y para prevenir imprevistos que puedan afectar dicha valoración.

Dentro de los internos se encuentra la historia de la empresa; aspectos comerciales como sus niveles de ventas, su cantidad de clientes y sus principales competencias; el entorno en el que opera; factores técnicos, humanos y financieros y demás factores jurídicos y administrativos. Por otro lado, dentro de los factores externos se debe tener en cuenta la evolución económica del país y la situación económica de su gremio.

### ***Métodos para valoración de una Empresa***

El mundo de las finanzas varía de manera constante ya que la economía se ve afectada o beneficiada por diferentes factores, por esta razón, Pereira (2008) establece que *“existen un conjunto de variables que no necesariamente van a estar asociadas a la empresa, pero que luego serán relevantes a la hora de su valoración.”* Por eso es importante revisar los factores que afectan a la empresa y los indirectamente asociados a ella para elegir el adecuado.

A continuación, se mencionan los principales métodos de valoración:

➤ *Enfoque basado en activos:*

Este método es basado en el balance, calculan el valor de la empresa partiendo de la información del balance y de la cuenta de resultados.

➤ *Enfoque de mercado:*

Se calcula el valor con otras parecidas del sector, mediante la utilización de unos valores definidos a partir de la información de cada empresa, para calcularlos es necesario saber el valor de las empresas con las que se va a comparar.

➤ *Enfoque de capacitación de rentas:*

Conocido como método por descuento de flujos de caja, este enfoque es el más utilizado y el que mayor crédito tiene dentro de la valoración de este tipo de activos. Las NIV establecen que calculan el valor de la empresa, la su participación empresarial o un título, con el valor actual de beneficios.

➤ *Métodos mixtos - Métodos basados en el fondo de comercio o Goodwill:*

Calculan el valor de la empresa partiendo de su fondo de comercio o Goodwill o bien de los dividendos.

El fondo de comercio o Goodwill según el plan general contable es el grupo de factores intangibles que suman valor a la empresa, como los clientes, el sector donde se encuentra ubicado, su razón social, etc.

➤ *Método basado en modelos multi-criterio:*

Estos modelos se basan en una metodología de ayuda a la toma de decisiones en la empresa, establecen un campo de gran interés por la posibilidad de manejar e introducir en la valoración los factores cualitativos e intangibles.

***Método más acertado para valorar avanza +***

*Método basado en la capitalización de rentas*

Al ser una empresa del sector financiero este es el mejor método pues brinda un valor más acertado y es el más confiable para los empresarios a la hora de realizar sus negocios. Este enfoque permite calcular el valor de la empresa en función de los ingresos que genere.

$$P = R / i$$

P = precio de la empresa

R = renta neta en el periodo

i = tasa de capitalización de renta

Las variables que se deben tener en cuenta para el método de capitalización son:

- Ingresos brutos
- Gastos financieros
- Gastos operativos
- Tasa de capitalización
- Expectativas de ingresos
- Localización
- Riesgos de mercado

***Recomendaciones:***

Para ejecutar el proyecto de hallar el valor financiero de Avanza + se recomienda tener en cuenta la anterior base teórica establecida, en vista de que actualmente solo se cuenta con el histórico mensual de créditos desembolsados desde junio del año 2020 hasta la fecha, en dicha base de datos únicamente se incluyen datos como: nombre completo, cédula, monto desembolsado, costo del estudio de crédito y monto causado.

Para dar inicio con este proceso de valoración, poder realizar los cálculos necesarios y alcanzar un valor cercano real de la compañía, es importante recolectar esta información precisa mensualmente de tal forma de que en un plazo sugerido de 6 meses se pueda contar con una base sólida de información que permita efectuar cálculos mucho más precisos.

A continuación, se mencionan algunas de las variables más importantes con las que se debe iniciar la valoración con base a los datos históricos de la empresa:

➤ **Wacc (Promedio Ponderado del Costo de Capital):**

Es necesario calcular el WACC ya que permite hallar la tasa de rentabilidad con la que la empresa opera, y podemos tomar esta referencia para realizar proyecciones relacionadas con la futura información financiera de la empresa.

Como lo mencionan Cala, Noriega y Gualdrón (2018) *“Es el Costo Promedio de financiar los activos a través del pasivo o del patrimonio o de ambos. Es decir, realmente que costo me genera la financiación de los activos de capital, los activos que generan flujos de efectivo.”*

➤ **Proyecciones:**

Se debe establecer un tiempo en el cual se basen las proyecciones, estas pueden ser mensuales, semestrales o anuales y se hacen con el fin de tener un panorama de cómo va a ser el comportamiento de empresa en el tiempo determinado, para esto, es necesario tener un control de todas las áreas de la empresa y así poder identificar en donde se debe mejorar. Se recomienda iniciar con una evaluación de proyecciones trimestralmente.

➤ **Supuestos:**

Para hallar los supuestos de Avanza + se debe contemplar la situación actual del sector tanto interna y externamente, estos supuestos son muy importantes ya que en base a ellos la empresa realiza las proyecciones anteriormente mencionadas. Algunas variables a aplicar son:

- ✓ Requerimiento de capital de socios.
- ✓ Requerimiento de créditos.
- ✓ Pago de créditos.
- ✓ Número de clientes.
- ✓ Ventas históricas.
- ✓ Tasas de interés bancario.
- ✓ Segmentación del mercado.

➤ **Tasa de crecimiento:**

Este índice es muy importante ya que permite llevar el control de cómo mes a mes (o según el periodo establecido) la compañía va creciendo en ventas o si, por lo contrario, está desmejorando el índice, y de esta manera, poder tomar medidas identificando qué área está fallando en el proceso.

La tasa de crecimiento está muy relacionada con las proyecciones, por lo tanto, se recomienda calcularlas mensualmente y al cabo de los 3 meses evaluar con respecto a las proyecciones planteadas.

Formula:

$$((\text{valor final}-\text{valor inicial}) / \text{valor inicial}) * 100$$

*Donde:*

*Valor final= último periodo a evaluar*

*Valor inicial= periodo anterior con el que se quiere comparar*

**Recolección de datos:**

Teniendo claras cada una de las variables mencionadas anteriormente, se recomienda recopilar los datos por un tiempo mínimo de 6 meses con el fin de obtener cifras mucho más precisas que nos lleven a poder generar una valoración de Avanza + más real y cercana.

Es necesario tener en cuenta que es una unidad de negocio creada hace poco tiempo y con la cual, no se ha iniciado con un proceso de recolección de datos como lo que se está planteando, a la fecha no se cuenta con ninguna de las 4 variables expuestas, pero con el histórico de créditos se pueden iniciar a calcular.

Pasados los 6 meses, se recomienda evaluar el comportamiento de las proyecciones basadas en los supuestos que se hayan generado.



## Hoja de ruta

**Tabla 11 Hoja de ruta**

<p>En la siguiente hoja de ruta se detallan las actividades recomendadas para dar inicio con el proyecto de la valoración de Avanza +.</p> <p>El plan especifica quién es el área directamente responsable de llevarlo a cabo y el tiempo estipulado para su realización.</p> <p>La descripción de cada actividad y cómo realizarla se mencionaron anteriormente en las recomendaciones.</p>			
#	Actividad	Área encargada	Tiempo de realización
1	<b>Hallar tasa de crecimiento</b>	Encargado de Avanza +	Índice a calcular mensualmente.
2	<b>Búsqueda de supuestos</b>	Encargado de Avanza + - Contador - Socios	Al iniciar el proceso, ya que se requiere para establecer las proyecciones.
3	<b>Establecer las proyecciones para avanza +</b>	Socios – Encargado de Avanza +	En cuanto estén los supuestos (evaluación de trimestral)
4	<b>Wacc</b>	Contador – Encargado de Avanza +	Cada 3 meses.
5	<b>Primera evaluación del proceso</b>	Socios – Encargado de Avanza +	6 meses después de iniciar con las actividades 1 y 2.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cala, I. G., Noriega, A. E., Gualdrón, L. A. (2018) El impacto del WACC en la valoración de Empresas. Universidad Libre Seccional Socorro. Colombia.

Recuperado de:

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/innovando/article/view/3898/3276>

Fernández, P. (2008) Métodos de valoración de empresas. Documento de Investigación Universidad de Navarra. Madrid, España. Recuperado de:

<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0771.pdf>

Galindo, A. L. (2015) Fundamentos de valoración de las empresas.

Recuperado de: [http://www.adizesca.com/site/assets/ci-fundamentos\\_de\\_valoracion\\_de\\_empresas-ag.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/ci-fundamentos_de_valoracion_de_empresas-ag.pdf)

Medina, G. A., Gallegos, M. C., Lara, H.P. (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública. ISSN 1982 – 3134. Río de Janeiro.

Medrano, J. A., Salazar, P. M., Fuentes, H. J. (2011) Estimación de tasas de capitalización de rentas de vivienda urbana estrato 3 sometidas al régimen de propiedad horizontal en Bogotá mediante modelos econométricos. Revista Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado de: <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/udgeo/article/view/3651/6863#:~:text=en%20el%20art%3%adculo%202%20se,f%3%adsicas%2c%20de%20u-so%20y%20ubicaci%3%b3n%2c>

Paredes, A. R. (2012) La contratación pública como oportunidad. Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.

Pereyra, T.M. (2008) Valoración de empresas: una revisión de los métodos actuales. Documento de Trabajo Nro. 41. Universidad ORT Uruguay. ISSN 1510-7477. Recuperado de:

<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/item/2805/documentodetrabajo41.pdf>

Serrano, C. A. (2014) Corrupción en la contratación pública en Colombia. Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.

Global Security LTDA. (2019) Nosotros. Recuperado de:  
<https://www.globalsecurityltada.com/sobre-nosotros/>

## ANEXOS

### Anexo 1 Aval de la empresa



Bucaramanga, 15 de febrero 2021

Señores  
**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

Asunto: CARTA DE ACEPTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Nombre del proyecto de grado: **FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE GLOBAL SECURITY LTDA MEDIANTE UNA ÓPTIMA GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS PARA LAS LICITACIONES Y APOYO EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO A CARGO DE LA JUNTA DE SOCIOS.**

La empresa **GLOBAL SECURITY LTDA** identificada con el NIT. 804.007.616-5, hace constar por medio de la presente, que el plan de trabajo del estudiante **JOSÉ FABIÁN SANTAMARÍA CARREÑO** identificado con cédula de ciudadanía No. **1098744089**, ha sido **aceptado** como las actividades administrativas correspondientes a la carrera de Administración de Empresas, que realizará del 6 de enero al 21 de junio del 2021, tiempo establecido en el contrato de aprendizaje.

El supervisor de la empresa asignado al estudiante es el GERENTE DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS, **LUIS SEBASTIÁN GALVIS FLÓREZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1095827633**.

Atentamente,

  
LUIS SEBASTIÁN GALVIS FLÓREZ  
CC. 1095827633  
GERENTE DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
GLOBAL SECURITY LTDA.

---

 Teléfonos: (7) 6312221 | 6362229  
Celular: 301 238 3218

    Global Security Ltda  
[www.globalsecurityltida.com](http://www.globalsecurityltida.com)

 Avenida 88 # 23 - 70 Diamante II  
Bucaramanga, Santander -COLOMBIA.