

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS  
PEQUEÑAS EMPRESAS CASO – GOOD SERVICE COMPANY SAS

MARLYN JAIDITH ORTEGA RIOS  
JULIAN DAVID BLANCO BARRERA  
ANA SILVIA GUALTEROS ALVARADO

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA INTERNACIONAL

BOGOTA

2019

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS  
PEQUEÑAS EMPRESAS CASO – GOOD SERVICE COMPANY SAS

MARLYN JAIDITH ORTEGA RIOS  
JULIAN DAVID BLANCO BARRERA  
ANA SILVIA GUALTEROS ALVARADO

Director: JOSE ORTIZ

Tutor

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA INTERNACIONAL

BOGOTA

2019

## Tabla de Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....</b>    | <b>9</b>  |
| DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....             | 12        |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....              | 12        |
| SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....          | 12        |
| <b>2. OBJETIVOS.....</b>                    | <b>12</b> |
| OBJETIVO GENERAL .....                      | 12        |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                  | 12        |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>                | <b>13</b> |
| JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....                 | 13        |
| JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....            | 13        |
| <b>4. MARCO DE REFERENCIA.....</b>          | <b>15</b> |
| MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO.....            | 15        |
| MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....         | 16        |
| <b>5. MEMORIA METODOLÓGICA .....</b>        | <b>18</b> |
| METODOLOGÍA.....                            | 18        |
| DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....                | 18        |
| PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....             | 19        |
| ESTRUCTURA FINANCIERA DE SOPORTE .....      | 19        |
| <b>6. DESARROLLO DE LOS RESULTADOS.....</b> | <b>19</b> |
| RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO ..... | 19        |
| PLAN DE MEJORAMIENTO .....                  | 21        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                    | <b>29</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                    | <b>32</b> |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Indicador de Liquidez .....              | 22 |
| Figura 2. Liquidez general .....                   | 23 |
| Figura 3. Solvencia.....                           | 24 |
| Figura 4. Endeudamiento patrimonial año 2018 ..... | 25 |
| Figura 5. Endeudamiento financiero año 2019.....   | 25 |
| Figura 6. Carga financiera (gastos) .....          | 26 |

## Índice de Anexos

|   |    |
|---|----|
| Anexo A. Flujo de caja proyectado ..... | 22 |
|---|----|

## **Resumen**

En este trabajo de grado se desarrolla una propuesta ajustada a una empresa colombiana en particular, sobre las acciones que desde la gestión financiera debe seguir para superar la crisis debido al alto nivel de endeudamiento. A través del marco conceptual se pretende plantear el conjunto de conceptos que describen de una manera detallada el tema de estudio, por medio de definiciones y perspectivas.

La investigación se realiza en una empresa de servicios. Como parte de la metodología empleada, inicialmente se realiza un diagnóstico financiero mediante análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de evaluar la situación financiera actual. Una vez establecidos los objetivos estratégicos y realizado el análisis, se definió la estructura que permitirá la consecución de dichos objetivos. Finalmente, como resultado del trabajo, se presenta una propuesta a la compañía, de cómo podría ser su estructura organizacional financiera.

## **Palabras clave**

Gestión financiera, apalancamiento, empírico, estrategia, estructura organizacional.

## **Abstract**

In this degree work a proposal is developed adjusted to a particular Colombian company, on the actions that from the financial management must follow to overcome the crisis due to the high level of indebtedness. Through the conceptual framework it is intended to propose the set of concepts that describe in detail the subject of study, through definitions and perspectives.

The research is carried out in a service company. As part of the methodology used, a financial diagnosis is initially made through qualitative and quantitative analysis in order to assess the current financial situation. Once the strategic objectives were established and the analysis was carried out, the structure that will allow the achievement of these objectives was defined. Finally, as a result of the work, a proposal is presented to the company, of how the financial organizational structure could be.

## **Key words**

Financial management, leverage, empirical, strategy, organizational structure.

## **Introducción**

En Colombia una pequeña empresa se encuentra definida como una unidad de actividad económica; realizada por personas jurídicas y naturales, con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) empleados y con activos totales entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5001) salarios mínimos legales vigentes (Función Pública, 2000). Por otro lado, encontramos que dichas empresas deberán tener una formalización adecuada a su tamaño y una estructura organizacional estable y segura.

De acuerdo a un sin número de evidencias presentadas por la Cámara de Comercio de Colombia encontramos que las pequeñas empresas representan una fuerza económica que se considera el motor de la nación, sin embargo también se manifiesta que 70% de dichas pequeñas empresas fracasan de manera vertiginosa en los primeros 5 años, teniendo en cuenta situaciones como estas encontramos que; lo primero que consideran las pequeñas empresas a la hora de empezar sus negocios son las estrategias de mercadeo, sus obligaciones legales con el estado y la forma como financiaran la compañía, pero ¿Se dedican a hacer el análisis y los estudios financieros necesarios para poder determinar realmente cuales son las mejores opciones que deben tener en cuenta a la hora de apalancarse y cuales le ayudaran a disminuir el riesgo e incrementar la rentabilidad? Quizás muchos si lo hagan, pero empíricamente, y la gran mayoría no tiene en cuenta la importancia de las funciones que cumple la gestión financiera en las empresas. La cual no solo es mitigar el riesgo, sino que también se responsabiliza de asumir el pago de cada una

de las obligaciones que adquiriera la empresa, así como también de los ingresos originados en el desarrollo del objeto social, obtenidos a través de presupuestos y planificación financiera conservando el objetivo principal el cual es incrementar el patrimonio de los propietarios, analizando la viabilidad de futuras inversiones y obligaciones financieras.

Son muy pocas las pequeñas empresas que hoy en día le están dando importancia a la adecuada estructura financiera de la compañía ya que creen que son principios básicos que cualquier persona puede determinar por simple lógica o sentido común, optando por realizarlo empíricamente. Sin tener en cuenta que de las decisiones financieras que se tomen depende el éxito o fracaso de la empresa; principalmente cuando este iniciando pues de esto depende el desarrollo y mantenimiento de la misma y es tan importante como el decidir a donde va a estar ubicado el establecimiento, determinar posibles clientes y proveedores, la decoración del lugar, analizar la competencia directa e indirecta, o las obligaciones legales adquiridas.

Good Service Company S.A.S, es una sociedad constituida desde junio del año 2013; su objeto social principal es la instalación y suministro de gasodomésticos, el inicio de sus actividades técnicas fue el resultado de la experiencia empírica de uno de los socios y durante estos seis (6) años los estados financieros muestran un detrimento del patrimonio. La gestión contable y financiera siempre ha estado a cargo de la Gerente que sin tener idea de cómo manejar presupuestos y proyecciones financieras de sus flujos de efectivo; ha incrementado año a año los pasivos de la sociedad; adicionalmente los gastos personales y deudas de los socios han sido asumidos por la sociedad. La empresa cuenta con una planta de personal de veintiocho (28) empleados y al cierre del año dos mil diecisiete (2017) arrojaron una pérdida que superaba el cincuenta por ciento (50%) del patrimonio dejándolos en la primera causa de disolución; sin

embargo, con un pasivo obtenido en el año dos mil dieciocho (2018) y la incursión en licitaciones; las pérdidas fueron absorbidas y realizaron una reestructuración de su capital social.

En Colombia algunos estudiantes de maestrías y especializaciones en finanzas, han elaborado investigaciones sobre las problemáticas financieras que asumen las pequeñas y medianas empresas; de esta manera encontramos que muchos de los motivos del fracaso de las empresas recaen en la poca o nula gestión financiera. Uno de los elementos de esta investigación que se consideró con detalle busca sustentar la utilidad de la gestión financiera y también las formas y condiciones adecuadas de cómo se deben manejar las herramientas financieras para propiciar el crecimiento de la empresa Good Service Company S.A.S.

### **1. Antecedentes del problema**

Una de las principales falencias de nuestros empresarios y la sociedad en general, es que no se tiene una educación financiera adecuada, no se tiene conciencia de la necesidad de gestionar correctamente los recursos que se obtienen, ni de la importancia de hacer un presupuesto de ingresos y de gastos.

En nuestra cultura las decisiones se toman con base a la intuición, pocas veces como resultado de un juicio de estudio financiero, lo que en parte explica nuestras debilidades como país.

Las pequeñas empresas son las que abarcan el mayor porcentaje de empresas de Colombia y las que más contribuyen al desarrollo económico del país “De acuerdo a información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las Mipymes ayudan con el 35% del Producto Interno Bruto, generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia. Así como en el país, a nivel regional la tarea de las Mipymes se evidencia fundamentalmente en una vasta generación de empleo” (Instituto Nacional de Contadores, 2018). Aun así las Mipymes tienen ciclos de vida muy cortos originarios en la falta

de conocimientos financieros y económicos; según lo indica el portafolio en su artículo (Asobancaria, 2017) en donde explica que las probabilidades de que las Mipymes fracasen los primeros 5 años son del 70% , un porcentaje bastante alto teniendo en cuenta que la mayoría de empresas del país son Mipymes. La Asobancaria identifica 2 variables que son las principales falencias de estas compañías, una de ellas es la limitación para identificar cual es la mejor opción de crédito o financiación para la compañía y la segunda, la insuficiencia para cumplir con requisitos técnicos de cada línea de crédito.

Los estudios concluyen que para las Mipymes no es relevante su situación financiera o el manejo adecuado de esta, lo que les impide conocer realmente el estado financiero, económico y contable en el que se encuentra la compañía y por supuesto presentar esta información a terceros, convirtiéndose en empresas cortoplacistas que solo se enfocan en la liquidez que genere la compañía sin contemplar la posibilidad que no está generando ninguna rentabilidad o si lo está haciendo solo es a corto plazo. Además, no se están haciendo los estudios necesarios a la hora de decidirse por una línea de crédito específica, lo que puede estar generando un endeudamiento que la empresa no está en la capacidad de pagar, con cuotas altas e intereses superiores a las ganancias generadas; que con el tiempo se va convirtiendo en una cadena de falencias que acaban con el funcionamiento de la empresa. “Se observa en general un descuido relativo al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas, tanto para su propio análisis, como para el que desarrollan los terceros que tienen acceso a ella” (Univ.Nacional de Colombia, 2015).

Una de las principales propuestas para contrarrestar esta problemática financiera en las Mipymes, es ofrecerles educación financiera, ampliar los conocimientos de su manejo

financiero-económico, identificar principales falencias y fortalecer sus cualidades, además de generar conciencia en aquellas que están iniciando en el mundo empresarial; de la importancia de un buen manejo de las finanzas en toda empresa independientemente de su magnitud.

Asobancaria ha tomado el liderazgo en cuanto educación financiera para Mipymes a través del portal saber más empresarios; se basa en cursos sobre finanzas personales, mercadeo, contabilidad, administración, asuntos tributarios y jurídicos, los cuales permiten a los empresarios analizar la toma de decisiones. A esta campaña se han sumado entidades bancarias como Bancamía con programas como echemos números donde se basan en asesoramiento objetivo y talleres, Banco de Bogotá con el programa educación financiera para la vida, iniciativas para niños, jóvenes y adultos, Bancolombia se basa en el concepto uso responsable de mi dinero, desarrolla competencias de ahorro, inversión y endeudamiento, Banco AV Villas se enfoca en niños y jóvenes, BBVA con el programa adelante con tu futuro, busca formar a sus clientes en ahorro y deuda, Bancóldex programa de formación empresarial para Mipymes, enfocado en la capacitación y formación de empresas, Banco Agrario de Colombia, dirigido a escuelas, colegios, minorías, gremios, víctimas del conflicto, enfocado en la construcción de un proyecto de vida, Citibank programas de finanzas dirigidas a estudiantes de último grado, Banco Popular dirigido a colaboradores y clientes, y Colpatria con el programa maneja tus finanzas se enfoca tanto en niños como en adultos.

Se puede evidenciar que las entidades bancarias no solo se están encargando de fortalecer la educación financiera de propietarios o empresarios, sino que también están impartiendo conocimientos a las nuevas generaciones con el fin de tomar conciencia antes de iniciar su vida

empresarial o crear su proyecto de vida, para que tengan en cuenta la importancia de las finanzas y un buen proceso de gestión financiera en las empresas.

### **Delimitación del problema**

El caso a investigar es la microempresa Good Service Company S.A.S ubicada en la localidad de Marsella, Bogotá D.C. Con el objetivo de proponer a su actual administración un modelo de gestión financiera que le permita la obtención de recursos propios y superar el punto de equilibrio.

### **Formulación del problema**

¿Qué impacto ocasiona la gerencia financiera en Good Service Company S.A.S?

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es la importancia de la gestión financiera para las pequeñas empresas en Bogotá?

¿Qué beneficios han encontrado las empresas en la gestión financiera?

¿Por qué las pequeñas empresas no tienen gestión financiera?

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Formular una propuesta que permita la implementación de la gestión financiera en la empresa Good Service Company S.A.S.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los resultados económicos de Good Service Company S.A.S, durante los últimos 2 años.

2. Elaborar una caracterización del proceso financiero en Good Service Company S.A.S.
3. Identificar estrategias que le permitan a las directivas de Good Service Company S.A.S optimizar el uso adecuado de los recursos.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **Justificación teórica**

La presente investigación busca brindar posibles estrategias a los propietarios de las pequeñas empresas en especial a la sociedad Good Service Company S.A.S, para dar solución a los problemas financieros por los que atraviesa esta sociedad debido a la falta de gestión financiera desde el inicio de la compañía. Se trata de implementar un proceso de cambio que implica fortalecer los conocimientos financieros, análisis de endeudamiento y diferenciación de los gastos; con lo cual buscamos incrementar los ingresos, mejorar la rentabilidad y lograr el uso adecuado de los recursos.

#### **Justificación metodológica**

A pesar del crecimiento que han tenido las pequeñas y medianas empresas y de su importancia para el país; para la mayoría de los propietarios una empresa tradicional se trabaja de generación en generación sin importar sus conocimientos o si se está utilizando el modelo de negocios adecuado. Si bien a muchas personas les ha funcionado su modelo empírico, puede que tengan solo valores subjetivos y no reales, puede que al llevar esos conocimientos de la empresa a estudios bien elaborados sus resultados sean totalmente diferentes, pues con un conocimiento empírico, no se puede establecer con claridad las utilidades o pérdidas de un negocio que

relativamente está generando liquidez, sin precisar si realmente está siendo contable. Debido a que tener grandes ventas no significa tener grandes utilidades, en esto entran otras variables como lo son los costos, un buen control en la compra y venta de mercancía, precios, el manejo de cuentas morosas, entre otras.

La importancia de esta investigación se sustenta que el emprendimiento es la manera de idear nuevas formas de generar recursos con innovación y gran versatilidad, en Colombia un país con grandes ejemplos es considerado el emprendimiento como algo regional o más bien cultural; pues, muchas de las grandes ideas están concentradas en una región llamada Antioquia, sin embargo no es el tema relevante, más bien debemos hablar que el emprendimiento en Colombia ha sido el resultante de combatir formas tradicionales de empleabilidad y en algunos casos estos proyectos han sido generadores de grandes fuentes de empleo convirtiéndose en un motor económico en las diferentes regiones del país.

Es importante aclarar que Colombia tiene una legislación normativa que regula y promueve el emprendimiento con beneficios diferenciales frente a empresas tradicionales; la ley 905 de 2004 y 1014 de 2006; estas dos leyes están enfocadas en la estandarización y promoción de las pequeñas y medianas empresas, además del fomento del emprendimiento como cultura de Colombia, los resultados buenos en materia empresarial son resultado de una regulación especialmente dirigida a este sector que según el DANE resultan ser la locomotora del país pues representan 80% de las empresas en Colombia.

Dentro del marco normativo para las pymes, existen un sin número de entidades entre las cuales se encuentran la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Cámara de Comercio; SuperSociedades entre otras que son integradoras de procesos y propenden por apoyar desde su campo de acción el desarrollo y el correcto funcionamiento, muchas de las

pymes desde sus inicios se han enfrentado a un sin número de obstáculos legales, comerciales, constitucionales, sociales, económicos, etc. Es así que en muchos casos estas unidades productivas han tenido que improvisar y estructurar su razón de ser en la marcha de su operatividad, descuidando y apagando incendios con el fin de contrarrestar muchas situaciones desfavorables, estos fenómenos han resultado en filtros de continuidad pues, las cifras de la cámara de comercio de Colombia, indican que las pymes suelen tener una supervivencia no mayor a 3 años, y quienes logran superar dicho tiempo, su fuerza y estabilidad las hará prolongar por tiempos de mayor competitividad.

Las pymes desde sus inicios ideales, estructurales y operativos tienen como común denominador la improvisación y el empirismo en sus procesos, muchas resultan de iniciativas incipientes que se dibujan en ideas de largo plazo y están siempre acompañadas de la unión de dos o más familias, de esta manera se pretende entender y analizar las consecuencias de la nula planeación financiera que muchas pymes carecen, la intención será desarrollar un modelo de gestión financiera con el fin de que las pymes generen una concienzuda toma de decisiones basada en procesos, de esta manera se pretenderá ayudar desde la posición gerencial a que muchas pymes desarrollen las habilidades necesarias para que sus proyectos productivos tengan el éxito y el progreso que muchos esperan.

#### **4. MARCO DE REFERENCIA**

##### **Marco de referencia teórico**

Diferentes investigadores han realizado diversos estudios acerca de las Mipymes, la gestión financiera y lo empírico que desde décadas se han administrado estos negocios, la gran mayoría de ellos coinciden en que las microempresas no cuentan con una buena gestión financiera en sus

compañías, relatan lo fundamental que sería para ellos implementar técnicas financieras a la hora de tomar decisiones y manifiestan que el alto nivel de fracaso que tienen hoy en día las microempresas se debe a la falta de gestión financiera tal como lo explica Adriana Carlina Leal en su artículo ¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?, en el que asegura que “9 de cada 10 empresas del país fracasan debido a que no tienen la capacidad de enfrentarse al mercado y no cuentan con suficiente musculo financiero”.

Una gran variedad de escritores ha expresado sus diferentes puntos de vista acerca de la gestión financiera que aplican las pequeñas empresas, pero como vemos en la matriz relacionada a continuación podemos observar que la mayoría de ellos coinciden en que las empresas pequeñas carecen de gestión financiera (Anexo. 1).

### **Marco de referencia conceptual**

Para comprender el desarrollo del presente trabajo se hace necesario abordar temas de gran importancia de la gestión financiera en las empresas y su incidencia en los resultados económicos, enfocándonos en las Mipymes como grupo objeto de esta investigación.

El término de microempresa hace referencia a aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleos. Las microempresas pueden realizar actividades productivas al convertir materias primas en productos, como una zapatería. Actividades de servicios al tratar de satisfacer necesidades aplicando conocimientos, como una peluquería o una mecánica. Actividades de comercio al comprar y vender productos, como un puesto de frutas o una tienda de víveres.

El sector empresarial en Colombia goza de buenas fuentes de regulación, control, incentivos y promoción, esto ayuda sin duda alcanzar una serie de beneficios que comprende entre otros hacer parte de políticas de salvaguardas, financiación, protección y/o regulación, la oportunidad en

Colombia de generar un emprendimiento está relacionado con la determinación y las buenas prácticas financieras, estos añade a las iniciativas una estabilidad, dentro de nuestra investigación es pertinente dar claridad en conceptos varios que ayudaran a desarrollar toda la metodología, algunos se presentaran a continuación:

**Pequeñas empresas:** El decreto 957 de 2019 del ministerio de comercio, industria y turismo hace referencia a la nueva clasificación de las empresas teniendo como base a los ingresos por actividad ordinaria anuales, se deberá también tener claridad el sector (manufactura, servicios y Comercio)<sup>1</sup>, de acuerdo a esta norma las pequeñas empresas serán aquellas cuyos ingresos sean superiores (23.563 UVT) e inferiores a (204.995 UVT).

Estas pequeñas empresas será nuestro objetivo final de análisis con el propósito de la aplicación de investigación dirigida a determinar su estructura y componentes financieros, de aquí parte la importancia de la claridad del concepto según la norma colombiana vigente y actualizada pues será texto de consulta para futuros trabajos. A continuación se presentan las definiciones de algunos términos empleados en la estructura del trabajo y que servirán para la interpretación de los resultados:

**Gestión financiera:** Nuestra investigación tiene un foco principal dirigido al análisis de la estructura financiera de las pequeñas empresas, son muchos autores quienes hablan de ello; pero especialmente todos en materia práctica exponen que: Es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuidos a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Padilla, 2016).

**Apalancamiento:** Es la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera. A mayor crédito, mayor apalancamiento y menor inversión de capital propio. En otras palabras, el apalancamiento es simplemente usar endeudamiento para financiar una operación.

**Empírico:** Es aquel proceso basado en las experiencias, en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma.

**Estrategia:** Alfred Chandler precisa que “estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”.

**Estructura organizacional:** “Es el factor clave para sustentar los procesos de cambios que se desarrollan en una organización” (Bautista, 2011).

**Estrategia financiera:** “La función financiera ha pasado de estar centrada en la presentación de información histórica a ser una verdadera aliada del negocio con un papel activo a la hora de determinar la estrategia general del negocio y contribuir a crear valor” (Valero M. Á., 2010).

## 5. MEMORIA METODOLÓGICA

### Metodología

La metodología utilizada permite hallar la estructura financiera de una compañía no importa cuál sea su tamaño, es decir, ajustada al tipo de negocio, situación financiera y estrategia. Este trabajo se desarrolla en tres etapas: Diagnóstico financiero, planteamiento estratégico y definición de la estructura financiera.

### Diagnóstico financiero

Esta primera etapa consta de un análisis cuantitativo y cualitativo de la compañía, pues se requiere hacer una valoración de la información de una manera certera.

El análisis cualitativo nos permitirá hacer un estudio general de la compañía. Conocer su inicio, ubicación, objeto social, sector económico, estructura organizacional, la identificación de los reportes e indicadores financieros que maneja y la frecuencia de presentación de los mismos, etc., permite tener una visión de la compañía y ubicarla en un contexto en particular.

En cuanto al análisis cuantitativo, como su propio nombre lo indica, permite cuantificar las variables definidas para el estudio. Inicialmente se necesita contar con los estados financieros del último año como se indica en los anexos B y C respectivamente. Con base en esto cuantificar el nivel de apalancamiento de la compañía y proyectar el flujo de caja libre, para finalmente proponer cuales pueden ser las estrategias financieras para la compañía.

### **Planteamiento estratégico**

Para determinar la estrategia se parte de los indicadores obtenidos en el análisis vertical y horizontal sobre los estados financieros de la compañía al 31 de diciembre de 2018. Definidos los objetivos estratégicos a 5 años, se realiza la proyección del flujo de caja libre, con el fin de validar si los objetivos estratégicos planteados son generadores de valor para la compañía.

### **Estructura financiera de soporte**

Una vez verificado el supuesto que con el flujo de caja libre proyectado, la compañía lograría sanear los niveles de apalancamiento y fortalecer su situación financiera, se determina entonces cual sería la gestión financiera necesaria para soportar el alcance los objetivos.

## **6. DESARROLLO DE LOS RESULTADOS**

### **Resultados del diagnóstico financiero**

Desde el punto de vista cualitativo encontramos los siguientes resultados:

- **Constitución de la compañía:** GOOD SERVICE COMPANY S.A.S. es una Mipyme colombiana creada el 1 de abril de 2013.
- **Ubicación sede principal:** La única sede está ubicada en el barrio Américas Occidental en la ciudad de Bogotá – departamento de Cundinamarca.
- **Sector económico:** Ofrece soluciones técnicas a nivel local en instalación, mantenimiento y diagnóstico de redes para Electrodomesticos. Actualmente no cuenta con una estructura organizacional financiera establecida formalmente que le permita gestionar su desarrollo de manera adecuada y sostenible.
- **Actividad económica:** Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la compañía opera bajo el grupo - 33 (Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo). La actividad económica principal de la compañía está directamente relacionada con el sector de las firmas instaladoras para la empresa VANTI, anteriormente reconocida en el sector energético como GAS NATURAL S.A ESP. En Colombia existen aproximadamente 637 firmas aliadas a Vanti para el suministro e instalación de electrodomesticos en los hogares Colombianos (© Vanti, 2019).
- **Estructura organizacional:** Al 31 de diciembre de 2018, la compañía no contaba con un proceso financiero que sirviera de soporte a la estrategia.
- **Ciclo de caja:** GOOD SERVICE COMPANY S.A.S. espera un incremento en su actividad productiva teniendo en cuenta las negociaciones que viene adelantando con futuros clientes y por lo tanto una revisión a su estructura actual le permitirá afrontar esta situación de una manera financieramente responsable. Al conocer la situación financiera actual de la empresa; tendremos la posibilidad de plantear una propuesta ajustada a la

realidad de la misma, con el fin de aportarle herramientas que mejoren y enriquezcan su gestión permitiéndole a su vez un crecimiento rentable y sostenible. Luego de casi 7 años de operación para los accionistas de la compañía es importante identificar los puntos críticos y de esta manera tomar acciones preventivas y correctivas con el fin de sanear su apalancamiento. Al cierre del año 2018 la compañía reporto en sus estados financieros pasivos por valor de \$110.791.000, superando en un 105,16% el valor de los ingresos realizados para el mismo año (\$54.003.000).

- **Tipo de reportes financieros que emite la compañía:** Actualmente la compañía solo emite el estado de situación financiera y el estado de resultados.

En cuanto al análisis cuantitativo:

Una vez realizado el análisis vertical y horizontal, se pudo determinar que Good Service Company S.AS al 31 de Diciembre de 2018 tiene problemas financieros en indicadores de liquidez, solvencia, apalancamiento y rentabilidad. Luego de la entrevista realizada a uno de los dueños se logró evaluar las posibles causas administrativas y en ejecución del servicio que conllevan que los estados financieros arrojen cifras a tal punto que la empresa se encuentre en la primera causal de disolución.

### **Plan de Mejoramiento**

Con el fin de plantear una posible solución a los problemas de liquidez y endeudamiento; en el año 2019; Good Service Company S.A.S celebra un contrato en cuentas de participación con un socio; donde esta persona natural actúa como socio gestor entre la compañía y el nuevo cliente. Dicho contrato tendrá una duración de dos años por un valor total de setecientos cincuenta millones de pesos (\$700.000.000), pagaderos a 60 días luego de radicada la factura de venta mensual. Sobre este contrato el socio administrador recibirá el 25% del total facturado antes de IVA.

En la figura 1 puede observarse el indicador de liquidez proyectado para el año 2019, luego de la inclusión de este contrato en donde la compañía pasa del 3% al 97% de liquidez.

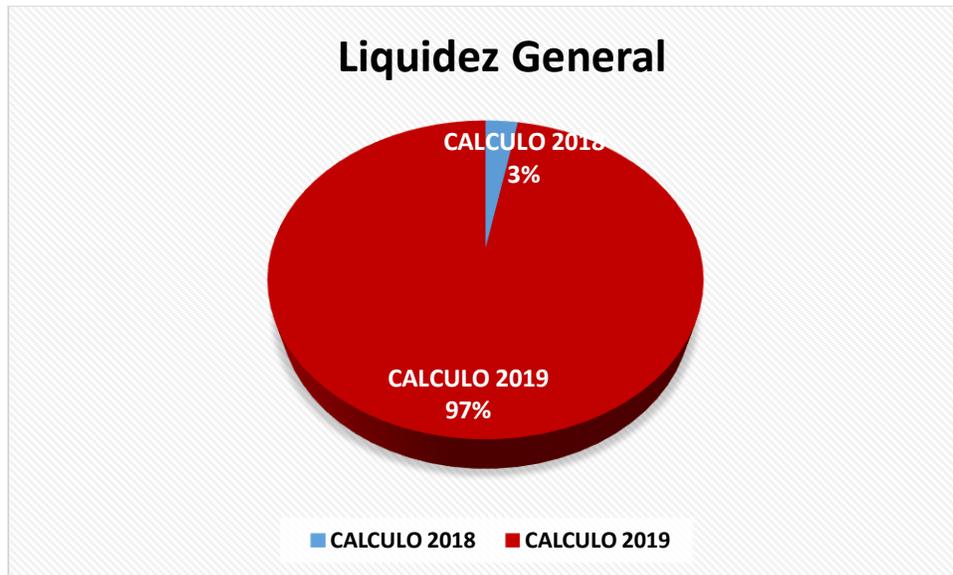
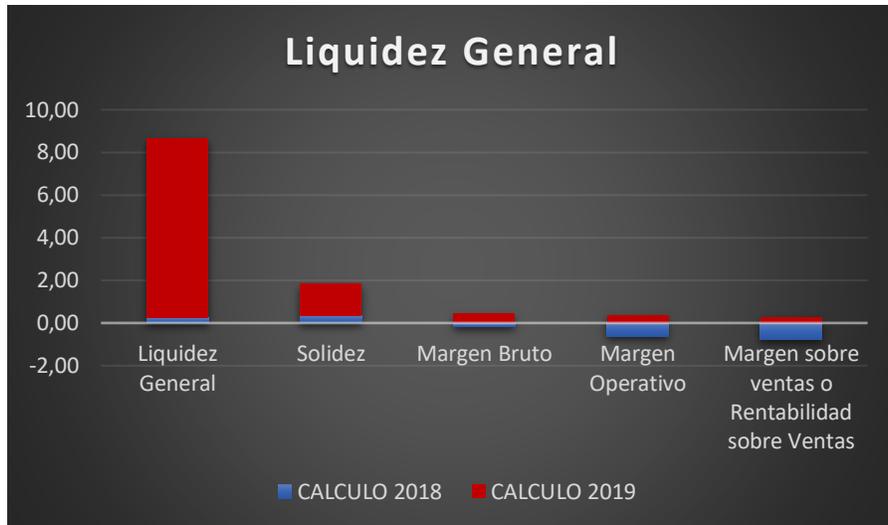


Figura 1. Indicador de Liquidez

Fuente: Elaboración propia

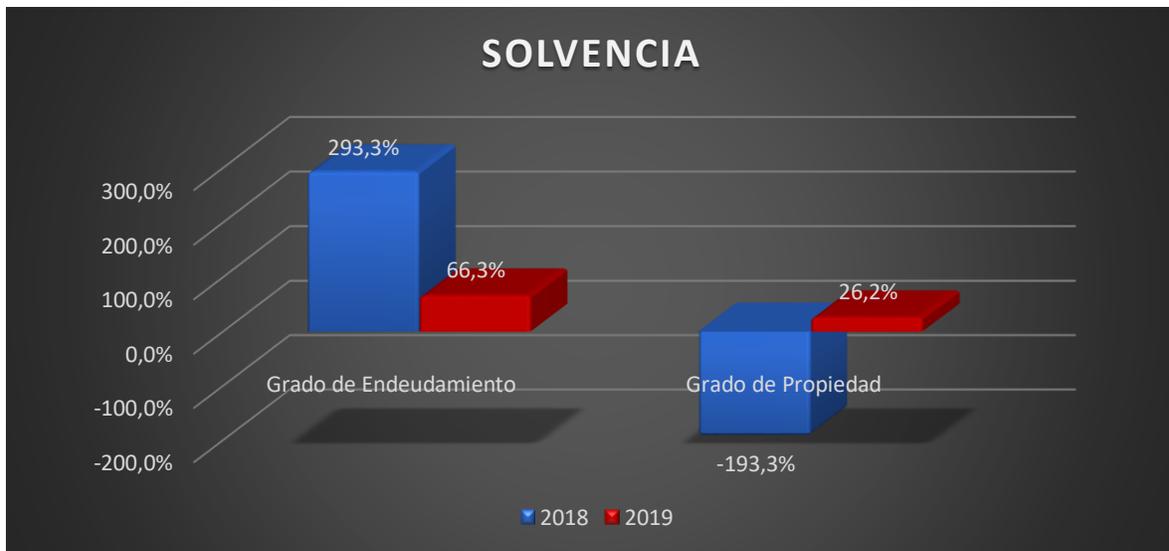
La empresa durante el 2018 no contaba con solvencia financiera y los activos corrientes no tenían la capacidad de cubrir el pasivo corriente ocasionando pérdidas.



**Figura 2. Liquidez general**

Fuente: Elaboración propia

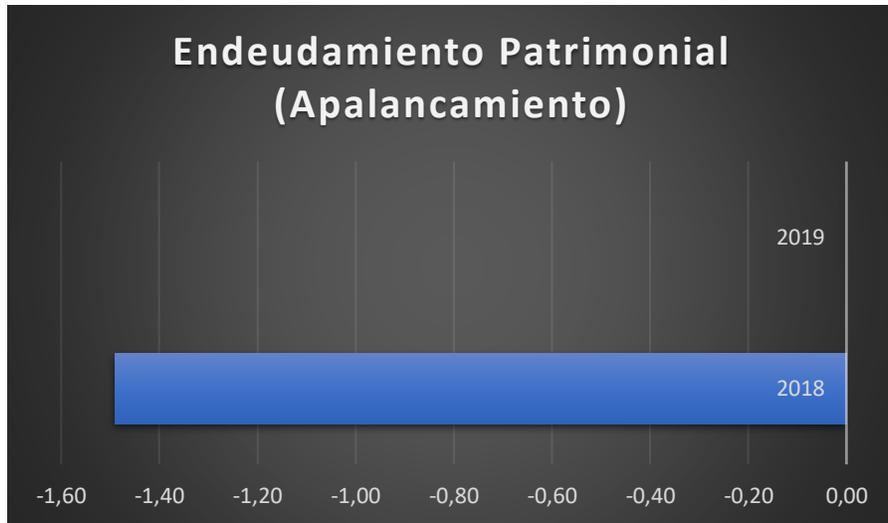
En la figura 3 analizamos los diferentes indicadores de endeudamiento, donde se puede observar las condiciones en las que se encuentra la compañía, resultados propios y como resultado de una mala decisión financiera, pues al finalizar el año 2018 recibieron un préstamo de ciento ocho millones setecientos setenta y seis mil quinientos pesos m/cte. (\$108.776.500) con una tasa de intereses del 8% a un plazo de un (1) año.



**Figura 3. Solvencia**

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la compañía se pueden evidenciar en el estudio de rentabilidad; el cual arrojó un resultado favorable al pasar de una pérdida en el 2018 de cuarenta y un millones novecientos ochenta y un mil ciento cuarenta y un pesos m/cte. (\$41.981.184) a generar una utilidad de sesenta y cinco millones ochocientos treinta y seis mil quinientos setenta y cinco pesos m/cte. (\$65.836.575).

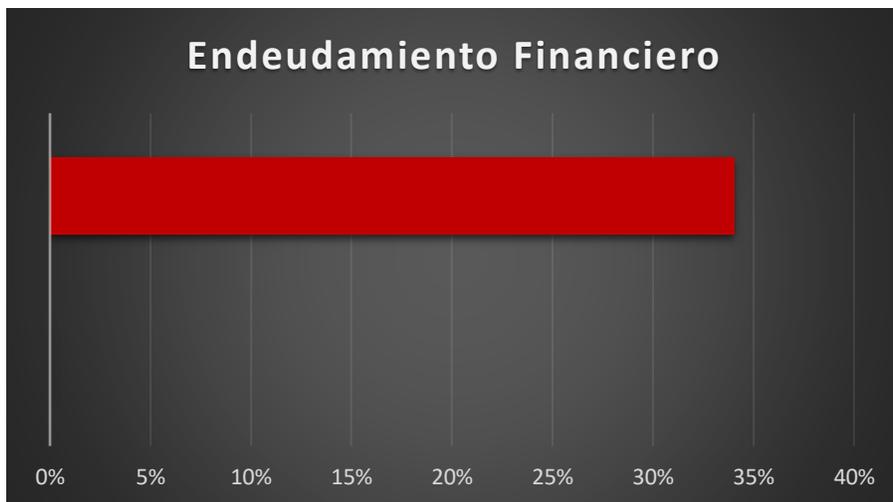


**Figura 4. Endeudamiento patrimonial año 2018**

Fuente: Elaboración propia

La figura 4 de endeudamiento patrimonial, mide el grado de compromiso que tiene la empresa con sus acreedores desde el punto de vista del capital propio, donde se evidencia que Good Service tiene comprometido 1.49 veces para el año 2018 y 0 veces para el año 2019.

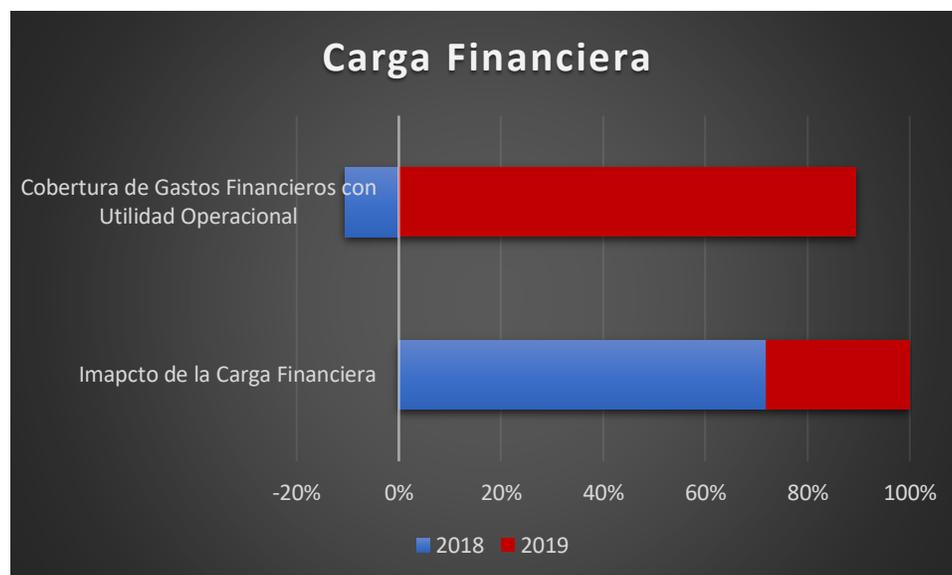
Por cada peso vendido \$34 centavos corresponden a obligaciones financieras para el año 2019 y \$0 centavos para el año 2018, incremento reflejado en las obligaciones a largo plazo, figura 5.



**Figura 5. Endeudamiento financiero año 2019**

Fuente: Elaboración propia

En el año 2019, se presenta una leve disminución frente al año 2018, indicando que por el total de las ventas realizadas deben destinar el 6.21% para cubrir los gastos de intereses generados en el año (figura 6). La empresa en el año 2019 ha podido mejorar su nivel de endeudamiento considerablemente.



**Figura 6. Carga financiera (gastos)**

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2019 se evidencia un aumento considerable en los ingresos ordinarios, lo que significa que el activo total solo está generando el 49,54% de utilidad mientras que en el año 2018 el margen de fue de -111,14 sobre los activos, permitiendo evidenciar un aumento en en el volumen de ventas.

En el 2019 se presenta un aumento de 132 puntos porcentuales en los que se ve afectada la rentabilidad que la empresa generando en función de los recursos propios que emplea para su financiación.

Al evaluar los resultados de los anteriores indicadores, la empresa busco una solución para bajar la carga financiera por concepto de los altos intereses con distintas personas naturales. Como base de la buena gestión y administración financiera dentro de una empresa es importante considerar las fuentes de financiación con finalidad de apalancamiento, inversión o sustitución de pasivos, todas las formas de utilizar la administración financiera requieren un ardo estudio comparativo de lo que se encuentra en el mercado además de entender que no solo existe crédito como única opción, si no por el contrario podemos utilizar los diferentes instrumentos financieros que las diferentes entidades tienen en su portafolio de servicios.

Para esta investigación y posterior simulación decidimos implementar el uso de tres opciones bancarias con el fin de sustituir el pasivo de la empresa, es decir pasar de acreedores personas naturales a entidades especializadas en créditos para Mipymes; el objetivo de este ejercicio se fundamenta en las estrategias que se diseñaron para hacer una buena gestión financiera basándonos en los problemas de administración de la empresa Good Service Company S.A.S. Es importante mencionar que por la naturaleza, tamaño, sector económico, entre otras características, el uso de créditos bancarios es lo más indicado y fácil de acceder; es así, que se definieron tres opciones de entidades: Bancamia S.A, Bancompartir S.A y banco pichincha

Para la toma de decisiones se consideraron las condiciones ofertadas por dichos bancos y las condiciones actuales financiera y jurídicamente de Good Service Company S.A.S:

| Bancamia   | Bancompartir  | Banco pichincha filial   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de microfinanzas, líneas de crédito destinadas al microempresario</li> <li>- Tasas desde 29 EA hasta el 50EA</li> <li>- Banco colombiano experiencia de más de 30 años</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de microfinanzas, líneas de crédito destinadas a las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas</li> <li>- Tasas desde 15 EA hasta el 54 EA</li> <li>- Banco colombiano experiencia de más de 30 años</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco tradicional con líneas de crédito, pymes, consumo, comercial, educativo, etc.</li> <li>- Tasa de acuerdo a la línea de crédito</li> <li>- Banco ecuatoriano experiencia en Colombia 8 años</li> </ul>  |

**Figura 7. Entidades financieras en microcrédito**

Fuente: Elaboración propia

Condiciones del préstamo de acuerdo a la necesidad de good services

Monto : entre \$80'000.000 a 100'.000.000

Tasa: entre 1 % mv a 2.1 % mv

Garantía: personal

Amortización mensual

Plazo 5 años

Línea de crédito: sustitución de pasivos con terceros

Condiciones oferta préstamo por las entidades bancarias seleccionadas:

Bancamia S.A

|                   |                                    |
|-------------------|------------------------------------|
| Línea de crédito: | comercial                          |
| Monto:            | hasta 120 smlmv                    |
| Tasa:             | 2.2 % mv tasa comercial            |
| Amortización:     | mensual                            |
| Garantía:         | codeudor solvente                  |
| Plazo:            | 48 meses                           |
| Inversión:        | activos fijos o capital de trabajo |
| Otras condiciones | Firma FNG                          |

#### Bancompartir S.A

|                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| Línea de crédito: | Pequeña empresa persona jurídica |
| Monto:            | hasta 102 smlmv                  |
| Tasa:             | 1.5 % mv tasa comercial          |
| Amortización:     | mensual                          |
| Garantía:         | Personal                         |
| Plazo:            | 59 meses                         |
| Inversión:        | Sustitución pasivos con terceros |
| Otras condiciones | NA                               |

#### Banco pichincha filial

|                   |   |
|-------------------|---|
| Línea de crédito: | Pyme persona jurídica                                 |
| Monto:            | hasta 240 smlmv                                       |
| Tasa:             | 0.92 % mv tasa comercial                              |
| Amortización:     | mensual   |
| Garantía:         | avalista  |
| Plazo:            | 59 meses  |
| Inversión:        | Inversión en proyectos productivos                    |
| Otras condiciones | Ingresos declaración renta superiores a \$435'000.000 |

De acuerdo a la oferta de estas tres entidades y teniendo en cuenta las características de la empresa, entendemos que la mejor opción de apalancamiento y que se adecua a la situación financiera y la necesidad; será la oferta propuesta por Bancompartir S.A.

Donde tomaremos una solicitud de crédito por \$85.000.0000 a 59 meses con una tasa del 1.6% m.v. con garantía personal girando cheque a pasivo del tercero, accediendo a una cuota mensual de \$2'236.792, ver Anexo. A

### CONCLUSIONES

Muchos aspectos se deben tener en cuenta cuando se incursiona en la conformación de una empresa cualquiera que sea su tamaño. No solo se debe precisar cuánto ganaremos o peor aún cuanto debemos invertir para ganar, la constitución de una empresa o proyecto de unidad

económica debe ser tomado con la seriedad posible con fin de que el empirismo no termine afectando en un largo plazo los ideales y proyecciones propuestas.

En este trabajo se identificó que la gestión financiera es la columna vertebral para administrar una empresa, donde entre varias cosas se toman decisiones importantes de financiación y apalancamiento, en esencia muchas empresas se dedican a producir asumiendo costo y gastos determinados he impuestos por el mercado o por desconocimientos. De aquí parte la focalización para gestionar una empresa con herramientas sencillas pero eficaces si de gestión financiera se habla.

En esta simulación de una empresa de tipo tradicional con un sector económico saturado y una fuerte demanda de capacidad, calidad y precio, encontramos que no solo es necesario tener mercado o el conocimiento, además el sentido común que no resulta tan común cuando se tiene aspectos básicos de gestión financiera, es así que la propuesta en la simulación fue atacar el foco problemático de la empresa, como altos costos de financiación e ingresos bajos para el tipo de actividad.

Entre los resultados logramos disminuir la carga financiera de la empresa y dinamizarla con un banco de fomento, donde tenemos condiciones mejores que las del tercero, además de la inclusión de un socio estratégico que no solo permitió un contrato de gran rentabilidad y estabilidad sino además nos permitirá ganarnos un buen nombre en el mercado. teniendo en cuenta nuestro flujo de caja proyectado, considerando gastos y costo que aumentarían con relación de 1,8% y 82% respectivamente en un periodo de 5 años, se tomaron los ingresos por ventas ordinarias que tendrán un crecimiento mensual de 0,82% e ingresos mensuales fijos por contrato termino de 24 meses con la compañía compensar.

se consideró la amortización de un préstamo de 85,000,000 a 59 meses, teniendo en cuenta intereses y amortización de capital, de acuerdo a esto nuestro flujo proyectado tendrá un dinamismo favorable hasta el periodo 43, es pertinente considerar nuevas negociaciones o contratos con la finalidad de continuar con flujo aceptable desde el periodo en mención o mucho antes.

Consideramos que nuestro flujo proyectado nos muestra que la estrategia de la sustitución de pasivos con terceros, nos permitirá no solo tener solvencia y menor costo de deuda, sino que además ayudará en el largo plazo a tomar mejores decisiones con la finalidad de potencial la capacidad instalada y aumento de ingresos con estrategias comerciales.

## Referencias

- © Vanti. (31 de 10 de 2019). *grupovanti.com*. Obtenido de <https://www.grupovanti.com/>
- Asobancaria. (20 de 6 de 2017). La educación financiera como motor de las Mipymes en Colombia. *Semana Economica Asobancaria*, 2.
- Bautista, P. V. (2011). Elementos fundamentales de la implementación estratégica, Contribuciones a las Ciencias Sociales. *Congresos Internacionales eumed.net*, <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/pvmb.htm>.
- Función Pública. (10 de Julio de 2000). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Instituto Nacional de Contadores. (2018). *Generación de Producto Interno Bruto -MIPYMES en Colombia*. Bogotá - Colombia.
- La función financiera busca la excelencia mediante una mayor influencia en la empresa. Estrategia financiera. (2010). En M. Valero.
- M.A, V. (2010). La función financiera busca la excelencia mediante una mayor influencia en la empresa, Estrategia Financiera . En V. M.A.
- Padilla, M. C. (2016). *Gestión Financiera en Pymes*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones.
- Univ.Nacional de Colombia. (2015). *Investigación en Administración en América Latina*. Manizales: Edigraficas Ltda.
- Valero, M. (2010). *La función financiera busca la excelencia mediante una mayor influencia en la empresa. Estrategia financiera*.
- Valero, M. Á. (2010). La función financiera busca la excelencia mediante una mayor influencia en la empresa. *Estrategia financiera*, 62-69.

Anexo B: balance y estado resultados.

| GOOD SERVICE COMPANY S.A.S<br>NIT 900.614.812-4<br>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019<br>(Valores Expresados en Pesos Colombianos) |      |                    |                    | GOOD SERVICE COMPANY S.A.S<br>NIT 900.614.812-4<br>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019<br>(Valores Expresados en Pesos Colombianos) |      |                    |                    |
|---|------|--------------------|--------------------|---|------|--------------------|--------------------|
|   | NOTA | 2019               | 2018               |   | NOTA | 2019               | 2018               |
| <b>ACTIVO</b>   |      |                    |                    | <b>INGRESOS</b>   |      |                    |                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>   |      |                    |                    | <b>OPERACIONALES</b>  |      |                    |                    |
| DISPONIBLE  | 4    |                    |                    | Mantenimiento e instalación   |      | 246.901.100        | 54.001.000         |
| Caja  |      | 5.000.000          | 0                  | - Devoluciones, Rebajas y Descuentos  |      | 0                  | 0                  |
| Bancos y/o Corporaciones  |      | 58.462.159         | 0                  | <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>   |      | <b>246.901.100</b> | <b>54.001.000</b>  |
| <b>DEUDORES</b>   | 5    |                    | 17.742.000         | <b>COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS</b>  |      |                    |                    |
| Clientes  |      | 49.409.600         |                    | Mantenimiento e instalación de electrodomésticos  |      | 140.733.627        | 63.937.184         |
| <b>ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>  | 5    |                    | 0                  | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>   |      | <b>106.167.473</b> | <b>-9.936.184</b>  |
| Anticipo de Impuestos   |      | 0                  | 0                  | <b>GASTOS OPERACIONALES:</b>  |      |                    |                    |
| <b>INVENTARIOS CORRIENTES</b>   | 6    |                    | 10.070.000         | <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   | 11   |                    |                    |
| Electrogasodomesticos   |      | 10.070.000         | 10.070.000         | Gastos de Personal  |      | 5.500.000          | 4.125.000          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>   |      | <b>122.941.759</b> | <b>27.812.000</b>  | Honorarios  |      | 2.396.000          | 2.396.000          |
| <b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>   | 7    |                    |                    | Arrendamientos  |      | 3.150.000          | 3.150.000          |
| Maquinaria y Equipo   |      | 4.000.000          | 4.000.000          | Servicios   |      | 6.249.000          | 6.249.000          |
| Muebles y Enseres   |      | 1.132.500          | 1.132.500          | Mantenimiento y Reparaciones  |      | 0                  | 0                  |
| Equipo de Computación   |      | 3.400.000          | 3.400.000          | Diversos  |      | 3.400.000          | 3.245.000          |
| Vehiculos (Moto)  |      | 6.500.000          | 6.500.000          | Depreciaciones  |      | 3.564.000          | 3.564.000          |
| Depreciación Acumulada  |      | -5.072.500         | -5.072.500         | <b>GASTOS DE VENTAS</b>   |      |                    |                    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |      | <b>132.901.759</b> | <b>37.772.000</b>  | Impuestos   |      | 759.000            | 759.000            |
|   |      |                    |                    | Contrato  |      | 46.875.000         | 0                  |
| <b>PASIVO</b>   |      |                    |                    | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>   |      |                    |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>   |      |                    |                    | <b>INGRESOS Y/ GASTOS NO OPERACIONALES</b>  |      |                    |                    |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS CORRIENTES</b>  | 8    |                    | 32.000             | Otros Ingresos  |      |                    |                    |
| Bancarias (Sobregiro)   |      | 0                  | 32.000             | Financieros   |      | 30.000             | 2000               |
| Obligaciones financieras a corto plazo  |      | 11.468.808         | 0                  | Otros Gastos  |      |                    |                    |
| Proveedores   |      | 0                  | 108.776.500        | Financieros   |      | 15.342.898         | 8.559.000          |
| Particulares  |      | 0                  |                    | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS</b>   |      | <b>65.836.575</b>  | <b>-41.981.184</b> |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>  |      |                    | 343.000            | <b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>  |      | 0                  |                    |
| Costos y Gastos por Pagar   |      | 343.000            | 134.000            | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |      | <b>65.836.575</b>  | <b>-41.981.184</b> |
| Retención en la Fuente y Reteica  |      | 200.000            | 225.000            |   |      |                    |                    |
| Retenciones y aportes Nomina  |      | 300.000            | 1.280.500          |   |      |                    |                    |
| Impuestos Gravámenes y Tasas  |      | 2.300.000          | 0                  |   |      |                    |                    |
| Obligaciones Laborales  |      | 0                  | 0                  |   |      |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>   |      | <b>14.641.606</b>  | <b>110.791.000</b> |   |      |                    |                    |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>   |      | <b>73.501.394</b>  | <b>0</b>           |   |      |                    |                    |
| Obligaciones financieras a largo plazo  |      | 73.501.394         | 0                  |   |      |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO</b>   |      | <b>88.143.000</b>  | <b>110.791.000</b> |   |      |                    |                    |
| <b>PATRIMONIO</b>   |      |                    |                    |   |      |                    |                    |
| Capital Suscrito y Pagado   | 9    | 2.000.000          | 2.000.000          |   |      |                    |                    |
| Utilidad del Ejercicio  |      | 65.836.575         | -41.981.184        |   |      |                    |                    |
| Resultados de Ejercicios Anteriores   |      | -33.037.816        | -33.037.816        |   |      |                    |                    |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>   |      | <b>34.798.759</b>  | <b>37.772.000</b>  |   |      |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>  |      | <b>122.941.759</b> | <b>-73.019.000</b> |   |      |                    |                    |

Anexo: indicadores

|                           | Indicador  | Ratio   | Como se expresa | CALCULO  |        | Variación | ANÁLISIS  |
|---------------------------|--|---|-----------------|----------|--------|-----------|---|
|                           |  |   |                 | 2018     | 2019   |           |   |
| LIQUIDEZ                  | Liquidez General   | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$       | en veces        | 0,23     | 8,40   | 8,13      | La compañía en 2019 alcanzó una liquidez de 8,4 veces, lo que le permite cubrir su pasivo a corto plazo   |
|                           | Solidez  | ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL                                     | en veces        | 0,34     | 1,31   | 117%      | En el año 2019 la compañía contó con la solidez suficiente para cubrir sus pasivos ya que contaba con 1,31 pesos para responder por cada peso de deuda  |
| GESTIÓN                   | Margen Bruto   | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$                   | en porcentaje   | -18,4%   | 43,0%  | 61%       | Las decisiones que ha tomado la compañía en cuenta a la gestión de costos a sido la adecuada  |
|                           | Margen Operativo   | $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$               | en porcentaje   | -61,9%   | 32,9%  | 95%       | La compañía a logrado obtener un incremento en el año 2019 gracias al aumento de los ingresos   |
|                           | Margen sobre ventas o Rentabilidad sobre Ventas          | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$                    | en porcentaje   | -77,7%   | 26,7%  | 104%      | Los resultados netos de la compañía son favorables ya que ha logrado recuperar la pérdida y obtener ganancias   |
| SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO | Grado de Endeudamiento                                   | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$               | en porcentaje   | 293,3%   | 66,3%  | -227%     | Se observa una variación del -227% en el grado de endeudamiento lo cual es favorable para la compañía ya que ha disminuido significativamente.  |
|                           | Grado de Propiedad                                       | $\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$           | en porcentaje   | -193,3%  | 26,2%  | -219%     | Se observa una variación del -219% en el grado de endeudamiento lo cual es favorable para la compañía ya que ha disminuido significativamente.  |
|                           | Endeudamiento Patrimonial (Apalancamiento)               | Total Pasivo con terceros / Patrimonio Total                    | veces           | -1,49    | 0,00   | 1,49      | Este indicador mide el grado de compromiso que tiene la empresa con sus acreedores desde el punto de vista del capital propio para el cual Good Service tiene comprometido 1.49 veces para el año 2018 y 0 veces para el año 2019                               |
|                           | Endeudamiento Financiero                                 | Obligaciones Financieras / Ventas                               | en porcentaje   | 0%       | 34%    | 34%       | Por cada peso vendido \$34 centavos corresponden a obligaciones financieras para el año 2019 y 50 centavos para el año 2018, incremento reflejado en las obligaciones a largo plazo.  |
|                           | Impacto de la Carga Financiera                           | Intereses / Ventas  | en porcentaje   | 13,83%   | 6,21%  | -10%      | En el 2019 se presenta una leve disminución frente al año 2018, indicando que por el total de las ventas realizadas debo destinar el 6,21% para cubrir los gastos de intereses generados en el año  |
|                           | Cobertura de Gastos Financieros con Utilidad Operacional | $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$ | en veces        | -0,62    | 5,29   | 5,91      | La empresa en el año 2019 ha podido mejorar su nivel de endeudamiento considerablemente.  |
| RENTABILIDAD              | ROA  | Utilidad Neta / Activo Total Promedio                           | en porcentaje   | -111,14% | 49,54% | 161%      | Para el año 2019 se evidencia un aumento considerable, lo que significa que mi activo total solo está generando el 49,54% de utilidad mientras que en el año 2018 mi utilidad era de -111,14 de sobre los activos, permitiendo evidenciar un aumento en Ventas. |
|                           | ROE  | Utilidad Neta / Patrimonio Promedio                             | en porcentaje   | 57,3%    | 189,2% | 132%      | En el 2019 se presenta un aumento de 132 puntos en los que se ve afectada la rentabilidad que la empresa generando en función de los recursos propios que emplea para su financiación.  |

Anexo: estado del arte

|    | TITULO   | AUTORES  | FUENTES   | OBJETIVOS   | METODOLOGIA                  | SINTESIS  | APORTE A LA INVESTIGACION  |
|----|--|--|---|---|------------------------------|---|--|
| 1  | LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS: DÓNDE EMPEZAR  | Mathew Love  | <a href="http://www.sage.com/es-es/blog/gestion-financiera-pequenas-empresas/">www.sage.com/es-es/blog/gestion-financiera-pequenas-empresas/</a>  | Dar a conocer la importancia de que las pequeñas empresas conozcan las finanzas   | Cualitativa                  | Explica que lo principal a la hora iniciar una microempresa es que los microempresarios conozcan de las finanzas  | Apoya el enfoque de la investigación de lo relevante que es para los pequeños negocios conocer sus finanzas y realizarle seguimiento a estas.  |
| 2  | IMPACTO DEL AUTOFINANCIAMIENTO SOBRE LA INNOVACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS                | Edgar Julian Galvez Abaracín<br>Jose Zacarias Mayorga Sanchez<br>Ana Raquel Chavez Hernandez | <a href="http://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5011/4280">revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5011/4280</a>  | Hacer Énfasis en la relevancia de la gestión financiera, en el manejo de la deuda, y autofinanciamiento enfocado a la innovación  | Cualitativa                  | A través del presente trabajo de investigación que tuvo por objetivos revisar en las MIPYMES de Colombia sus prácticas de financiamiento, sus resultados de innovación y el efecto del primer factor sobre el segundo, se pueden obtener las siguientes conclusiones: Los recursos internos o propios siguen siendo el principal fuente de financiación para los proyectos de inversión de estas empresas y si bien ello es coherente con los postulados de la Teoría de la Jerarquía Financiera, todo parece indicar que las razones de esto son principalmente las barreras que A través del presente trabajo de investigación que tuvo por objetivos revisar en las MIPYMES de Colombia sus prácticas de financiamiento, sus resultados de innovación y el efecto del primer factor sobre el segundo, se pueden obtener las siguientes conclusiones: Los recursos internos o propios siguen siendo la principal fuente de financiación para los proyectos de inversión de estas empresas y si bien ello es coherente con los postulados de la Teoría de la Jerarquía Financiera, todo parece indicar que las razones de esto son principalmente las barreras que | Resalta importancia de la administración de la deuda lo cual hace parte de la gestión financiera y que cada una de las decisiones que se tomen en esta área puede afectar seriamente a la compañía. Y además confirma la información que contiene nuestro proyecto del difícil acceso al financiamiento, por altos costos de intereses, basados bancarios entre otros. |
| 3  | DESARROLLO METODOLÓGICO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN EFICAZ DE LA ESTRATEGIA EN PYMES COLOMBIANAS, UNA PERSPECTIVA TEÓRICA | Luis Carlos Nova Santos<br>Edison Jair Duque Oliva   | <a href="https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/11176">https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/11176</a>   | En el presente artículo se aborda la planeación estratégica y la estrategia como tal, describiendo sus principales componentes y elementos desde una perspectiva teórica, partiendo de bases conceptuales e históricas que soportan la importancia que actualmente representa para las pequeñas y medianas empresas, la evidencia en el cumplimiento de sus planes estratégicos a corto, mediano y largo plazos. De igual manera, se presentan conceptos que facilitarían la comprensión organizada del desarrollo de un proceso de formulación y control estratégico | cualitativa, descriptiva     | Finalmente, la utilización de herramientas de gestión estratégica permitirá a los ejecutivos de las organizaciones desarrollar dicha gestión de una manera lógica y organizada teniendo presentes para este fin la estrategia, las operaciones, la tecnología, las fusiones y adquisiciones y, por último, la alineación de su estructura y funciones internas  | este artículo será de utilidad para destacar la importancia de la gestión financiera como estrategia eficaz en las operaciones de las pymes  |
| 4  | METODOLOGÍA PARA LA INCLUSIÓN DE LAS TIC EN LAS PYMES FUNDAMENTADA EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO                    | Adriana Aguilera Castro<br>Sandra Cristina Riascos Erazo                                     | <a href="https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/8660">https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/8660</a>   | El artículo tiene como objetivo presentar una metodología para la inclusión de las TIC en las PYMES colombianas; la metodología se encuentra fundamentada en la teoría del direccionamiento estratégico y en la información recolectada en 106 PYMES de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.  | Cualitativa                  | Habla de un tema que es de gran importancia el día de hoy para la comunidad en general y de la importancia de su aplicación e incorporación en las empresas.  | Puede aportar a la investigación haciendo del análisis financiero un proceso sistemático el cual facilite la toma de decisiones.   |
| 5  | DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS EN ETAPA TEMPRANA EN ANTOQUIA*  | Claudia Inés Sepúlveda Rivillas<br>Jenny Moscoso Escobar<br>Amanda Lucía Restrepo Londoño    | <a href="https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1044302">https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1044302</a>   | Por lo anterior, el objetivo del presente estudio es elaborar un diagnóstico financiero integral para empresas en etapa temprana, utilizando una metodología mixta (cualitativa-cuantitativa) con un enfoque exploratorio y descriptivo, para lo cual se aplicaron entrevistas a instituciones de apoyo al emprendimiento y se hizo un análisis de la información financiera obtenida del Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) de la Superintendencia de Sociedades.   | cualitativa-<br>Cuantitativa | Se basa en un diagnóstico financiero integral para empresa que como los autores describen en etapa temprana.  | De este artículo podemos obtener resultados de los análisis financieros que ya se han realizado a empresas de etapa temprana.  |
| 6  | LA EDUCACIÓN FINANCIERA COMO MOTOR DE LAS PYMES  |  | <a href="https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-educacion-financiera-como-motor-de-las-pymes-507148">https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-educacion-financiera-como-motor-de-las-pymes-507148</a> | Definir el concepto de MIPYMES desde diferentes puntos de vista así como también la importancia de los conocimientos financieros en las MIPYMES.  | Cualitativa                  | explica que las probabilidades de que las MIPYMES fracasen los primeros 5 años son del 70%, un porcentaje bastante alto teniendo en cuenta que la mayoría de empresas del país son MIPYMES  | Refuerza la investigación confirmando que una de las principales causas de que las MIPYMES no crezcan es la falta de conocimientos financieros y que a falta de esto la gran mayoría de ellas queda por fuera del mercado  |
| 7  | EL RETO DE LA EDUCACION FINANCIERA   | María Escobar  | <a href="https://www.larepublica.co/finanzas-personales/el-reto-de-la-educacion-financiera-2643643">https://www.larepublica.co/finanzas-personales/el-reto-de-la-educacion-financiera-2643643</a>                   | Resaltar la importancia de la educación financiera y el papel de los bancos en educar a los microempresarios.   | Cualitativa                  | Por medio de la educación financiera los microempresarios conocen mucho mejor sus productos riesgos y oportunidades.  | Conocer de las empresas que le están apostando a la educación financiera de los microempresarios.  |
| 8  | Contabilidad simplificada  | Ángel María Fierro Martínez  | <a href="https://www.gerencio.com/contabilidad-simplificada.html">https://www.gerencio.com/contabilidad-simplificada.html</a>   | Explicar la metodología usada por las MIPYMES a la hora de ejercer control en sus operaciones financieras y contables.  | Cualitativa                  | El control y la documentación son palabras que se alejan bastante de los microempresarios, ya que estos administran sus empresas empíricamente.   | Nos explica que los microempresarios utilizan una metodología empírica a la hora de administrar sus negocios, es por ello que la gestión financiera no tiene ninguna importancia.  |
| 9  | Programas de Educación Financiera de los Bancos en Colombia  |  | <a href="https://www.sabermis.com.co/programas-de-educacion-financiera-de-los-bancos-en-colombia/">https://www.sabermis.com.co/programas-de-educacion-financiera-de-los-bancos-en-colombia/</a>                     | Dar a conocer los programas que tienen diferentes entidades bancarias a los que los microempresarios pueden acceder fácilmente.   | Descriptiva                  | La mayoría de los bancos ofrecen productos y servicios para enseñar a los microempresarios el uso responsable de los productos financieros.   | Nos muestra que existen diferentes alternativas que pueden ser usadas por los microempresarios para hacer el uso responsable de sus productos financieros.   |
| 10 | ¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?   | Adriana Carolina Leal  | <a href="https://www.sigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/">https://www.sigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/</a>                                 | Explicar las pocas probabilidades que tienen las microempresas de crecer  | Investigativa                | 9 de cada 10 empresas del país fracasan debido a que no tienen la capacidad de enfrentarse al mercado y no cuentan con suficiente músculo financiero.   | Nos especifica con resultados obtenidos de otras investigaciones las probabilidades de fracaso de las MIPYMES y la razón por las que están fracasando.   |

**Anexos A. Flujo de caja proyectado**

**GOOD SERVICE COMPANY SAS  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
Desde hasta  
59 meses prestamo**

| Años                         | 1            | 2            | 3           | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9             | 10            | 11            | 12            |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Meses                        |              |              |             |              |              |              |              |              |               |               |               |               |
| <b>Saldo Inicial de Caja</b> | 4.000.000,00 | 1.692.784,80 | -634.559,23 | 1.489.067,04 | 3.581.903,33 | 5.643.328,51 | 7.672.709,73 | 9.669.402,19 | 11.632.748,90 | 13.562.080,50 | 15.456.714,96 | 17.315.957,45 |

**FUENTES DE INGRESOS**

|                                 |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos                        | 4.537.584,03 | 4.575.397,23 | 35.863.525,54 | 35.901.971,58 | 35.940.738,01 | 35.979.827,50 | 36.019.242,73 | 36.058.986,42 | 36.099.061,30 | 36.139.470,15 | 36.180.215,73 | 36.221.300,86 |
| <b>Total Ingresos</b>           | 4.537.584,03 | 4.575.397,23 | 35.863.525,54 | 35.901.971,58 | 35.940.738,01 | 35.979.827,50 | 36.019.242,73 | 36.058.986,42 | 36.099.061,30 | 36.139.470,15 | 36.180.215,73 | 36.221.300,86 |
| <b>Total Fuente de Ingresos</b> | 8.537.584,03 | 4.575.397,23 | 35.863.525,54 | 35.901.971,58 | 35.940.738,01 | 35.979.827,50 | 36.019.242,73 | 36.058.986,42 | 36.099.061,30 | 36.139.470,15 | 36.180.215,73 | 36.221.300,86 |

**USO DEL CRÉDITO**

|                                 |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos                          | 2.586.422,90 | 2.607.976,42 | 29.408.090,94 | 29.439.616,70 | 29.471.405,17 | 29.503.458,55 | 29.535.779,04 | 29.568.368,86 | 29.601.230,27 | 29.634.365,52 | 29.667.776,90 | 29.701.466,71 |
| Gastos Administrativos          | 2.021.583,33 | 2.057.971,83 | 2.095.015,33  | 2.132.725,60  | 2.171.114,66  | 2.210.194,73  | 2.249.978,23  | 2.290.477,84  | 2.331.706,44  | 2.373.677,16  | 2.416.403,35  | 2.459.898,61  |
| Intereses Bancarios             | 1.360.000,00 | 1.345.971,00 | 1.331.718,00  | 1.317.237,00  | 1.302.524,00  | 1.287.576,00  | 1.272.388,00  | 1.256.958,00  | 1.241.280,00  | 1.225.352,00  | 1.209.169,00  | 1.192.727,00  |
| Amortización Préstamo           | 876.793,00   | 890.822,00   | 905.075,00    | 919.556,00    | 934.269,00    | 949.217,00    | 964.405,00    | 979.835,00    | 995.513,00    | 1.011.441,00  | 1.027.624,00  | 1.044.066,00  |
| <b>Total Egresos Operativos</b> | 6.844.799,23 | 6.902.741,25 | 33.739.899,27 | 33.809.135,30 | 33.879.312,83 | 33.950.446,28 | 34.022.550,27 | 34.095.639,70 | 34.169.729,71 | 34.244.835,68 | 34.320.973,25 | 34.398.158,31 |
| <b>Saldo Final de Caja</b>      | 1.692.784,80 | -634.559,23  | 1.489.067,04  | 3.581.903,33  | 5.643.328,51  | 7.672.709,73  | 9.669.402,19  | 11.632.748,90 | 13.562.080,50 | 15.456.714,96 | 17.315.957,45 | 19.139.100,00 |

| Años                         | 13            | 14            | 15            | 16            | 17            | 18            | 19            | 20            | 21            | 22            | 23            | 24            |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Meses                        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Saldo Inicial de Caja</b> | 19.139.100,00 | 20.925.421,32 | 22.674.186,56 | 24.384.647,01 | 26.056.039,90 | 27.687.588,12 | 29.278.499,94 | 30.827.968,76 | 32.335.172,86 | 33.799.275,07 | 35.219.422,52 | 36.594.746,35 |

**FUENTES DE INGRESOS**

|                                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos                        | 36.262.728,37 | 36.304.501,11 | 36.346.621,95 | 36.389.093,80 | 36.431.919,58 | 36.475.102,24 | 36.518.644,76 | 36.562.550,14 | 36.606.821,39 | 36.651.461,56 | 36.696.473,74 | 36.741.861,03 |
| <b>Total Ingresos</b>           | 36.262.728,37 | 36.304.501,11 | 36.346.621,95 | 36.389.093,80 | 36.431.919,58 | 36.475.102,24 | 36.518.644,76 | 36.562.550,14 | 36.606.821,39 | 36.651.461,56 | 36.696.473,74 | 36.741.861,03 |
| <b>Total Fuente de Ingresos</b> | 36.262.728,37 | 36.304.501,11 | 36.346.621,95 | 36.389.093,80 | 36.431.919,58 | 36.475.102,24 | 36.518.644,76 | 36.562.550,14 | 36.606.821,39 | 36.651.461,56 | 36.696.473,74 | 36.741.861,03 |

**USO DEL CRÉDITO**

|                                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos                          | 29.735.437,26 | 29.769.690,91 | 29.804.230,00 | 29.839.056,91 | 29.874.174,06 | 29.909.583,84 | 29.945.288,70 | 29.981.291,11 | 30.017.593,54 | 30.054.198,48 | 30.091.108,47 | 30.128.326,04 |
| Gastos Administrativos          | 2.504.176,78  | 2.549.251,96  | 2.595.138,50  | 2.641.850,99  | 2.689.404,31  | 2.737.813,59  | 2.787.094,23  | 2.837.261,93  | 2.888.332,64  | 2.940.322,63  | 2.993.248,44  | 3.047.126,91  |
| Intereses Bancarios             | 1.176.022,00  | 1.159.050,00  | 1.141.806,00  | 1.124.286,00  | 1.106.486,00  | 1.088.401,00  | 1.070.027,00  | 1.051.359,00  | 1.032.392,00  | 1.013.121,00  | 993.542,00    | 973.650,00    |
| Amortización Préstamo           | 1.060.771,00  | 1.077.743,00  | 1.094.987,00  | 1.112.507,00  | 1.130.307,00  | 1.148.392,00  | 1.166.766,00  | 1.185.434,00  | 1.204.401,00  | 1.223.672,00  | 1.243.251,00  | 1.263.143,00  |
| <b>Total Egresos Operativos</b> | 34.476.407,04 | 34.555.735,87 | 34.636.161,50 | 34.717.700,91 | 34.800.371,37 | 34.884.190,43 | 34.969.175,94 | 35.055.346,04 | 35.142.719,18 | 35.231.314,11 | 35.321.149,91 | 35.412.245,95 |
| <b>Saldo Final de Caja</b>      | 20.925.421,32 | 22.674.186,56 | 24.384.647,01 | 26.056.039,90 | 27.687.588,12 | 29.278.499,94 | 30.827.968,76 | 32.335.172,86 | 33.799.275,07 | 35.219.422,52 | 36.594.746,35 | 37.924.361,43 |

| Años                  | 25            | 26            | 27            | 28            | 29            | 30            | 31            | 32            | 33            | 34            | 35            | 36            |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Meses                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Saldo Inicial de Caja | 37.924.361,43 | 48.404.272,64 | 58.848.191,47 | 55.817.778,22 | 52.749.676,51 | 49.643.012,91 | 46.496.896,66 | 43.310.419,32 | 40.082.654,45 | 36.812.657,25 | 33.499.464,27 | 30.142.092,98 |

#### FUENTES DE INGRESOS

|                                 |               |               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos                        | 36.787.626,53 | 36.833.773,42 | 5.630.304,87 | 5.677.224,07 | 5.724.534,27 | 5.772.238,73 | 5.820.340,72 | 5.868.843,56 | 5.917.750,59 | 5.967.065,17 | 6.016.790,72 | 6.066.930,64 |
| <b>Total Ingresos</b>           | 36.787.626,53 | 36.833.773,42 | 5.630.304,87 | 5.677.224,07 | 5.724.534,27 | 5.772.238,73 | 5.820.340,72 | 5.868.843,56 | 5.917.750,59 | 5.967.065,17 | 6.016.790,72 | 6.066.930,64 |
| <b>Total Fuente de Ingresos</b> | 36.787.626,53 | 36.833.773,42 | 5.630.304,87 | 5.677.224,07 | 5.724.534,27 | 5.772.238,73 | 5.820.340,72 | 5.868.843,56 | 5.917.750,59 | 5.967.065,17 | 6.016.790,72 | 6.066.930,64 |

#### USO DEL CRÉDITO

|                                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos                          | 20.968.947,12 | 20.995.250,85 | 3.209.273,77  | 3.236.017,72  | 3.262.984,54  | 3.290.176,07  | 3.317.594,21  | 3.345.240,83  | 3.373.117,83  | 3.401.227,15  | 3.429.570,71  | 3.458.150,46  |
| Gastos Administrativos          | 3.101.975,19  | 3.157.810,75  | 3.214.651,34  | 3.272.515,06  | 3.331.420,34  | 3.391.385,90  | 3.452.430,85  | 3.514.574,60  | 3.577.836,95  | 3.642.238,01  | 3.707.798,30  | 3.774.538,66  |
| Intereses Bancarios             | 953.440,00    | 932.907,00    | 912.044,00    | 890.848,00    | 869.313,00    | 847.434,00    | 825.204,00    | 802.618,00    | 779.672,00    | 756.358,00    | 732.671,00    | 708.605,00    |
| Amortización Préstamo           | 1.283.353,00  | 1.303.886,00  | 1.324.749,00  | 1.345.945,00  | 1.367.480,00  | 1.389.359,00  | 1.411.589,00  | 1.434.175,00  | 1.457.121,00  | 1.480.435,00  | 1.504.122,00  | 1.528.188,00  |
| <b>Total Egresos Operativos</b> | 26.307.715,32 | 26.389.854,60 | 8.660.718,11  | 8.745.325,79  | 8.831.197,87  | 8.918.354,98  | 9.006.818,06  | 9.096.608,43  | 9.187.747,78  | 9.280.258,16  | 9.374.162,00  | 9.469.482,13  |
| Saldo Final de Caja             | 48.404.272,64 | 58.848.191,47 | 55.817.778,22 | 52.749.676,51 | 49.643.012,91 | 46.496.896,66 | 43.310.419,32 | 40.082.654,45 | 36.812.657,25 | 33.499.464,27 | 30.142.092,98 | 26.739.541,49 |

| Años                  | 37            | 38            | 39            | 40            | 41            | 42           | 43           | 44           | 45            | 46            | 47             | 48             |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Meses                 |               |               |               |               |               |              |              |              |               |               |                |                |
| Saldo Inicial de Caja | 26.739.541,49 | 23.290.788,14 | 19.794.791,14 | 16.250.488,21 | 12.656.796,16 | 9.012.610,56 | 5.316.805,26 | 1.568.232,05 | -2.234.279,76 | -6.091.923,79 | -10.005.917,00 | -13.977.500,12 |

#### FUENTES DE INGRESOS

|                                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos                        | 6.117.488,39 | 6.168.467,46 | 6.219.871,36 | 6.271.703,62 | 6.323.967,82 | 6.376.667,55 | 6.429.806,45 | 6.483.388,17 | 6.537.416,40 | 6.591.894,87 | 6.646.827,33 | 6.702.217,56 |
| <b>Total Ingresos</b>           | 6.117.488,39 | 6.168.467,46 | 6.219.871,36 | 6.271.703,62 | 6.323.967,82 | 6.376.667,55 | 6.429.806,45 | 6.483.388,17 | 6.537.416,40 | 6.591.894,87 | 6.646.827,33 | 6.702.217,56 |
| <b>Total Fuente de Ingresos</b> | 6.117.488,39 | 6.168.467,46 | 6.219.871,36 | 6.271.703,62 | 6.323.967,82 | 6.376.667,55 | 6.429.806,45 | 6.483.388,17 | 6.537.416,40 | 6.591.894,87 | 6.646.827,33 | 6.702.217,56 |

#### USO DEL CRÉDITO

|                                 |               |               |               |               |              |               |               |               |               |                |                |                |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos                          | 3.486.968,38  | 3.516.026,45  | 3.545.326,68  | 3.574.871,06  | 3.604.661,66 | 3.634.700,50  | 3.664.989,67  | 3.695.531,26  | 3.726.327,35  | 3.757.380,08   | 3.788.691,58   | 3.820.264,01   |
| Gastos Administrativos          | 3.842.480,36  | 3.911.645,01  | 3.982.054,62  | 4.053.731,60  | 4.126.698,77 | 4.200.979,35  | 4.276.596,98  | 4.353.575,72  | 4.431.940,08  | 4.511.715,01   | 4.592.925,88   | 4.675.598,54   |
| Intereses Bancarios             | 684.154,00    | 659.312,00    | 634.072,00    | 608.428,00    | 582.374,00   | 555.904,00    | 529.010,00    | 501.685,00    | 473.923,00    | 445.717,00     | 417.060,00     | 387.944,00     |
| Amortización Préstamo           | 1.552.639,00  | 1.577.481,00  | 1.602.721,00  | 1.628.365,00  | 1.654.419,00 | 1.680.889,00  | 1.707.783,00  | 1.735.108,00  | 1.762.870,00  | 1.791.076,00   | 1.819.733,00   | 1.848.849,00   |
| <b>Total Egresos Operativos</b> | 9.566.241,75  | 9.664.464,46  | 9.764.174,29  | 9.865.395,66  | 9.968.153,43 | 10.072.472,85 | 10.178.379,65 | 10.285.899,98 | 10.395.060,43 | 10.505.888,08  | 10.618.410,45  | 10.732.655,55  |
| Saldo Final de Caja             | 23.290.788,14 | 19.794.791,14 | 16.250.488,21 | 12.656.796,16 | 9.012.610,56 | 5.316.805,26  | 1.568.232,05  | -2.234.279,76 | -6.091.923,79 | -10.005.917,00 | -13.977.500,12 | -18.007.938,12 |

| Años                  | 49             | 50             | 51             | 52             | 53             | 54             | 55             | 56             | 57             | 58             | 59             |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Meses                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Saldo Inicial de Caja | -18.007.938,12 | -22.098.520,60 | -26.250.562,34 | -30.465.403,69 | -34.744.411,09 | -39.088.977,53 | -43.500.523,07 | -47.980.495,33 | -52.530.370,01 | -57.151.651,37 | -61.845.872,85 |

#### FUENTES DE INGRESOS

|                                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos                        | 6.758.069,37 | 6.814.386,61 | 6.871.173,17 | 6.928.432,95 | 6.986.169,89 | 7.044.387,97 | 7.103.091,20 | 7.162.283,63 | 7.221.969,33 | 7.282.152,40 | 7.342.837,01 |
| <b>Total Ingresos</b>           | 6.758.069,37 | 6.814.386,61 | 6.871.173,17 | 6.928.432,95 | 6.986.169,89 | 7.044.387,97 | 7.103.091,20 | 7.162.283,63 | 7.221.969,33 | 7.282.152,40 | 7.342.837,01 |
| <b>Total Fuente de Ingresos</b> | 6.758.069,37 | 6.814.386,61 | 6.871.173,17 | 6.928.432,95 | 6.986.169,89 | 7.044.387,97 | 7.103.091,20 | 7.162.283,63 | 7.221.969,33 | 7.282.152,40 | 7.342.837,01 |

#### USO DEL CRÉDITO

|                                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos                          | 3.852.099,54   | 3.884.200,37   | 3.916.568,71   | 3.949.206,78   | 3.982.116,84   | 4.015.301,14   | 4.048.761,99   | 4.082.501,67   | 4.116.522,52   | 4.150.826,87   | 4.185.417,09   |
| Gastos Administrativos          | 4.759.759,32   | 4.845.434,98   | 4.932.652,81   | 5.021.440,56   | 5.111.826,49   | 5.203.839,37   | 5.297.508,48   | 5.392.863,63   | 5.489.935,18   | 5.588.754,01   | 5.689.351,58   |
| Intereses Bancarios             | 358.363,00     | 328.308,00     | 297.772,00     | 266.748,00     | 235.227,00     | 203.202,00     | 170.665,00     | 137.607,00     | 104.020,00     | 69.895,00      | 35.225,00      |
| Amortización Préstamo           | 1.878.430,00   | 1.908.485,00   | 1.939.021,00   | 1.970.045,00   | 2.001.566,00   | 2.033.591,00   | 2.066.128,00   | 2.099.186,00   | 2.132.773,00   | 2.166.898,00   | 2.201.552,00   |
| <b>Total Egresos Operativos</b> | 10.848.651,86  | 10.966.428,35  | 11.086.014,52  | 11.207.440,34  | 11.330.736,33  | 11.455.933,51  | 11.583.063,46  | 11.712.158,30  | 11.843.250,69  | 11.976.373,88  | 12.111.545,68  |
| <b>Saldo Final de Caja</b>      | -22.098.520,60 | -26.250.562,34 | -30.465.403,69 | -34.744.411,09 | -39.088.977,53 | -43.500.523,07 | -47.980.495,33 | -52.530.370,01 | -57.151.651,37 | -61.845.872,85 | -66.614.581,52 |