

**Planeación Financiera para una MiPyme del sector Food Service: Caso
aplicado a “Chepasteles”**

**Trabajo presentado para optar por el título de
Especialista en Finanzas**

ELIZABETH ANDREA BUITRAGO TABARES

EDISON JOHAN PORRAS MONTOYA

FEDERICO DUQUE ARBELÁEZ

Asesor

ELKIN DARÍO RAVE GÓMEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

MEDELLÍN

2019

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1. Planteamiento del Problema.....	4
2. Objetivo general.....	6
2.1 Objetivos específicos	6
3. Justificación	6
4. Marco Teórico.....	8
4.1.1 Estructuras Empresariales: Las MiPymes	8
4.1.2 El Sector del Food Service en Colombia.....	11
4.1.3 Planificación Financiera para MiPymes.....	12
4.1.4 La Planeación Financiera	14
4.2 Marco Conceptual	14
4.2.1 Flujo de efectivo	16
4.2.2 Información financiera	16
4.2.3 Objetivos financieros	17
4.2.4 Análisis financiero	17
4.2.5 Riesgo financiero	18
5. Metodología	18
5.1 Tipo de Investigación.....	19
5.2 Diseño de Investigación	19

5.3 Enfoque Cuantitativo	20
6. Productos y resultados.....	21
6.1 Diagnóstico financiero	21
6.2 Estrategia de planeación financiera	22
6.3 Estrategia de planeación financiera	25
Conclusiones	29
Recomendaciones	29
Referencias	30
Anexo A. Ingresos enero 2019	32

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación MiPymes en Colombia	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Tasa de supervivencia según clasificación de empresas	10
Figura 3. Valor unitario costo de producción.....	24
Figura 4. Relación ingresos, costos y gastos administrativos del mes de enero de 2019	25
Figura 5. Análisis de ingresos vs egresos, enero de 2019	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Análisis de ingresos vs egresos primer trimestre 2019.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Comparativo de ingresos vs egresos primer trimestre 2019	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. Estado de resultado primer semestre	26
Figura 9. Estado de resultado segundo semestre.....	26
Figura 10. Utilidad Neta del año 2019.....	28
Figura 11. Estado de Resultado primer semestre con los ajustes	28
Figura 12. Estado de Resultado segundo semestre con los ajustes	29

1. Planteamiento del Problema

Emprender un negocio es una tarea que requiere buena planificación; muchos se “lanzan al ruedo” con pocos conocimientos e inician su proyecto de empresa, encontrando diversos obstáculos en el camino, sin tener presente que el mercado es sustancial en tanto bajas y altas, una suerte de vaivén que crece y decrece constantemente. Uno de los sectores en donde hay mucho crecimiento es el de las MiPymes, empresas pequeñas y emprendedoras dedicadas al sector de “Food Services”; muchos se aventuran en este sector de manera improvisada, sin manejar inventarios, a invertir de manera inconsciente sin tener en cuenta la inversión real implicada y sin registrar la sociedad en la que se adscriben o el negocio que presupuestan dirigir; ya que, en esta última instancia, los trámites tanto en la Cámara de Comercio, como en el Dirección Nacional de Impuesto y Aduanas Nacionales DIAN, varían de acuerdo a como se piense operar en el mercado. Y al pasar a adquirir personería jurídica significaría también regirse a una serie de trámites legales como grabar sus productos con el Impuesto del Valor Agregado IVA; lo que encarecería el producto final, caso que no ocurriría si se pensara en operar como persona natural.

Pero en plena etapa de producción, estas empresas presentan un nuevo obstáculo y riesgo, por su deficiencia en conocimientos sobre metodología en planeación financiera, debido a que estos pequeños empresarios no poseen un plan para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de su empresa.

En consecuencia, varias MiPymes presentan fallas en su estructura financiera y administrativa, ya que no cuentan con un personal lo suficientemente capacitado que tenga el conocimiento para aplicar herramientas de diagnóstico; personas que en esa medida desconocen un plan administrativo de acuerdo con sus procesos laborales y administrativos. La parte operativa

la realizan a través de indicadores con información muy básica sobre liquidez, actividad, deudas y rentabilidad, que, aunque son fundamentales, aportan muy poco a la toma de decisiones. Adicionalmente, desconocen la importancia de realizar un plan financiero adecuado con el que pueden desarrollar, hacer crecer y fortalecer sus negocios, por lo que se hace necesario implementar dicho análisis apoyado en un diagnóstico financiero que permita visualizar la situación real de la MiPyme.

En este sentido, la planeación financiera permite a las empresas calcular su capital de trabajo, su liquidez, realizar el proceso entre lo que produce y lo que gasta para hacerlo, tener control de sus activos, pasivos, conocer si se produce o no valor agregado, y en términos muy precisos, le puede informar al gerente o líder de la compañía, si el negocio le genera la rentabilidad esperada. Esto es primordial para la toma de decisiones, lo que hace necesario que las MiPymes realicen e integren un profundo análisis de los estados financieros, con el fin de poder saber la situación real de su negocio que aporte a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

La herramienta más importante para este sector es el plan administrativo, cuya base es el análisis financiero y lamentablemente, para la gran mayoría de los nuevos empresarios, es común que exista una confusión de los términos rentabilidad, ganancia, utilidad y efectivo. Es por esta razón que es necesario tener claros estos conceptos para realizar un estudio de la información contable de manera profunda y correcta; lo que traduce a su vez que, dicho proceso genera en detalle, pautas para realizar comparativos entre rentabilidad y fluidez financiera, patrimonio y compromisos presupuestales futuros.

Dado lo anterior, la MiPyme objeto de estudio aquí, pertenece al sector de Food Service y se llama “Chepasteles”; la cual fue constituida en el año 1996 bajo el nombre “Chepas Productos Fritos”, la cual se dedicaba a la distribución de productos fritos a cafeterías, pero que luego de un proceso de reestructuración a principios del año 2018, cambia su razón social y amplía su visión a fin de posicionarse con puntos de venta en las universidades de la ciudad Medellín y el Área Metropolitana. Esta, como otras empresas del sector, presenta desconocimiento en aspectos de gestión, sobre todo en el campo de la planeación financiera y las finanzas, razón que encamina

este estudio en cuanto posibilitará a la empresa Chepasteles integrar nuevos conceptos financieros con los que se obtendrán resultados que permitirán a este estudio medir y establecer el impacto en los procesos financieros de la empresa. Arista por las cuales es necesario plantear la siguiente pregunta problematizadora:

¿Es la planeación financiera un instrumento que permite a Chepasteles crecimiento en el mercado de Medellín y su área metropolitana?

2. Objetivo general

- Elaborar la planeación financiera de la MiPyme “Chepasteles” en aras de que pueda trazar metas de crecimiento a mediano plazo en la ciudad de Medellín y su área metropolitana.

2.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico financiero de la MiPyme “Chepasteles” para identificar la actualidad financiera.
- Sistematizar la proyección financiera para la MiPyme “Chepasteles” para mejorar su liquidez y rentabilidad optimizando sus recursos.
- Diseñar estrategias de planeación financiera para la MiPyme “Chepasteles”.

3. Justificación

La planeación financiera ha tomado mucha fuerza en Colombia a partir de la apertura económica de 1991 y con la instauración de políticas neoliberales que permitieron a los negocios privados extranjeros competir en el mercado interno colombiano. La planeación financiera y otro tipo de estrategias no eran implementados ni siquiera en las grandes empresas del país; puesto que, al ser muy limitada la apertura del país con una alta carga arancelaria a la entrada de mercados extranjeros, la empresa y la industria nacional tenían una estabilidad en el mercado local dado las

pocas amenazas de competidores y además de ello, no había una dimensión real de las ventajas y debilidades competitivas que tenían frente a las empresas extranjeras (Dinero, 2013).

Dado a esa mala o nula planificación se evidenció cómo en la década de los noventa, muchas de las grandes empresas industriales y a agrícolas que eran las que dominaban y daban poder al brazo económico en Colombia, fueron desapareciendo, absorbidas por multinacionales y posteriormente se fueron posicionando otros sectores como el financiero y el de la construcción (Dinero, 2018).

Con el surgimiento de tantas empresas dedicadas al sector financiero y comercial, y, teniendo en cuenta las crisis financieras por las que ha atravesado no solo Colombia, sino además grandes potencias como EEUU, es importante destacar que las MiPyme comienzan a organizar sus estados financieros y a tener un conocimiento objetivo del crecimiento y valor de su empresa; aunque es de anotar que se hace difícil para muchos pequeños emprendedores la inversión en un sistema contable o relacionar un gasto a un profesional que realice una gestión financiera, son temas vitales para asegurar el funcionamiento de la empresa a corto, mediano plazo o largo plazo.

La planeación financiera apunta a brindarle mayor estabilidad a la empresa; puesto que las diferentes estrategias permiten el constante monitoreo de la realidad financiera de la empresa y proyectar a futuro las oportunidades o problemas que se suscitarán.

La MiPymes “Chepasteles” comenzó como una idea de negocio que al día de hoy no cuenta con los soportes y extractos de los movimientos financieros que día a día realizan para su funcionamiento; por lo tanto, es difícil determinar al día de hoy si “Chepasteles” genera valor (considerable en aumento), si es viable su proyección de posicionar nuevos puntos de venta o si en realidad debe cambiar de estrategias para garantizar el sostenimiento de la empresa.

Es así como la finalidad del presente proyecto en el marco de la empresa “Chepasteles” es la de formular procesos, estrategias y mecanismos financieros que permitan la elaboración de una “conciencia financiera”, la cual este basada en el orden y en el rigor de la sistematización de cada

aspecto contable de la empresa y de este modo, poner a los inversionistas a pensar sobre las capacidades que tengan de entender no solo las dinámicas externas que afectan su negocio; sino también tener de primera mano las herramientas para tomar decisiones para futuras inversiones o estrategias para crecer en el mercado.

4. Marco Teórico

Teniendo en cuenta la razón de ser de la MiPyme “Chepasteles” y el objetivo que se quiere lograr con la presente investigación, se hace necesario abordar dos escenarios en este apartado; por un lado, es importante hacer un análisis de las MiPymes en Colombia y específicamente en la ciudad de Medellín, su masificación, crecimiento y aportes económicos que representan en el país; por otro lado, realizar un panorama del sector Food Service en el país que permita conocer y profundizar en las estrategias más empleadas y que más han aportado éxito a los emprendedores.

4.1.1 Estructuras Empresariales: Las MiPymes

MiPyme es el acrónimo con el cual se reconoce a la micro, pequeña y mediana empresa, entendida como una clasificación empresarial, que viene ganando participación en diferentes indicadores de la economía de Colombia y que, además, constituyen un potente dinamizador del crecimiento y especialización de la base empresarial del país. Las MiPymes corresponden a todas aquellas empresas medianas y pequeñas con activos mayores a 500 SMLV, hasta 30000 SMLV. Este segmento empresarial tiene diversas características y son propias de la dimensión de cada empresa, tal como lo plantean Garza, Tunal & Zeballos (citados por Saavedra & Hernández, 2008) que definen las siguientes variables, que, luego de presentarse a nivel cualitativo con la escritura, permite avizorar otros aspectos desde el carácter cuantitativo como se mostrará en otra gráfica más adelante.

El número de trabajadores que emplean, tipo de producto, tamaño de mercado, inversión en bienes de producción por persona ocupada, el volumen de producción o de ventas, valor de producción o de ventas, trabajo personal de socios o directores, separación de funciones básicas

de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa, ubicación o localización, nivel de tecnología de producción, orientación de mercados, el valor del capital invertido y el consumo de energía

Latinoamérica no tiene unificado un criterio estándar para la clasificación de las MiPymes, dado que existen múltiples criterios para definir las y varían de uno a otro país; en consecuencia, Colombia clasifica este segmento empresarial como se muestra en la figura 1 conforme lo establece la Ley 905 de 2004:

<i>EMPRESA</i>	<i>NÚMERO DE TRABAJADORES</i>	<i>ACTIVOS TOTALES POR VALOR</i>
MICROEMPRESA **	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA **	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA **	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Figura 1. Clasificación empresarial en Colombia
Fuente: elaboración propia basada en la Ley 590 de 2000

Un estudio realizado por Confecámaras en el año 2017 demuestra que las MiPymes han crecido en el país con una participación del 73% consolidándose como uno de los principales factores de crecimiento económico del país pues ellas generan aproximadamente el 67% de los empleos y el 28% del PIB (Álvarez, 2017). En el ámbito regional, específicamente de Antioquia, pese a que la informalidad ha estado presente los últimos años, las MiPymes se presentan como un impulsor de la economía regional, al presentar el total del 99% de las empresas y generar el 47,9% de empleo en industria manufacturera, entre otros grandes aportes que hace a la región (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).

El crecimiento de este tipo de empresas en la región es un indicador de robustecimiento de la economía. Sin embargo, en Antioquia este crecimiento es aún insuficiente. La expansión y consolidación de las MiPymes requiere de incentivos que promuevan una mayor vinculación y compromiso con otras dinámicas, pues a pesar de que las MiPymes representan un alto porcentaje de crecimiento y son pilares fundamentales en la economía del país, la tasa de supervivencia es muy baja como se puede visualizar en la figura 2, pues alrededor del 98% de las microempresas que surgen en Colombia, cierran sus puertas tras pasar el año.

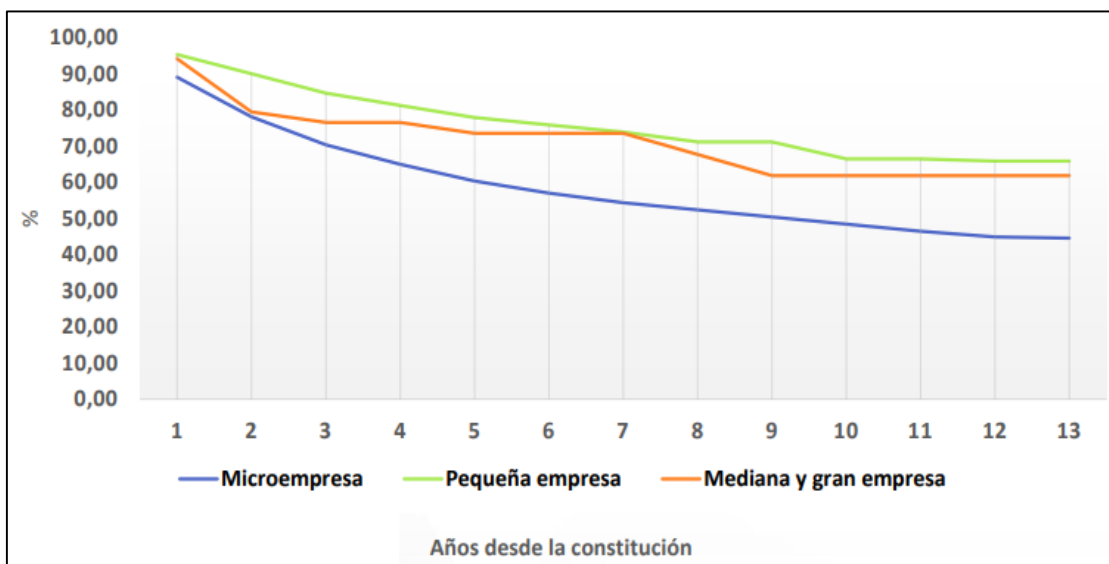


Figura 1. Tasa de supervivencia según clasificación de empresas

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2016)¹

Estas preocupantes tasas de supervivencia de MiPymes que fracasan se asocian a factores como la falta de financiamiento desde el momento de su origen lo que imposibilita que sean innovadores y así estén a la vanguardia con el mercado globalizado, sin dejar de mencionar la poca capacidad de gestión de los emprendedores o desconocimiento de los recursos y herramientas que ofrecen tanto el sector privado, como el público a través de productos financieros y créditos especiales para el sector empresarial (Álvarez, 2017).

¹ La siguiente gráfica se toma de la Cámara de Comercio de Medellín, disponible en : http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf

4.1.2 El Sector del Food Service en Colombia

Para empezar a hablar de Food Service, es importante conocer inicialmente a que se refiere este término; se trata de una actividad empresarial que se dedica a la producción de comidas y bebidas que son consumidas en el mismo local en el que se elaboran, o inclusive, que son empacadas para llevarlas a casa y consumirlas allí. Esta industria en Colombia se compone por cafeterías, panaderías y restaurantes, da empleo a cerca de un millón de colombianos y vende alrededor de \$35 billones al año de acuerdo con cifras proporcionadas por Euromonitor (citado por (Dinero, 2018), para el año 2016).

En el país, el sector de Food Service empezó a incursionar desde el año 1994 y en ese entonces se concebía solamente como un movimiento simple de suministro de alimentos que satisfacía la demanda de los operadores gastronómicos y que, por ende, se consolidaba como un negocio de unos pocos como potencias en el mercado (El tiempo, 1994).

Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, este sector se ha masificado a pasos agigantados; la construcción de centros comerciales ha sido una de las estrategias comerciales que más ha representado crecimiento en este sector, ya que al invitar a los clientes a realizar sus compras en las tiendas que se encuentran allí dispuestas en un solo lugar, se conjuga con la variedad de menús que es posible encontrar en sus plazoletas de comida, que buscan satisfacer todas las necesidades y gustos.

Otro de los factores que ha ocasionado la incursión de este sector empresarial, ha sido el ritmo de vida acelerado que están llevando los colombianos, pues cada vez hay menos tiempo para realizar sus labores, ocasionado por diversos factores como las grandes distancias, el tráfico, las múltiples actividades (trabajo, estudio, familia), lo que son un detonante a la hora de comer, pues eligen lugares que sean cercanos a los lugares habituales de desempeño y prefieren opciones rápidas, que sean de fácil preparación y a bajos costos. (Dinero, 2016).

Adrede a lo anterior, se suma que los colombianos cada vez más eligen consumir alimentos fuera de su casa, sin necesidad que se trate de una ocasión especial; así lo reveló un estudio realizado por *The Nielsen Company* (citado por Bitar, 2016) donde indica que Colombia ocupa el cuarto lugar entre países de América Latina que consumen comidas fuera de casa entre semana dada por la conveniencia y practicidad que esto representa, principalmente dada por la falta de tiempo para cocinar en casa.

A la hora de elegir el tipo de comida, el estudio también contempla una escala que indica que la preferencia está predominada por las comidas rápidas, posicionando en segundo lugar los restaurantes casuales y en tercer lugar los restaurantes formales o elegantes. Es importante mencionar que, esta preferencia viene enmarcada principalmente en el factor económico, dado que al consumir más alimentos en la calle, representa un mayor gasto; otros factores que no se pueden dejar de lado son el servicio recibido, la calidad de la comida, la higiene y los tipos de comida que se ofrecen, entre otros.

Sin embargo, pese a que el mencionado estudio revela que los colombianos tienen mayores preferencias por el consumo de alimentos preparados en un local comercial, la industria del Food Service se ha tenido que reinventar por el fuerte impacto que generó la pasada reforma tributaria del año 2017, lo que ocasionó que importantes restaurantes como *La Cigale* ubicado en la ciudad de Bogotá, cerrara sus puertas y otros importantes como *Calentao Express* y *Deluchi y Astrid & Gastón*, realizarán procesos de reorganización que les permitiera la supervivencia en medio del fuerte remesón financiero. (Dinero, 2018).

4.1.3 Planificación Financiera para MiPymes

Las MiPymes son un segmento que viene ganando participación en diferentes indicadores de la economía de Antioquia y constituyen un potente dinamizador del crecimiento y especialización de la base empresarial. La calidad, la innovación y especialización de productos, una eficiente gestión administrativa y de servicio al cliente y una adecuada planificación

financiera, son factores que garantizan la mayor permanencia de este segmento empresarial en el mercado. Sin embargo, ese último factor resulta siendo un proceso que genera el principal dolor de cabeza porque muchas de estas empresas resultan planificadas desde una idea muy rápida y solo se ejecuta sin tener estrategias que la consoliden como una MiPyme sólida y que perdure en el tiempo.

Los autores, Robinson y Pearce, (citados por Saavedra & Espíndola, 2016) exponen diversas razones por las cuales los nacientes empresarios no realizan una planeación financiera, enmarcadas en tiempo, dificultad, experiencia y desconfianza:

1. *Tiempo*. Los administradores informan que su tiempo es corto que es muy difícil ejecutar una planeación teniendo en cuenta el día a día de su operación.
2. *Dificultad para empezar*. Los propietarios y administradores de las pequeñas empresas no poseen un conocimiento de los procesos de planeación. No están familiarizados con mucha de la información que puede ser de utilidad para la planeación.
3. *Falta de experiencia*. Los administradores de las pequeñas empresas típicamente les hace falta la experticia y experiencia que es necesario en un proceso de planeación.
4. *Falta de confianza y apertura*. Los propietarios y administradores de las pequeñas empresas son altamente celosos de la información de sus negocios y de las decisiones que les afectan. Consecuentemente, no se atreven a compartir su planeación estratégica con los empleados o consultores externos.

A estos factores mencionados, es importante sumarle el ambiente hostil que se vive en el mercado, debido a la alta competitividad que se debe mantener con grandes empresas, por lo que el proceso de planificación financiera representa una inmersión de recursos perdidos que prefieren ser invertidos por los dueños desde el “error y acierto”.

Al encontrar reunidos estos factores que resultan siendo un obstáculo en el futuro de los proyectos de MyPyme, es entonces necesario que los empresarios se capaciten y concienticen que

este procedimiento de planeación financiera no se trata de tiempo perdido, entre otros recursos, sino que será un proceso importante que se va a ver representado en grandes beneficios en pro de su proyecto de MiPyme y, por ende, el personal.

4.1.4 La Planeación Financiera

La planeación en cualquier aspecto refiere a un proceso en el cual se trazan objetivos a través de un enfoque racional; luego de haber realizado un diagnóstico profundo de la compañía y su interacción con las demás y se definen acciones claras con las cuales se pueda llevar a cabo la ejecución de las actividades para lograr los objetivos.

Este proceso de planeación va desde los objetivos que traza la empresa hasta la planeación de los ingresos que se quieren lograr; sin embargo, este último factor depende de variables tanto internas (de acuerdo al manejo que se les dé a las finanzas), como externas (de acuerdo a la situación económica por la cual atraviese el país). Por consiguiente, resulta importante que se contemplen todas las variables posibles y se creen estrategias a través de una FODA, a fin de que la empresa no se vea seriamente afectada en medio de la marcha.

En el proceso de planeación financiera es importante que se tome en cuenta como un complemento de lo que es la planeación estratégica, porque ambas van enfocadas al futuro de la empresa, solo que la primera aborda las situaciones que se puedan presentar de riesgo financiero y la segunda aborda todos los demás aspectos.

Finalmente, en el país encontramos empresas como ‘‘TOSTAO’ Café & Pan’’ y ‘‘LA MIGUERIA SAS’’ llevan a cabo estrategias de planeación financiera, para la expansión de sus tiendas y el crecimiento exponencial en ventas.

4.2 Marco Conceptual

Comprendida la situación, abordada en el apartado anterior, por la cual atraviesas muchas MiPymes del país, resulta necesario que se dé una mirada de fondo a las bases estructurales con

las cuales se construyen estas empresas y se corrijan los errores que pueden desencadenar en un caso más de “fracaso empresarial”. Observando especialmente a la MiPyme “Chepasteles”, resulta ser uno de los casos que ha sobrevivido en tanta competencia empresarial, pero que se encuentra en el punto de ser reinventada a través de una adecuada planeación financiera, a fin que su proyección sea real, se logre su expansión y llegue a muchos más clientes de los que tiene actualmente, sin perder su esencial principal de ofrecer productos con alta calidad. Por consiguiente, en este apartado se abordan los conceptos relevantes a la planificación financiera, para que los directivos de “Chepasteles” realicen el proceso adecuadamente y fijen su horizonte empresarial.

Conociendo el concepto de lo que es la planeación y la importancia que tiene para el emprendimiento de un proyecto empresarial, resulta necesario ahora comprender el concepto de planeación financiera, como una de las fases más importantes dentro de ese proceso. Al respecto, esta es descrita por (Ortega, 2014) como *“una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”*. El autor establece que este procedimiento requiere de tres fases:

1. *Planear*: someter a planeación todo lo que se quiere hacer y se quiere lograr.
2. *Ejecutar*: poner en práctica todo lo que se planeó.
3. *Verificar*: comprobar que lo que se ejecutó, producto de la planeación, esta, dando los resultados esperados.

También, se debe considera que para realizar una adecuada planeación financiera que permita proyectar en términos económicos el futuro de la empresa, es importante conocer los elementos básicos que se deben considerar en este proceso; estos son: el flujo de caja, la información financiera, los objetivos, el análisis y el riesgo. (Segura, 2011)

4.2.1 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es la disponibilidad de dinero con el cual cuentan las organizaciones para desarrollar su objeto social en el corto plazo. La importancia del flujo de efectivo, según (Opiela, 2006), radica en que, si hay algo que puede hacer que perdure o quiebre una empresa, es su flujo de efectivo. Por esta razón se necesita realizar una buena planeación. El problema más común es el conocido síndrome cero: cuando el negocio va bien y tiene mucho efectivo la MiPymes no se enfoca en las necesidades futuras. La solución es trabajar directamente con los clientes en el desarrollo de nuevos negocios, de este modo se tendrá siempre presente la visión del futuro.

El error más grande que un pequeño empresario comete es no controlar el saldo de caja y los flujos de efectivo. Es necesario hacer reportes mensuales por separado, es decir, las operaciones personales del propietario no deben mezclarse con las del negocio. Y además llevar un control de las entradas y salidas de efectivo, siendo necesario contar con líneas de crédito suficientes para los períodos de baja liquidez; con la finalidad de no verse en la necesidad de buscar créditos de última hora que pueden ser muy costosos.

4.2.2 Información financiera

En este elemento importante para la planificación financiera, se recopilan datos tanto internos (a nivel de empresa), como externos (a nivel del sector y del entorno). El objetivo de recopilar esta información es realizar un análisis de comportamiento económico global, pero debe cumplir con características como:

1. *Entendible*: no debe contener vocabulario que no sea comprendido por las personas y además debe ser precisa, con datos y fechas reales.
2. *Verás*: debe ser significativa para tomar dediciones adecuadas.
3. *Fidedigna*: no debe contener inconsistencias en datos recolectados.

4. *Comparable*: los datos recolectados deben ser uniformes a fin de que se puedan comparar y tomar estadísticas.
5. *Útil*: debe ser oportuna para atender los momentos de verdad.

Según el pensamiento de (Van Horne, 2003), Se utiliza un índice que relaciona si los resultados de la información financiera reflejados en los estados financieros logran evaluar el desempeño de la empresa.

4.2.3 Objetivos financieros

El objetivo financiero se define como da el máximo valor de la empresa en el mercado (Gómez-Bezares, 1990). La definición de los objetivos es una de las tareas primordiales en la planificación porque representan la base de las estrategias que crearán para el fortalecimiento empresarial, y en este caso deben ser definidos por una cabeza responsable o quien haga las veces de jefe financiero dentro de lo que se tendrá en cuenta marcar el horizonte de la liquidez, la rentabilidad y la financiación, apuntando siempre a la maximización de la empresa.

4.2.4 Análisis financiero

Este elemento consiste en realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa para saber con qué se cuenta y como se rentabiliza y para ello se emplean documentos con los que toda MiPymes debe contar, los cuales reflejan el estado actual: el balance general, el plan de ventas, el plan de producción y los estados financieros, entre otros. Sin embargo, la información conocida inicialmente como los flujos de caja, también serán una herramienta útil para conocer la situación financiera de la empresa.

Al respecto (Wild, Subramanyam y Halsey, 2007) mencionan que el objetivo del análisis financiero es mejorar las decisiones que se toman en las empresas, mediante la evaluación de la información de la situación financiera, los planes y las estrategias, así como el sector económico en el que se desempeña la empresa.

4.2.5 Riesgo financiero

El riesgo es un término que se emplea para abordar la variabilidad de los rendimientos relacionados con un proyecto o valores pronosticados de la empresa. En términos de SÁ (citado por Francischetti, Bertadsi, Girioli, Padoveze, & Calil, 2014), el riesgo *“hace referencia a la variabilidad de los retornos relacionados con un activo. Puede definirse como la obtención de retornos distintos a los esperados”*. Por esta razón es importante incluirlo y abordar toda clase de riesgos dentro de la planificación financiera porque allí es donde están inmersos los intereses de los empresarios, en función del rendimiento.

(Segura, 2011), expone una clasificación de riesgos que son de vital importancia considerarlos y analizarlos en el momento de la planeación porque pueden llegar a afectar el ámbito empresarial en el cual se haya decidido incursionar.

5. Metodología

Para que la empresa “Chepasteles” pueda masificarse y lograr sus objetivos en un corto plazo, se realiza esta investigación de planificación financiera, por lo que escoger los tipos y diseños de investigación adecuados, también influirá en el éxito de la MiPyme; por consiguiente, se tienen en cuenta los planteamientos realizados por (Malhotra, 2008) que presentan precisión y enfoque hacia los diseños más adecuados para lograr los objetivos planteados.

El presente proyecto, tiene como objeto principal la elaboración de la planeación financiera. Para ello se acudirá al análisis de toda la información financiera que tenga la empresa y de este modo realizar un diagnóstico contable, para posteriormente poder aplicar las técnicas de planificación que más se adecuen al tipo de negocio en cuestión.

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación con el cual se busca lograr los objetivos de la planeación financiera a las MiPymes, requiere la aplicación de dos estudios; por una parte el estudio explicativo, dado que se podrá medir que a partir de la adecuada la planeación financiera se teje una base sólida para el crecimiento de las empresas; por otra parte, el estudio descriptivo, toda vez que en coherencia con lo expuesto por (Malhotra, 1997), “una descripción que dé cuenta de las características que dan función al problema en tanto se permite cuestionarlo como una arista solucionable desde la problemática aquí planteada”. Esto es parafraseo y les permite”, Para realizar la planeación financiera se pretende obtener la información de la siguiente forma:

1. Conocer mediante un diagnóstico el contexto general de la empresa teniendo en cuenta sus funciones, actividad económica y las actividades y técnicas de la administración financiera.
2. Establecer los vacíos que en planeación financiera tiene la empresa, los cuales se pretende satisfacer.
3. Realizar la investigación de información relativa al tema en publicaciones impresas y electrónicas (libros, revistas, estudios, etc).
4. Analizar la información recopilada.
5. Establecer las estrategias más viables para que la empresa logre su expansión.
6. Sacar conclusiones que puedan ser aplicadas a las demás MiPymes.

Lo anterior, permitirá obtener más información para realizar la metodología de planeación financiera que describa la actualidad de la empresa y muestre las proyecciones a corto, mediano y largo plazo en las cuales se puede centrar todos los esfuerzos para que la empresa pueda expandirse a nivel local.

5.2 Diseño de Investigación

Mediante los métodos de observación, inducción y deducción, se afrontará el desarrollo del proyecto, así:

1. *Observación:* Se requiere recolectar datos e información de la empresa en publicaciones impresas y electrónicas (libros, revistas, estudios, etc). Para determinar el estado de esta. Los instrumentos utilizados serán la entrevista en profundidad tanto para los directivos como para los clientes.
2. *Inducción:* Se realizará un análisis minucioso de la información recopilada en libros contables, de lo observado en las dinámicas de la operación y del sentir tanto de los directivos de la empresa como de los clientes y poder así establecer conclusiones del estado de la empresa y la manera como se realizará la planeación financiera. De este modo se obtendrá un diagnóstico del contexto general de la empresa, teniendo en cuenta sus funciones, actividad económica, las actividades y técnicas de la administración financiera y además se establecerán los vacíos que en planeación financiera tiene la empresa, los cuales se pretende satisfacer.
3. *Deducción:* El fin de este proyecto parte de la necesidad de la empresa “Chepasteles” de organizar sus finanzas y validar el estado de la empresa ya que se tiene proyectado realizar expansión en su negocio y requiere validar si la empresa si se encuentra generando valor. Lo anterior, permitirá obtener más información para realizar la metodología de planeación financiera que describa la actualidad de la empresa y muestre las proyecciones a corto, mediano y largo plazo en las cuales se puede centrar todos los esfuerzos para que la empresa pueda expandirse a nivel local.

5.3 Enfoque Cuantitativo

El enfoque de la planeación financiera de la empresa “Chepasteles” será de tipo cuantitativo, ya que es un tipo de investigación que permite precisar datos reales y verdaderos recolectados a partir de herramientas de análisis financiero, con lo cual se podrá construir la realidad; por consiguiente, conociendo la situación actual de la empresa desde la naturalidad y día a día se puede llegar a evidenciar las falencias que tiene y de esta forma se podrá encaminar a organizar las finanzas de esta. Con esta información realizar una proyección a futuro y con el resultado ayudar a tomar las mejores decisiones de corto, mediano y largo plazo.

6. Productos y resultados

Con este proyecto se busca validar la actualidad financiera de la empresa. Con respecto a los resultados recopilados, realizar una planeación financiera la cual ayude a encontrar un equilibrio y fortalecer una estrategia de crecimiento a futuro. Adicional a esto se espera dar una guía a las directivas de esta empresa para que ellos mismos puedan realizar de manera fácil sus estados de resultado mes a mes para que puedan saber en tiempo real el estado económico de la empresa y si las estrategias abordadas si están surgiendo resultados.

Teniendo en cuenta la poca información financiera que tiene la MiPyme, se realiza un diagnóstico financiero de la empresa, con el objetivo de identificar la actualidad financiera de esta. Diagnóstico en el que se evidencian vacíos financieros y riesgos financieros, que se deben analizar, para elaborar una metodología de planeación financiera.

6.1 Diagnóstico financiero

En la evaluación financiera de la empresa “Chepasteles” se evidencia que la Mipyme no cuenta con un consolidado histórico de información contable, como lo es: Balance General y el Estado de Resultados de los últimos años, dando como resultado los siguientes hallazgos:

1. Según la información recopilada no es posible realizar un flujo de caja del año 2018, debido a que solo se tiene información de los ingresos de uno de los cuatros puntos de ventas de sus productos, y además no se cuenta con el detalle de los costos de ventas y gastos administrativos.
2. No se tiene información para construir el Balance General de la empresa para el año 2018, debido a que no se tiene el detalle de la información contable de los activos y los pasivos.
3. Si bien está estructurado el ciclo de producción de cada uno de los productos, no se tiene el valor unitario de producción que cada uno representa.

4. Para el año 2016 las obligaciones financieras que tenía la empresa correspondían a inversiones enfocadas en mejorar el proceso de producción.
5. Hasta el año 2016 la empresa solo tenía el punto de venta denominado distribución, el cual tenía como objetivo distribuir los productos a escuelas y colegios de la comuna de Belén, pero a principios del 2018 con la adquisición de un Food Truck, la MiPyme amplió su visión a fin de establecer nuevos puntos de venta.
6. Para la compra del primer Food Truck por un comercial de \$38.000.000 la empresa se vio en la necesidad de realizar un crédito de consumo con una cooperativa.
7. Con los buenos resultados que se estaban observando con el nuevo punto de venta, los dueños de la MiPyme se arriesgaron a realizar dos nuevos créditos, con el objetivo de comprar dos Food Trucks por un valor comercial de \$28.000.000 y \$21.000.000.
8. Se evidencia que el alto gasto de las obligaciones financieras por un valor mensual de \$ 4.841.000, se debe principalmente a los tres créditos que realizó la empresa para la compra de los tres Food Trucks.
9. La empresa tiene obligaciones financieras con bancos y cooperativas, a diferentes tasas de interés y plazos. Deuda que se debe reestructurar para tener un adecuado control de las obligaciones financieras con las fuentes de financiación.
10. Se evidencia que los dueños y administradores de la Mipyme “Chepasteles” han encaminado sus esfuerzos en mejorar el proceso de producción de los productos, teniendo como efecto que el manejo financiero de su negocio no es el adecuado.
11. Si bien la empresa cubre los costos de producción y los gastos administrativos, la falta de información contable de la MiPyme, dificulta obtener el flujo de caja del año 2018, que permita con mayor detalle evaluar la situación financiera actual de la empresa.

6.2 Estrategia de planeación financiera

1. Se elabora una ficha técnica que permita identificar el valor unitario de costos de producción de cada uno de los productos que vende la empresa “Chepasteles”, con el fin de analizar si el precio del producto se debe reevaluar o se puede conservar.

PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCIÓN
Pastel de carne	\$ 1.841,61
Ranchero	\$ 1.394,48
Arepa Huevo	\$ 1.215,79
Pastel solo pollo	\$ 1.140,71
Jamón y queso	\$ 1.109,51
Champiñón	\$ 1.073,51
Empanada	\$ 793,41
Empanada de Arroz	\$ 769,41
Pastel tradicional	\$ 703,32

Figura 3. Valor unitario costo de producción
Fuente: elaboración propia

2. Se desarrolló un plan de trabajo en el mes de enero de 2019, el cual permitió obtener la siguiente información:
 - a. Ingresos por ventas de cada uno de los puntos
 - b. Se registró costos de cada uno de los pagos realizados a los proveedores que intervienen en la cadena de producción
 - c. Se registró los gastos administrativos como: el pago de servicios y pago de arriendo.
 - d. Se registró el pago de nomina
 - e. Se registró el costo de las obligaciones financieras
 - f. Se registró los pagos no controlados como el mantenimiento de la maquinaria y los vehículos que hacen parte del proceso de producción.
 - g. Con el registro de información de los puntos anteriores se logró obtener el dato resultado de los ingresos, costo de producción y Gastos administrativos del mes de enero de 2019, como se muestra en la figura 4.

	ENERO
Ingresos totales	\$27.861.000
Costos de venta	\$13.056.512
Gastos Admin	\$9.852.838
Utilidad	\$4.951.650

Figura 4. Relación ingresos, costos y gastos administrativos del mes de enero de 2019
Fuente: elaboración propia

3. Con los resultados obtenidos en el mes de enero se identifica información financiera que permite realizar un análisis de ingresos vs egresos, como se muestra en la figura 5.



	ENERO
Ingresos	\$ 27.861.000,00
Egresos	\$ 22.909.350,00
Resultado	 \$ 4.951.650,00
Margen	 18%

Figura 5. Análisis de ingresos vs egresos, enero de 2019
Fuente: elaboración propia

4. El plan de trabajo realizado en el mes de enero se replicó en los meses de febrero y marzo, para tener un cuadro comparativo que permita medir el comportamiento de la empresa en el primer trimestre del año 2019, como se muestra en la figura 6 y 7

	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos	\$ 27.861.000,00	\$ 35.383.300,00	\$ 40.164.200,00
Egresos	\$ 22.909.350,00	\$ 28.842.046,00	\$ 31.648.638,00
Resultado	▲ \$ 4.951.650,00	▲ \$ 6.541.254,00	▲ \$ 8.515.562,00
Margen	▲ 18%	▲ 18%	▲ 21%

Figura 6. Análisis de ingresos vs egresos primer trimestre 2019
Fuente: elaboración propia

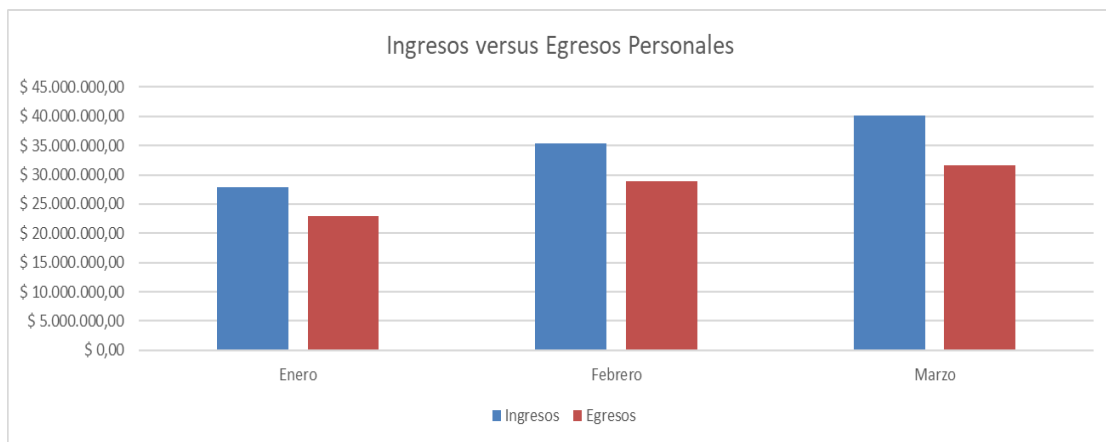


Figura 7. Comparativo de ingresos vs egresos primer trimestre 2019
Fuente: elaboración propia

- Una vez obtenido los valores de ingresos, costos y gastos de los meses de enero, febrero y marzo del 2019, se realiza una proyección para los siguientes meses del año, teniendo en cuenta el comportamiento del primer trimestre del año 2019.

6.3 Estrategia de planeación financiera

Dado que no se logra recopilar la información necesaria para realizar una planeación financiera completa que permita cumplir con el objetivo del trabajo, se presenta una planeación

simplificada, referente a la información de ingresos y egresos que se tiene del primer trimestre del año.

Por tanto, con los anteriores datos obtenidos se realiza la siguiente proyección de resultados mensual para el año evaluado, donde se toman las variaciones de dichos meses como base del cálculo de la proyección de los demás meses del año correspondiente. Logrando así tener lo que sería un Estado de Resultado de forma resumida, el cual se muestra en las figuras 8 y 9.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	\$ 27.861.000,00	\$ 35.383.300,00	\$ 40.164.200,00	\$ 41.992.868,31	\$ 43.904.795,53	\$ 45.903.772,43
Egresos	\$ 22.909.350,00	\$ 28.842.046,00	\$ 31.648.638,00	\$ 32.956.949,67	\$ 34.320.159,42	\$ 35.740.602,40
Resultado	▲ \$ 4.951.650,00	▲ \$ 6.541.254,00	▲ \$ 8.515.562,00	▲ \$ 9.035.918,63	▲ \$ 9.584.636,10	▲ \$ 10.163.170,03
Margen	▲ 18%	▲ 18%	▲ 21%	▲ 22%	▲ 22%	▲ 22%

Figura 8. Estado de Resultado primer semestre
Fuente: elaboración propia

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 47.993.762,36	\$ 50.178.909,14	\$ 52.463.545,22	\$ 54.852.200,35	\$ 57.349.610,49	\$ 59.960.727,23
Egresos	\$ 37.220.714,29	\$ 38.763.035,67	\$ 40.370.216,61	\$ 42.045.021,40	\$ 43.790.333,56	\$ 45.609.161,01
Resultado	▲ \$ 10.773.048,07	▲ \$ 11.415.873,47	▲ \$ 12.093.328,62	▲ \$ 12.807.178,95	▲ \$ 13.559.276,93	▲ \$ 14.351.566,22
Margen	▲ 22%	▲ 23%	▲ 23%	▲ 23%	▲ 24%	▲ 24%

Figura 9. Estado de Resultado segundo semestre
Fuente: elaboración propia

Dicho Estado de Resultado se muestra muy positivo para la compañía, ya que, bajo los supuestos, el crecimiento de los costos de producción es aproximadamente el 47% del valor

resultado de los ingresos y los gastos tienen una variación del 4%, El comportamiento de la proyección financiera simplificada se visualiza en la figura 10:

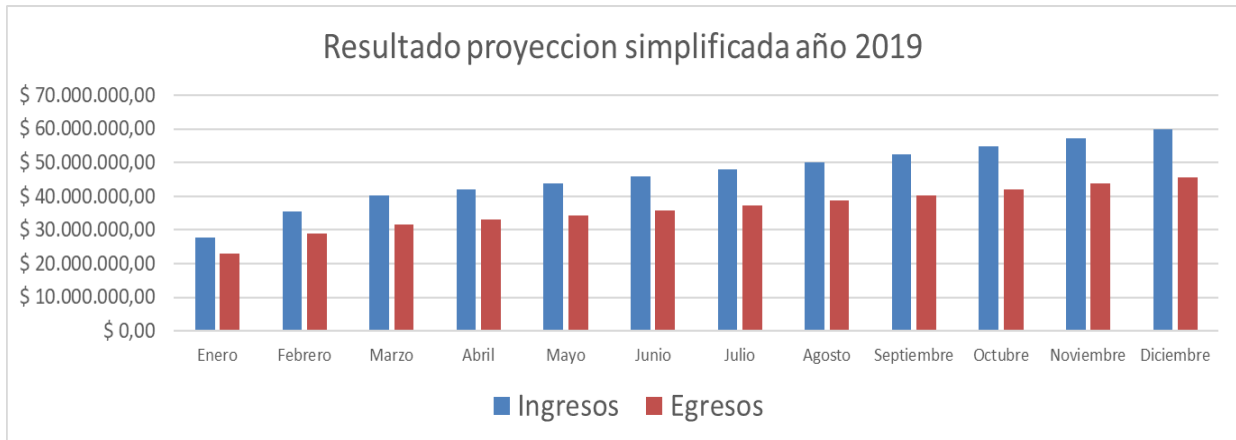


Figura 10. utilidad Neta del año 2019
Fuente: elaboración propia

Se analizan los cálculos de la proyección simplificada del año 2019 con los dueños y administradores de la MiPyme “Chepasteles”, lo que permitió identificar dos aspectos a tener en cuenta en la proyección, el primero es que en los meses de abril y octubre se presenta un receso escolar, lo que significa una disminución en las ventas del 12% en dos de los cuatro puntos de ventas, y el según aspecto a tener en cuenta es que en los meses de junio, julio y diciembre se presentan las vacaciones de los estudiantes en colegios y universidades, lo que representa que las ventas disminuyen en un 40% en dos de los cuatro puntos de ventas. En las figuras 11 y 12 se puede observar la proyección simplificada del año 2019 teniendo en cuenta el receso escolar y las vacaciones de los estudiantes

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	\$ 27.861.000,00	\$ 35.383.300,00	\$ 40.164.200,00	\$ 39.619.650,88	\$ 43.904.795,53	\$ 35.254.097,22
Egresos	\$ 22.909.350,00	\$ 28.842.046,00	\$ 31.648.638,00	\$ 30.941.639,16	\$ 33.512.306,93	\$ 28.975.743,05
Resultado	▲ \$ 4.951.650,00	▲ \$ 6.541.254,00	▲ \$ 8.515.562,00	▲ \$ 8.678.011,72	▲ \$ 10.392.488,60	▲ \$ 6.278.354,17
Margen	▲ 18%	▲ 18%	▲ 21%	▲ 22%	▲ 24%	▲ 18%

Figura 11. Estado de Resultado primer semestre con los ajustes
Fuente: elaboración propia

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 36.859.209,49	\$ 50.178.909,14	\$ 52.463.545,22	\$ 51.752.240,70	\$ 57.349.610,49	\$ 45.798.003,46
Egresos	\$ 30.166.218,02	\$ 36.906.226,22	\$ 38.448.047,42	\$ 38.603.577,71	\$ 41.730.461,91	\$ 34.806.274,22
Resultado	▲ \$ 6.692.991,47	▲ \$ 13.272.682,92	▲ \$ 14.015.497,81	▲ \$ 13.148.662,99	▲ \$ 15.619.148,58	▲ \$ 10.991.729,24
Margen	▲ 18%	▲ 26%	▲ 27%	▲ 25%	▲ 27%	▲ 24%

Figura 12. Estado de Resultado segundo semestre con los ajustes
Fuente: elaboración propia

El comportamiento de la proyección financiera simplificada con los ajustes analizados con los administradores y dueños de la MiPyme “Chepasteles” se visualiza en la figura 13.

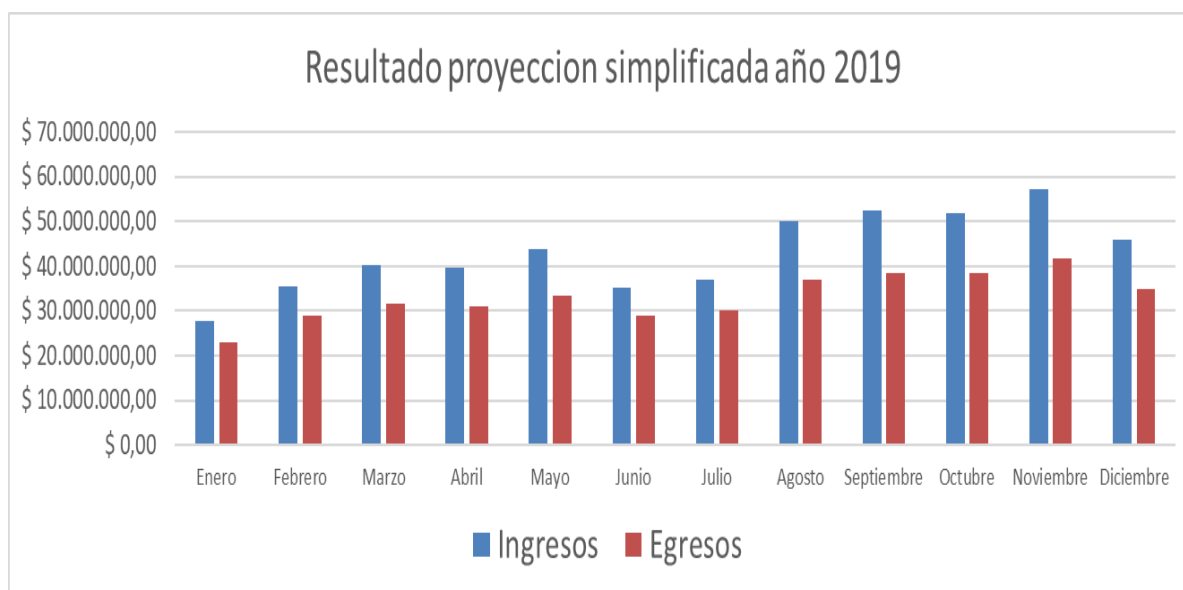


Figura 13. utilidad Neta del año 2019 con los ajustes
Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El diagnóstico en la MiPyme “Chepasteles” refleja la falta de una estructura financiera que tiene la empresa, pero también se evidenció los esfuerzos que realizó para mejorar su proceso de producción y expandir su negocio con nuevos puntos de venta.

Aunque se tiene el detalle del valor a pagar de las obligaciones financieras, estas no se tienen estructuradas, dando como resultado el no tener un control mes a mes del costo capital que la empresa debe garantizar para cubrir la deuda, lo que puede representar un riesgo para los intereses de la MiPyme.

El no tener información financiera de vital importancia como el Balance General y el Estado de Resultados, no impidió elaborar estrategias para obtener información financiera de valor, como los ingresos, costos y gastos del primer trimestre del 2019.

Con unas sencillas estrategias para obtener información financiera, se logró realizar una proyección simplificada del Estado de Resultados, la que permitió entregar un balance muy positivo a la MiPymes respecto a su objetivo de expansión y crecimiento de las ventas.

Recomendaciones

- Teniendo como base el ejercicio de recopilar la información financiera en los meses de enero hasta abril, se debe replicar este ejercicio en los meses siguientes convirtiéndolo en una actividad periódica, para que de esta manera la MiPyme obtenga los valores reales que le permitan realizar el Estado de Resultados y un informe financiero consolidado para el año 2019.
- La MiPyme al tener concentrada su deuda en una cooperativa con la que ya se realizaron 3 créditos, se le recomienda a los dueños y administradores, unificar estas deudas en una sola con la misma cooperativa o realizar una operación de compra de cartera con otra entidad financiera, como puede ser un banco o una cooperativa.

- Se recomienda a la MiPyme realizar una consultoría con una empresa de asesoría contable, para realizar el Balance General de la empresa, y de esta manera obtener el valor real de sus activos, pasivos y patrimonio. Esta información es de vital importancia para continuar con el proceso de expansión y crecimiento de “Chepasteles”
- Para las nuevas inversiones que considere realizar la empresa, se le recomienda tener como primera opción la línea de crédito de redescuento con entidades de segundo piso, como son FINDETER y BANCOLDEX, que ofrecen líneas especiales de crédito que pueden ayudar a la MiPymes con alcanzar su meta. Estas entidades financieras se contactar a través de un banco que sirva como intermediario.

Referencias

- Álvarez, J. (2017). *La inclusión financiera de las Mipymes en Colombia*. Obtenido de <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/la-inclusion-financiera-de-las-mipymes-en-colombia>
- Bitar, D. (2016). Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos. *P&M*. Obtenido de <https://www.revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Retos para las MiPymes Antioquia 2016. *ANIF*. Medellín. Obtenido de http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Dinero. (2013). La apertura económica. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/la-apertura-economica/182405>
- Dinero. (2016). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- Dinero. (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

- El tiempo. (1994). Llegó el Food Service a Colombia. *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-267391>
- Francischetti, C., Bertadsi, A., Girioli, L., Padoveze, C., & Calil, J. (2014). *El análisis de riesgos como herramienta para la toma de decisiones relativas a las inversiones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4840099.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. doi:978-970-26-1185-1
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-438-845-9
- Ortega, A. (2014). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hil. doi:9781456221713
- Saavedra, M., & Espíndola, G. (2016). *El uso de la planeación financiera en las Pyme de TI de México*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788003/html/index.html>
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable FACES*, 11(17), 122-134. doi:1316-8533
- Segura, E. (2011). *Planeación financiera para una empresa arrendadora de equipo electrónico de seguridad basada en el modelo de arrendamiento operativo*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3684.pdf
- Opiela, N. (2006). Keeping Small-Business Cash Flow on Track. *Journal of Financial Planning*, 19 (7), 26-32. Obtenido de https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788003/html/index.html#redalyc_511653788003_ref21
- Van Horne, James y Wachowicz, John (2003). *Fundamentos de Administración Financiera* (11^a ed.). México. Prentice Hall. 743 pp. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/290/29012059009/>
- Fernando Gómez-Bezares, José A. Madariaga y Javier Santibáñez Publicado en *Estudios Empresariales*, n° 107, 2.001 (Tercer Cuatrimestre), págs. 22–37
- Wild, J. J.; Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de estados financieros* (9° ed.) México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/download/2125/1616/>

Anexo A. Ingresos enero 2019

Total, Ingresos

\$ 27.861.000,00

Fecha	Descripción	Monto
8-1-19	Chepas Envigado	\$ 318.800,00
8-1-19	Chepas Gano Excel	\$ 341.000,00
8-1-19	Chepas Distribución	\$529.100,00
9-1-19	Chepas Envigado	\$397.100,00
9-1-19	Chepas Gano Excel	\$282.500,00
9-1-19	Chepas Distribución	\$501.100,00
10-1-19	Chepas Gano Excel	\$295.400,00
10-1-19	Chepas Distribución	\$666.300,00
10-1-19	Chepas Envigado	\$347.000,00
11-1-19	Chepas Envigado	\$467.100,00
11-1-19	Chepas Gano Excel	\$380.100,00
11-1-19	Chepas Distribución	\$569.700,00
12-1-19	Chepas Distribución	\$503.900,00
12-1-19	Chepas Envigado	\$299.400,00
13-1-19	Chepas Distribución	\$181.900,00
14-1-19	Chepas Envigado	\$349.000,00
14-1-19	Chepas Gano Excel	\$347.800,00
14-1-19	Chepas Distribución	\$484.400,00
15-1-19	Chepas Envigado	\$448.900,00
15-1-19	Chepas Gano Excel	\$390.300,00
15-1-19	Chepas Distribución	\$618.500,00
16-1-19	Chepas Envigado	\$471.900,00
16-1-19	Chepas Gano Excel	\$357.100,00
16-1-19	Chepas Distribución	\$651.000,00
17-1-19	Chepas Gano Excel	\$339.000,00

17-1-19	Chepas Distribución	\$727.200,00
17-1-19	Chepas Envigado	\$437.800,00
18-1-19	Chepas Envigado	\$490.200,00
18-1-19	Chepas Gano Excel	\$468.700,00
18-1-19	Chepas Distribución	\$854.100,00
19-1-19	Chepas Gano Excel	\$289.000,00
19-1-19	Chepas Envigado	\$261.200,00
19-1-19	Chepas Distribución	\$423.000,00
20-1-19	Chepas Distribución	\$190.800,00
21-1-19	Chepas Distribución	\$456.700,00
21-1-19	Chepas Envigado	\$366.400,00
21-1-19	Chepas Gano Excel	\$301.200,00
22-1-19	Chepas Gano Excel	\$229.000,00
22-1-19	Chepas Envigado	\$321.800,00
22-1-19	Chepas Distribución	\$682.400,00
23-1-19	Chepas Gano Excel	\$393.000,00
23-1-19	Chepas Distribución	\$872.700,00
23-1-19	Chepas Envigado	\$345.900,00
24-1-19	Chepas Gano Excel	\$331.500,00
24-1-19	Chepas Distribución	\$543.500,00
24-1-19	Chepas Envigado	\$383.700,00
25-1-19	Chepas Envigado	\$338.700,00
25-1-19	Chepas Gano Excel	\$264.500,00
25-1-19	Chepas Distribución	\$757.600,00
26-1-19	Chepas Envigado	\$224.800,00
26-1-19	Chepas Distribución	\$441.800,00
26-1-19	Chepas Gano Excel	\$429.000,00
27-1-19	Chepas Distribución	\$206.800,00
28-1-19	Chepas Gano Excel	\$429.800,00
28-1-19	Chepas Envigado	\$311.400,00
28-1-19	Chepas Distribución	\$698.800,00
29-1-19	Chepas Distribución	\$776.900,00

29-1-19	Chepas Gano Excel	\$322.900,00
29-1-19	Chepas Envigado	\$277.000,00
30-1-19	Chepas Gano Excel	\$387.700,00
30-1-19	Chepas Distribución	\$777.400,00
30-1-19	Chepas Envigado	\$391.400,00
31-1-19	Chepas Gano Excel	\$356.200,00
31-1-19	Chepas Distribución	\$560.200,00