

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

[DOI 10.35381/cm.v7i2.515](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.515)

Optimización de flujos de caja durante una crisis de liquidez. Caso: Asociación Artesanal Metalmecánica Forjadores-Ambateños

Optimization of cash flows during a liquidity crisis. Case: Asociación Artesanal Metalmecánica Forjadores-Ambateños

Paola Carlota Chávez-Muñoz
paola.chavez.18@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4876-2499>

Cristina Paulina López-González
cristina.lopezg@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9154-9896>

Recibido: 20 de mayo de 2021
Aprobado: 25 de agosto de 2021

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

RESUMEN

La gestión del flujo de caja durante periodos de crisis, se centra en el análisis de aspectos que garanticen un adecuado manejo de efectivo; cuidar la cadena de suministro, el acceso al financiamiento, manejo financiero profesional, cambio de costos fijos a variables, prolongación inteligente de cuentas por pagar y una ágil recuperación de cartera, son algunos de los ejes estudiados para el caso de la Asociación Artesanal Metalmecánica Forjadores Ambateños, que buscan su reactivación económica, para esto se plantea el diseño de estrategias financieras y administrativas. Metodológicamente de tipo descriptivo. Se elaboró un diagnóstico FODA, y análisis de estados financieros para los periodos 2019 y 2020, en donde se evidenció el impacto de la pandemia en las finanzas de la Asociación.

Descriptor: Política financiera; contabilidad de costes; análisis costes-eficiencia. (Palabras tomadas del Tesauro Unesco).

ABSTRACT

Cash flow management during crisis periods focuses on the analysis of aspects that guarantee adequate cash management; taking care of the supply chain, access to financing, professional financial management, change from fixed to variable costs, intelligent extension of accounts payable and an agile portfolio recovery, are some of the axes studied for the case of the Asociación Artesanal Metalmecánica Forjadores. Ambateños, who seek their economic reactivation, for this the design of financial and administrative strategies is proposed. Methodologically descriptive. A SWOT diagnosis was prepared, and analysis of financial statements for the periods 2019 and 2020, where the impact of the pandemic on the finances of the Association was evidenced.

Descriptors: Financial policy; cost accounting; cost effectiveness. (Words taken from the Thesaurus UNESCO).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que rodea el ciclo económico en las empresas a nivel mundial radica en el manejo de los flujos financieros, siendo este un factor que puede determinar la permanencia o no de las empresas, dicho proceso consiste en conocer y entender el comportamiento de los elementos principales del balance financiero como es el activo circulante (caja, clientes o cuentas por cobrar, existencias), el activo fijo neto (inmovilizado neto), el pasivo circulante (proveedores o cuentas por pagar, impuestos, gastos por pagar, deuda a corto (crédito), el pasivo no corriente (deuda a largo plazo) y recursos propios. Todos estos elementos establecen el estado situacional de la empresa en el aspecto financiero, y la lectura de los resultados de los mismos, sirve para que en su debido momento las autoridades o gestores tomen las decisiones bajo un concepto de pertinencia, para esto se deben analizar políticas financieras como ventas de contado o a crédito, plazo del crédito, políticas de seguimiento y recuperación de cartera, atención de deuda sea a largo o corto plazo, inversión, re inversión y capacidad de ahorro.

Según lo describen los autores (Flowi, 2019; Gasbarrino, 2020), el flujo de caja es la mejor herramienta del presente que permite proyectar el futuro.

Los negocios en marcha necesitan contar y manejar flujos de caja, ya que es un estado financiero básico que posibilita conocer en tiempo real la estructura financiera del negocio, así como el efectivo o la caja que en ese instante existe, además de conocer cómo se generaron los ingresos de efectivo y como se está utilizando en actividades de operación, inversión y financiación.

En este orden de ideas, cabe precisar que las empresas en la actualidad sin mirar el giro de negocio que tengan, se encuentran en un estado de supervivencia debido a la recesión económica mundial a causa de la pandemia por COVID-19 declarada de manera oficial por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del 2020, sus principales efectos económicos se observan en la crisis financiera que ataca de manera directa a los flujos de caja de las empresas sean estas grandes, medianas o pequeñas,

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

en especial a las que están iniciando actividades o están en etapa de consolidación económica, financiera y de operaciones.

En la etapa de crisis, las empresas y sus directivos tienen un reto importante para mantenerlas a flote, por ello, se deben diseñar estrategias de manejo de flujos financieros, para cumplir con proveedores, empleados, instituciones financieras y terceros; la principal característica que deben abordar estas estrategias es la flexibilidad, para que el negocio siga generando ingresos, sean estos en efectivo o a crédito, este último es muy importante, puesto que del tiempo de recuperación de la cartera dependerá contar o no con la liquidez necesaria.

En América Latina los efectos negativos a consecuencia de la pandemia por COVID-19 son evidentes, al respecto, en el Informe Especial COVID-19 N° 4 de la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020) se estima que al redor del 21% de pymes estarán en crisis y se perderán más del 8,5% de plazas de trabajo.

El impacto económico que ha generado la crisis sanitaria en el Ecuador ha alcanzado un 40% de pérdidas financieras para las organizaciones a causa del confinamiento obligatorio, de tal manera que han disminuido de forma exponencial los ingresos en los negocios, situación que no es ajena para las organizaciones que forman parte del sector económico popular y solidario, puesto que, a pesar de generar la mayor cantidad de fuentes de empleo e ingresos con trabajadores independientes, su situación financiera se ha visto afectada, de manera particular la fluidez del efectivo.

Por lo expuesto, es necesario estructurar de forma técnica el flujo de efectivo en estas organizaciones, considerando los estándares establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para pymes, que ayudan a identificar información de calidad para una acertada toma de decisiones (Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de normas de información financiera, 2020).

Al hablar de Normas Internacionales en lo que respecta a los pequeños negocios se analiza que éstas conducen a elaborar flujos de caja con los requisitos vigentes establecidos, sin embargo, las empresas necesitan además contar con un equipo

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

financiero que, con base en la información obtenida pueda tomar decisiones estratégicas para el negocio.

Es así que, la presente investigación será un documento que permitirá conocer, comprender y definir estrategias en torno a la afectación y a la liquidez de las empresas, las mismas que constan de tres fases: crisis, sostenibilidad y recuperación. La crisis muestra las afectaciones económicas reales en las empresas; la sostenibilidad hace referencia a la lucha constante para mantener la liquidez de las empresas; y, la recuperación comprende la implementación de acciones adecuadas en el manejo de los flujos de efectivo a fin de mejorar la liquidez (Deloitte, 2020).

Por otro lado, se encuentran los grandes desafíos que tienen las empresas en la actualidad, los mismos que se enmarcan en los siguientes parámetros: grupos de trabajo, problemas en cadenas de logística, inventarios en desfase o terminados, falta de demanda de productos, ante esta situación, es indispensable contar con planes de contingencia y prevención de riesgos que propicien un manejo adecuado del capital y de la liquidez.

Bajo este contexto, se asume en la investigación el siguiente problema científico ¿Cómo mejorar la liquidez de la Asociación Artesanal Metalmecánica Forjadores Ambateños (Asoforteños) en la provincia de Tungurahua, en tiempos de crisis?, por consiguiente, el objetivo del estudio consiste en diseñar estrategias administrativas y financieras para mejorar para la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños) como vía para el mejoramiento de la liquidez.

Referencial teórico

Gestión de flujo de caja en periodos de crisis

El rápido cambio tecnológico, la competencia y la crisis que se vive a nivel mundial influyen para que las organizaciones tomen acciones de forma instantánea y eficaz, estructurando y operando los recursos de acceso y salida de dinero, mediante el funcionamiento adecuado de los flujos de caja, lo cual comprende conocer la verdadera

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

situación monetaria del negocio a través de reportes anuales, mensuales, semanales y diarios, dependiendo de las necesidades y políticas establecidas en la organización, con el único objeto de proteger los recursos económicos empresariales.

Este informe es fundamental porque refleja la capacidad que tiene una empresa para atender sus obligaciones y conocer si tiene liquidez para su continuidad, o mejorar en forma sustancial su estado económico para salir de la crisis que está atravesando. Con esto, se puede decidir si los datos que se obtengan van a servir como base para anticiparse al futuro en función del déficit o superávit (Gómez-Jiménez, 2018; Briceño, 2018).

La información adecuada y en el momento indicado es ideal en la actualidad, puesto que las empresas pueden generar información financiera correcta, no obstante, si está no es difundida o tratada a tiempo no servirá. Para este fin, el apoyo de la tecnología es vital, por cuanto, contar con un software financiero y manejo operacional permitirá conocer en tiempo real la situación de la empresa a quien la dirige, y tomar las decisiones que convengan.

El flujo de caja se caracteriza porque refleja información clara, estricta y confiable de los ingresos y gastos que trascienden día a día en un negocio. Por ello, es fundamental establecer los parámetros de flujos de caja, los mismos que se detallan de la siguiente forma: por su naturaleza, las entradas y salidas de dinero pueden ser a corto plazo y largo plazo; su estructura se basa en datos que ocurren en su momento dado; el cálculo se lo realiza por medio de una matriz que incluye filas y columnas y, permite conocer el dinero que genera un negocio (Liñan, 2014; Briceño, 2018).

El flujo de caja incorpora los elementos operativos o de exportación, las entradas y salidas, referentes a la actividad comercial, el componente de inversión comprende lo que se obtiene o se gasta dependiendo de las inversiones con un beneficio a futuro; y, por último, el componente de actividades de financiamiento, que se apoya en el efectivo que procede de acciones o deudas, pago de préstamos e intereses (Briceño, 2018; Ortega, 2020).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

El presupuesto de efectivo permite conocer la disponibilidad de la entidad con relación al futuro y la toma de decisiones, las mismas que abarcan los aspectos siguientes: solicitar de manera oportuna el financiamiento, solicitar refinanciamiento de deudas en el caso que lo amerite, requerir de un préstamo comercial, cobrar las ventas al contado, trabajar en la adquisición de nueva maquinaria, invertir en nueva mercadería, transformar la expansión del negocio, usar inversiones ajenas al negocio. Por otro lado, el presupuesto del dinero permite conocer si la actividad que se ejecuta es rentable y está en la capacidad de pagar cualquier deuda contraída para su funcionamiento, sobre todo elaborar un presupuesto que pronostique las ventas; contribuirá con información relevante respecto del precio de los bienes o servicios que se producen, el cobro en el caso de las compras, los proveedores, estimación de gastos para remuneraciones, disponibilidad de mobiliario y equipos adecuados, pago de impuestos (Briceño, 2018; Ortega, 2020).

El flujo de efectivo proporciona a la empresa información valiosa, entre las principales ventajas resaltan la disponibilidad detallada de la cantidad de dinero que una empresa mantiene con el tiempo y el potencial de crecimiento en función de la disponibilidad de recursos económicos, por otro lado, direcciona la toma de decisión sobre reinvertir las utilidades.

La utilización de los flujos de efectivo es de gran beneficio, puesto que, indica que la empresa pueda expandirse. Es imprescindible mantener el control de los flujos de caja, no obstante, es primordial poner un énfasis en el funcionamiento del dinero, para evitar un fracaso a futuro. Las secuelas de un uso inadecuado, pueden provocar inconvenientes económicos, tales como: falta de liquidez para resolver los pagos de créditos, servicios básicos, remuneración de personal, impuestos entre otros gastos. Por otra parte, puede establecerse un control para ayudar a gestionar la liquidez de los flujos de caja, como: hacer previsiones, llevar un control íntegro de cobros, control de existencias permanentes, revisar de forma detallada todos los pagos, vigilar todo lo que concierne a cuentas bancarias (Cevallos-Palma, 2020).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Dada la importancia del flujo de caja en momentos críticos como la pandemia, las empresas tienen que desarrollar un plan estratégico para la administración de efectivo y planes de continuidad, en este contexto, se requiere implementar prácticas y estrategias, disponer de financiamiento viable, concentración en los periodos de conversión de efectivo, comprobar los costos variables, analizar los planes de inversión, enfocar el manejo de inventario, extender las cuentas de proveedores, gestionar y agilizar las cuentas de clientes, tener en cuenta alternativas de financiamiento para la cadena de suministro, auditar transacciones por cobrar y por pagar, considerar fuentes de ingreso, transformar costos fijos en variables en la medida que sea posible, no limitarse a pensar sólo al interior de la compañía (Fernández de la Cigogna, 2017; Gómez-Jiménez, 2018).

Aspectos metodológicos para la elaboración de flujos de caja

Los flujos de caja nacen de la base de ingresos y egresos de la empresa, que luego se consolidan en los estados financieros, para la presentación de estados de flujo de efectivo se debe trabajar con algunos principios como: incrementar las entradas de efectivo, acelerar las entradas, disminuir y demorar las salidas de efectivo con la finalidad de obtener un punto de equilibrio de ingresos y gastos (Contabilidad Actual, 2019; Vázquez-Burguillo, 2020).

Además de la aplicación técnica descrita en el párrafo anterior, existe otro aspecto teórico-contable que establece que los instrumentos financieros tienen que estar orientados y generados en función de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y que su aplicación debe ser supervisada por un profesional con conocimientos apropiados en las prácticas de funcionamiento financiero y tributario (Loyola-Torres et al. 2020; Guamán-Zaldaña, 2020).

Para los pequeños negocios la actividad contable se desarrolla dentro de los mismos principios de contabilidad que abarcan las NIIF completas: entidad, negocio en marcha, periodo contable, enfrentamiento, conservatismo, costo, revelación suficiente, unidad monetaria y consistencia, no obstante, en la presentación de información se estipulan

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

varias diferencias tales como: pequeñas empresas y medianas que aplican estados financieros sin responsabilidad pública, sin embargo, en las completas generan reportes de estados financieros de las empresas que buscan rentabilidad al final de su ejercicio fiscal; las pymes no están obligadas a presentar el estado de situación financiera, a diferencia de las grandes entidades que si están obligadas a cumplir con este requerimiento; las pymes tienen la posibilidad de exponer el estado de resultados y ganancias en vez del estado de resultados integral y del estado de cambios en el patrimonio.

Los flujos de efectivo según las NIIF son presentados mediante los métodos directo e indirecto, el primero consiste en comparar las actividades de negocio de una empresa con el estado de resultados en donde constan las cuentas de ingresos de efectivo, dividendos, inversiones, cobros por operaciones, pagos en efectivo a personal y proveedores, intereses bancarios y todo lo relacionado a impuestos; el método indirecto tiene relación con la conciliación de la utilidad neta y el flujo de efectivo en lo que respecta a las cuentas de operación como la depreciación y amortización, fluctuaciones cambiarias, utilidades y pérdidas en propiedad de activos como planta o equipo, provisiones para protección de activos, entre otras. (Castro, 2015; Nuño, 2017).

Es importante mencionar que la estructura del flujo de efectivo cambia en función del método que se va a usar; el método directo se realiza a través de los siguientes elementos: flujos originados por actividades operacionales, inversión, financiamiento, inflación y efectivo, por otro lado, la variación durante el periodo analizado de saldo inicial y equivalente, saldo final y equivalente, adicional a esto, se debe integrar la conciliación entre el resultado neto y el flujo operacional y las actividades no operacionales llevadas a cabo y que no perjudiquen el flujo de efectivo durante el periodo; el método indirecto se caracteriza por partir de la utilidad hasta los rubros del balance general, dichos recursos se conforman por el flujo originado por actividades operacionales, de inversión, de financiamiento y no operacionales, un énfasis más claro para comprender la estructura de flujo de efectivo es el dinero inicial más las entradas de dinero y menos las

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

salidas de dinero, lo que da como resultado el flujo final (Counquecredito, 2018; Cervantes, 2019; BlogCFOremoto, 2020).

Manejo de las presiones de efectivo debido a las interrupciones del coronavirus

La actividad económica a nivel mundial se ha venido desacelerando, debido al distanciamiento social obligatorio que ha ocasionado que las empresas sufran restricciones fuertes en capital de trabajo y en liquidez. Esta interrupción afecta a las empresas de todo sector, las mismas que verán menos ingresos por sus operaciones, lo que significa menor flujo de efectivo y de forma paralela, mayor dificultad para el cobro de cuentas o recuperación de cartera. Las empresas se deben adaptar a la nueva realidad y adoptar estrategias como la gestión de inventarios, utilización del *factoring* que es un mecanismo de financiación a corto plazo, mediante el cual una entidad financiera adelanta los cobros a un negocio para que no deje de tener liquidez. Como actividad siguiente se debe validar los flujos de efectivo tanto de ingresos como de gastos, utilizando la técnica de prospectiva para establecer posibles escenarios y analizar ventajas y desventajas, para esto es importante comprender los requisitos mínimos de efectivo y liquidez; establecer un pronóstico sólido de flujo de efectivo que incluya algunas opciones; adoptar estrategias para garantizar su posición; levantar puntos de revisión; y, desarrollar planes de mitigación para la fuerza laboral de operaciones (PricewaterhouseCoopers (PWC), 2020).

En este orden de ideas, la liquidez es un indicador que permite a las empresas manejar de mejor forma su operación, puesto que cuentan con la capacidad de invertir o pagar según sea el caso, esto hará que la empresa funcione en un ambiente de dinamismo y no de desaceleración de la operación.

El rol del indicador de liquidez es comprender las capacidades que tienen las empresas para cumplir con las obligaciones que tienen relación a la cuenta de efectivo, y que buscan vencer situaciones adversas como pérdidas, adicional a esto, se tiene el riesgo de liquidez, que no es otra cosa más que la gestión del cumplimiento real de las

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

actividades, es decir, evaluar la capacidad de satisfacer las necesidades de flujo de caja en condiciones de crisis o en condiciones normales, sin tener que caer en un impacto negativo que perjudique el rendimiento del negocio o desarrollar estrategias apropiadas que garanticen la disponibilidad de recursos en el momento que se requiera.

Cabe precisar que existe una variedad de retos en la gestión de liquidez, retos que permiten alcanzar propósitos o metas fijadas en un tiempo determinado; por ejemplo, una perspectiva enfocada a la liquidez viene a ser que las empresas se limiten en el desarrollo de las operaciones por miedo a un resultado negativo, por otro lado, es importante analizar la capacidad analítica de la empresa, hay casos de negocios que se enfrentan con dificultades para proyectar sus flujos de caja debido a la demanda que existe en el mercado, lo que ocasiona que el precio de los productos o servicios en general sea muy alto; por último, existen demasiadas empresas que han omitido algunas consideraciones de liquidez puesto que no están listas para enfrentar cualquier impacto negativo con respuesta a la crisis del mercado, por esta razón hay que analizar cómo superar las metas de cumplimiento si las empresas ponen más énfasis en los requerimientos de riegos de liquidez.

Para analizar la liquidez de los negocios se precisa en primera instancia evidenciar el contexto macro del mercado actual, toda vez que, la mayoría de países atraviesan una crisis mundial sin precedentes, la misma que provocó caos en la vida de la población mundial, obligando a estructurar una nueva forma de vida basada en el aislamiento obligatorio que busca evitar contagios masivos, esto afectó el proceso económico de flujos de caja de cada organización, el cierre de fronteras entre países detuvo el comercio y la economía, estos problemas ocasionaron que las empresas no cuenten con la capacidad de respuesta a nivel de liquidez para afrontar la crisis, es por esto que, al analizar la crisis generada por el COVID-19, se puede evidenciar varios factores como la disminución de ventas, recuperación lenta de cartera, falta de pago a proveedores, incumplimiento de obligaciones con entidades del Estado, falta de empleo, etc., lo cual

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

debe ser tratado desde el punto de vista de una planificación con el análisis macroeconómico.

En las condiciones actuales de recesión económica y financiera, es necesario diseñar un modelo eficaz que mitigue los riesgos de liquidez de una empresa, con la aplicación de estrategias que ayuden a mejorar el negocio, entre estas están: crear un marco analítico para calcular los riesgos optimizando capital, medir eventos de mercado a fin de efectuar cambios en costos y liquidez, buscar soluciones de manera rápida y eficaz, además es necesario hacer énfasis en la gestión de datos, es decir, centrar la liquidez con la integración de información actualizada y tecnología avanzada, y por último integrar procesos de gestión con visión proyectada al futuro (Hronec, 2021; Sevilla Arias & Pedrosa, 2021).

Luego del análisis macroeconómico es necesario analizar la situación bajo el marco de las empresas, es decir, a nivel microeconómico, la falta de ingresos y de dinanismos en los flujos financieros de las empresas, afecta de manera directa e impone presión a los administradores para obtener liquidez, no obstante, existen organizaciones que tienen excelente nivel de capital y que de igual forma se han visto afectadas por la crisis mundial.

Sin embargo, en tiempos de COVID-19, las empresas deben definir alternativas que adapten a sus negocios a subsistir en la nueva realidad y la permanencia de los mismos esté basado en indicadores de liquidez reales. Durante el año 2020 las empresas buscaron consolidar una estructura empresarial adecuada y acorde a la nueva realidad, para cumplir con el objetivo de ser sostenibles y sustentables ante la crisis, no obstante, las acciones correctas se basaron en buscar fuentes de financiamiento a corto y mediano plazo como alternativa de reactivación productiva y de crecimiento empresarial, a fin de maximizar el capital de trabajo (Vera Orrego, 2020; Deloitte, 2021).

En este contexto, la economía mundial tiene un retraso bastante perjudicial por efectos del COVID-19, los índices de PIB 2020 reflejan una caída drástica en su totalidad y la recuperación de la economía está marcada por la capacidad de los países en controlar

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

el virus, de tal modo que la mutación de nuevas cepas estén controladas por la rapidez que tengan los procesos de vacunación, todo esto con base en la disponibilidad de vacunas que exista en el mercado, para los países más desarrollados tales como China, Estados Unidos y Rusia resultará más fácil finalizar con la pandemia, gracias a que los laboratorios que han generado las vacunas están en estos territorios, esto conducirá a que sus economías se reactiven con mayor rapidez; sin embargo, existen países como Ecuador que no tienen la misma capacidad de recuperación, porque dependen de factores externos para implementar un sistema de vacunación ágil y eficaz.

Los efectos económicos por la pandemia se ha reflejado en forma variante dentro de la sociedad, haciendo énfasis dentro del ámbito laboral se puede señalar que el personal que trabaja horas completas y desde casa son bien remunerados y han conseguido la oportunidad de ahorrar sus ingresos por motivo de pasar en casa evitando gastos excesivos de su economía, en este caso sería un efecto positivo, grandes empresas de países desarrollados se han beneficiado por la aplicación de tecnología en ventas digitales (*e-commerce*); a diferencia de otros países poco desarrollados que tuvieron como efecto de la crisis: despidos, cierre de negocios, dificultad para acceder a financiamiento que permita levantar la producción o garantizar la continuidad de la empresa; esta desigualdad en la sociedad podría ir en aumento dependiendo de cómo los gobiernos gestionen los procesos de vacunación, y de la forma en cómo se tomen de decisiones desde la política pública relacionadas con el mejoramiento de la economía y la liquidez de las organizaciones sin perjudicar a empleadores y trabajadores.

En el caso ecuatoriano la pandemia de COVID-19 se presentó en medio de una crisis económica heredada, la misma que venía presentando problemas de rentabilidad para las empresas, lo que origina falta de liquidez en su mayoría por decisiones tomadas en gobiernos anteriores, la medida favorable sería la recuperación de capitales que se encuentran en otras jurisdicciones (Schifferes, 2021).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Estrategias para salvaguardar y generar la liquidez en tiempos de Covid-19

Frente al problema económico que atravesaron las empresas por causa del Covid-19, se debe fortalecer la liquidez fijando elementos claves para la ejecución de resultados con la coordinación y tecnología avanzada, haciendo posible que las diferentes áreas que conforman la empresa operen de una forma correcta por medio de un mando delegado a llevar de manera clara y precisa la situación financiera a fin de decidir cuándo comprar, vender, y efectuar pagos, bajo la supervisión de las entradas y salida de dinero, es decir, poniendo toda la atención en los diferentes costos financieros, del mismo modo, la utilización de tecnología permite fijar los instrumentos primordiales para tener información segura y la capacidad de dictaminar soluciones financieras; otro aspecto importante, es la contabilidad y tesorería, aquí es donde los sistemas contables juegan un rol fundamental, pues abarcan métodos como partida doble, representación, agregación, medición y valoración incluyendo procedimientos clásicos o diarios múltiples tomando en cuenta el tamaño la legislación y beneficio de un negocio para controlar las actividades económicas y financieras.

La herramienta de administración con base en la tesorería debe ser crítica y comparativa para conocer la realidad de los presupuestos de caja; además requiere centrarse en la estructuración de préstamos asegurados, manejar un fondo designado para cualquier tipo de emergencia que ocurriera, laborar más en el control financiero que definan cuándo y cómo cobrar y gastar, gestionar con consumidores para minimizar deudas que serían incobrables y negociar con los proveedores los tiempos de pagos (Datasa; Tercero, 2020; Deloitte, 2021).

Como resultado de este análisis la entidad debe centrarse más en el manejo adecuado de los flujos de efectivo, con la finalidad de verificar que todas las operaciones logren resultados positivos, en esa misma línea, hay que tomar en cuenta cualquier impacto como el COVID-19 que afectó a corto o a largo plazo la planificación financiera de las organizaciones, por ello, se requiere tener un fondo económico con el fin de fortalecer a futuro las situaciones catastróficas y paralización de actividades empresariales o en el

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

peor de los casos el cierre definitivo del negocio. En este sentido, es importante establecer estrategias que permitan enfrentar un flujo de caja con restricciones.

Utilizando flujos históricos se puede establecer pronósticos de flujo de efectivo semanales para al menos los próximos tres a ocho meses. Esto ayudará a comprender las necesidades de flujo de efectivo y determinar cuánto tiempo puede continuar el negocio sin gastar su capital de trabajo. Para este efecto, es importante identificar a todos los clientes y proveedores que representan cuentas delicadas o críticas, posterior a esto se debe desarrollar una estrategia de comunicación directa con clientes críticos para comprender si sus necesidades han cambiado y cómo.

Por otro lado, en cuanto a las ventas se debe analizar si amerita y es pertinente ajustar sus canales de venta. Por ejemplo, algunos clientes que a lo largo del tiempo se sentían incómodos operando en un mundo digital pueden estar cambiando sus preferencias, esto está creando nuevas dinámicas comerciales en el futuro.

Para minimizar las interrupciones de la cadena de suministro, se debe coordinar con los proveedores clave para asegurarse de que pueden cumplir con sus plazos críticos. La comunicación y la colaboración son esenciales, así que se requiere iniciar discusiones sobre las necesidades de suministro y el compromiso de los proveedores para satisfacer estas necesidades. Luego, se necesita crear procedimientos específicos para involucrar y retener a estos socios estratégicos.

Para preservar las brechas de flujo de efectivo, las empresas deben administrar las cuentas por pagar con cuidado, dando prioridad a los proveedores estratégicos; deben considerar además las subvenciones gubernamentales, los aplazamientos de impuestos y la presentación de declaraciones, los créditos y otras oportunidades de apoyo financiero o laboral.

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

METODOLOGÍA

Esta investigación fue de tipo descriptiva con diseño no experimental, por lo que se observó el fenómeno en su estado natural, de corte fue transversal, por cuanto, se levantó información en un momento específico del tiempo. La Unidad de análisis fue la Asociación Artesanal Metalmecánicos Asoforteños de Ambato. La investigación se llevó a cabo con el personal de la asociación, a quienes se hizo la entrevista y le encuesta, dentro de las cuales se incluyeron directivos, contadora y socios.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron las encuestas con la herramienta de cuestionario en línea, las entrevistas con sus respectivas guías de preguntas y la observación con las guías de observación (Behar-Rivero, 2008), una vez recopilados los datos, se procedió a analizar desde la estadística descriptiva.

RESULTADOS

La pandemia mundial por COVID-19 generó a nivel mundial una crisis social, de salud, económica y financiera que ha llevado a la sociedad a establecer prioridades en sus gastos, esto conllevó a que grandes empresas despidan empleados, y, por otro lado, medianas y pequeñas empresas cierren sus operaciones al no generar ventas a nivel de sostener sus obligaciones. Para la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños) enfocada en producir mobiliario educativo, el escenario no ha sido diferente, bajo este contexto, fue necesario mediante un diagnóstico conocer la situación real del negocio, obteniéndose los siguientes resultados:

Valor añadido del producto: los productos de la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños), tienen un valor agregado o factor diferenciador respecto de la competencia, criterio basado en la innovación que han implementado en sus productos para afrontar la pandemia, tal es así, que el 53% de los socios indicaron que su valor agregado está en el mobiliario con protección en acrílico contra COVID-19; el 40% de los socios precisó que el precio es su factor diferencial; y, tan solo el 7%

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

aseguró que la calidad de la producción es su mayor ventaja ante la competencia (ver figura # 3).

Eficiencia productiva: el 80% de los encuestados han indicado que la demanda de sus productos por causa de la pandemia por COVID-19 ha sido baja, y el 20% que ha sido media (ver figura # 3), esto influye directamente en el nivel de ventas y, por consiguiente, en los ingresos para las familias de los socios. En este contexto de crisis económica, la eficiencia, eficacia y mejora en la productividad se vuelve un reto difícil de cumplir porque en paralelo se activan problemas relacionados con el flujo de efectivo, falta de capital, falta de stock en sus bodegas, atraso en préstamos a corto y mediano plazo, falta de liquidez para compra de materia prima, que ha consecuencia del desabastecimiento se ha incrementado sus precios.

Ratios: las utilidades netas durante los últimos dos periodos han sufrido una variación radical a causa de la pandemia, tal es así que, del total de encuestados el 87% indica que sus utilidades fueron bajas y el 13% fueron bajas (ver figura # 3), esto además se evidencia en el estado de resultados en donde se puede observar que esta cuenta decreció en un 70%, es decir de 6.321,00 a 1.896,30 para los años 2019 y 2020. La afectación en este sentido se traslada a que los socios ya no cuentan con recursos financieros para reinvertir, ahorrar y peor aún, capitalizar la empresa.

Capacidad: la prueba ácida es la capacidad que la Asociación tiene para responder las obligaciones a corto plazo con los activos circulantes o corrientes sin considerar el inventario, para el caso de la Asociación el resultado es 0.85 (ver figura # 1), lo que significa que existen problemas de liquidez y que se debe tomar acciones importantes, esto va relacionado con lo que se determinó en la encuesta en donde el 87% de los socios indican que la Asociación no está en capacidad de solventar las obligaciones de corto plazo y el 13% indican que si está (ver figura # 3).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

$$\begin{aligned}
 \text{Prueba ácida} &= \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Cuentas por cobrar} - \text{Inventario}}{\text{Cuentas por pagar} + \text{Intereses} + \text{Préstamos a corto plazo}} \\
 \text{Prueba ácida} &= \frac{5.709,31 + 1.427,33 + 3.058,56 - 1.000,00}{9.491,52 + 339,90 + 450,00} \\
 \text{Prueba ácida} &= 0,89
 \end{aligned}$$

Figura 1: Comparativo de utilidades netas de los años 2019 y 2020.

Fuente: Balance General Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños).

Efectivo: el efectivo tiene relación con la rotación de cuentas por cobrar, en la encuesta el 60% de los socios indican que en el último semestre no se logró recuperar nada de las cuentas por cobrar, el 33% menciona que se logró recuperar un 25% de la cartera vencida y el 7% que se logró recuperar un 50% de cuentas por cobrar (ver figura # 2), esto involucra que no ingresó dinero a las cuentas de caja o bancos de la Asociación.

Riesgos de liquidez: los pasivos corrientes representan el 85% del total de pasivos, el endeudamiento el 19% a corto y a mediano plazo, intereses el 3%, como contingencia valores para pago del impuesto a la renta que representa el 5% de los pasivos (ver tabla # 2), con estos resultados se establecen riesgos de alto impacto, por cuanto han adquirido créditos en condiciones adversas, por lo que es importante su refinanciación para aliviar el flujo de caja mensual.

Actividades de financiamiento: la asociación ya recibió recursos de entidades financieras a corto y mediano plazo según consta en los Balances Financieros (ver tabla # 2), por otro lado, a nivel de recursos propios el 87% de los socios indican que la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños), no cuenta con capital propio de trabajo, el 7% indica que, si tienen capital de trabajo y el otro 7% desconoce del tema (ver figura # 2), para financiar las actividades del negocio no existe un rango amplio de maniobra.

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Actividades de operación: la actividad de operación que se basa en obligaciones al estado y gastos fijos para la operación del negocio se considerado pago del impuesto a la renta que tiene un valor de \$ 632,10 (ver tabla # 2), en cuánto a la operación y gastos recurrentes de la Asociación, el 100% de socios consideran que es importante realizar un control a las operaciones y gastos realizados con el fin de determinar la variación del efectivo.

Actividades de inversión: en la adversidad de la crisis por pandemia por COVID-19, no es alentador un proceso de inversión nuevo, la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños), tiene adquirida una deuda a corto y largo plazo, respecto a inversión de capital los socios indican en la encuesta que no esto no es posible, y, finalmente inversión de dividendos no es posible por la caída rotunda en ventas respecto al año anterior.

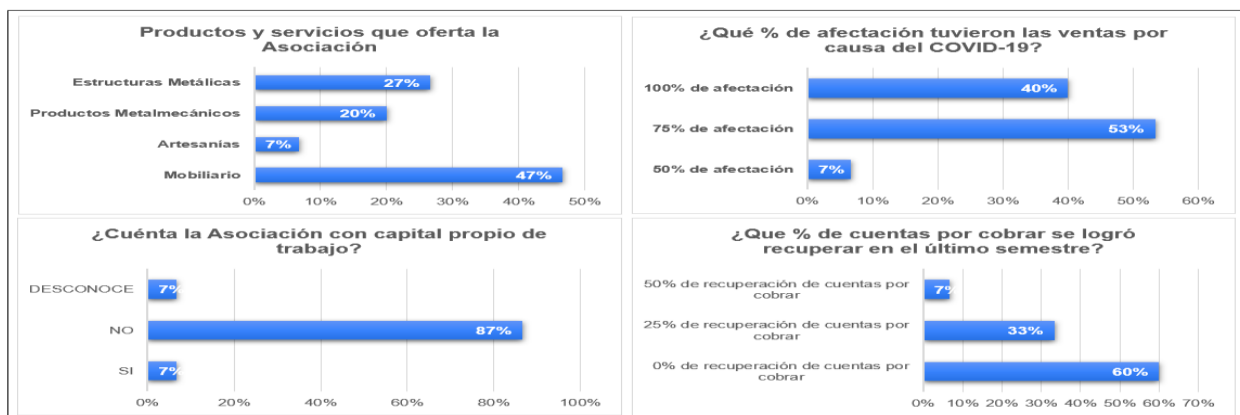


Figura 2: Dashboard principales resultados encuesta.

Fuente: Encuesta aplicada en la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos, se propone diseñar estrategias administrativas y financieras para mejorar la liquidez de la Asociación Artesanal Metalmecánicos Asoforteños (ver figura 3).



Figura 3. Esquema del plan de flujo de caja de la Asociación Asoforteños.
Elaboración: Los autores.

Componente 1. Análisis de situación FODA: se realiza el diagnóstico de situación de la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños), mediante la aplicación de la herramienta FODA (ver figura 4).

Matriz de análisis FODA Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños).				
	Fortalezas: F	Perspectiva	Debilidades: D	Perspectiva
Cruce FODA para determinar estrategias	Las ventas más altas que ha realizado la asociación han sido ventas públicas a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Financiera	Debido a la pandemia los socios no han recibido ingresos por la venta de productos y/o servicios.	Financiera

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

	Los productos son de calidad y no existen devoluciones en las ventas realizadas.	Cliente	En los últimos años no se han generado ahorros que les permita a los socios afrontar cualquier tipo de crisis.	Financiera
	Todos los socios tienen título profesional y calificación artesanal.	Procesos internos	La Asociación actualmente no tiene activos (fijo, circulante, diferido).	Financiera
	Cada socio tiene su propio taller de manera independiente, lo que les permite responder cuando hay ventas de alto volumen.	Aprendizaje y crecimiento	Las ventas de la asociación dependen en su mayoría de las compras que realiza el Estado a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Financiera
	Las empresas de la economía popular y solidaria tienen ventajas a nivel tributario y arancelario lo que influye de forma positiva en sus flujos financieros.	Procesos internos	No tienen definida una estructura orgánica, manual de procesos, aplicación de normas NIFF.	Procesos internos
Oportunidades: O	Perspectiva	Utilice las fortalezas para alcanzar las oportunidades (FO) Estrategias Ofensivas	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades (DO) estrategias de reorientación	
Programas del Gobierno Nacional que promueven la reactivación económica postpandemia.	Aprendizaje y crecimiento	Cambiar el modelo de negocio que se enfoque en los programas de reactivación económica.	Acceder a programas de capacitación y formación financiera que ofertan entidades del Estado para los socios y de esta manera lograr que las finanzas tengan un mejor manejo y control.	
Cuentan con grandes beneficios al ser constituidos desde el Instituto de Economía Popular y Solidaria (creación de caja de ahorro, fundación, mausoleo, etc.)	Procesos internos	Mejorar las instalaciones de los socios, así como la de la Asociación para tener la capacidad de respuesta a nuevos proyectos del estado principalmente.	Crear nuevas fuentes de ingresos diversificando la oferta de la Asociación enfocada a empresas públicas y privadas.	
Las empresas de la economía popular y solidaria tienen ventajas a nivel tributario y arancelario, lo que influye positivamente en sus flujos financieros.	Financiera	Desarrollar un plan de incentivos para que más profesionales del ramo ingresen a ser parte de la Asociación pagando una membresía que sirva para incrementar el capital de trabajo.	Generar un catálogo de productos y servicios para que sea difundido por las redes sociales de entidades del estado (IEPS, SEPS, MIN. INDUSTRIAS).	

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Amplio mercado en el sector educativo para ofertar los productos y/o servicios (unidades educativas, entidades del estado en general).	Cliente	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes y mejorar la atención.	Adoptar un modelo de seguimiento a los clientes potenciales, para garantizar el acceso a nuevos proyectos y ventas.
Capacidad para agremiación con asociaciones de su ramo a nivel local y nacional.	Procesos internos	Desarrollar propuestas desde los gremios hacia el gobierno y las entidades rectoras, para mejorar las condiciones actuales que atraviesan las asociaciones por la pandemia de COVID-19	Establecer parámetros mínimos de negocios, y dar seguimiento a que estos se cumplan.
Amenazas: A	Perspectiva	Aproveche las fortalezas para evitar las amenazas (FA) estrategias defensivas	Disminuya las debilidades y evite las amenazas (DA) estrategias de supervivencia
El presupuesto general del Estado está en déficit por lo que no se dan inversiones en compra de mobiliario.	Financiera	Captar nuevos clientes en los sectores que cada socio tiene su taller de forma independiente, promocionando a la Asociación.	Generar mayores ingresos visitando escuelas privadas que necesiten mobiliario para el reinicio de clases.
Existen grandes empresas que ofertan mobiliario a precios más bajos.	Cliente	Aprovechar la calificación artesanal que tienen los socios para generar ventajas competitivas ante las demás empresas que ofertan mobiliario.	Adoptar cambios en la estructura del mobiliario ofertado en donde se incluya aspectos para protección de bioseguridad.
Los precios de materias primas han aumentado indirectamente por la subida del precio de los combustibles y los <i>commodities</i> a nivel internacional.	Procesos internos	Generar alianzas con empresas privadas que se dediquen al mismo giro de negocio para dar servicio aprovechando la formación de los socios.	Acceder a descuentos en adquisición o importación de materias primas aprovechando que son artesanos calificados y tienen algunos beneficios.
La banca pública y privada no oferta productos crediticios a bajo interés, en su mayoría oferta créditos de consumo.	Financiera	Evitar créditos a tasas de interés altas para no caer en morosidad crediticia.	Adoptar otra fuente de ingresos para solventar los gastos en tiempos de crisis.

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Las entidades del estado como el SRI, IESS, SERCOP exigen firma y facturación electrónica, aspectos que la Asociación no tienen al momento.	Procesos internos	Mejorar las condiciones institucionales de la Asociación con el soporte de entidades de la economía popular y solidaria.	Establecer parámetros mínimos de negocios, y dar seguimiento a que estos se cumplan.
---	-------------------	--	--

Figura 4. Establecimiento de estrategias a partir del cruce de factores del FODA.
Elaboración: Los autores.

Componente 2. Impacto financiero del COVID-19 en los flujos financieros: se realiza un análisis financiero horizontal que permite conocer la variación absoluta y relativa de las cuentas del balance general en dos periodos de tiempo, los resultados se muestran en la figura 5.

Cuenta Caja: la cuenta caja es un activo disponible de inmediata liquidez, en el análisis comparativo del balance general para los años 2019 y 2020 se evidencia la situación financiera adversa que tiene la Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños), la falta de liquidez y afectación del flujo de caja, generan problemas en la maniobra de la operación, esto como consecuencia de la pandemia por COVID-19. La variación relativa de esta cuenta entre los dos periodos analizados es del 70%.

Cuenta por pagar: esta cuenta se deriva de las obligaciones por el giro de negocio, el pago a proveedores se ha vuelto un problema, toda vez que, no existe el flujo de caja necesario para responder a los proveedores, la falta de recuperación de cartera en el tiempo adecuado hace que la Asociación entre en un proceso de crisis financiera, la pandemia por COVID-19 evidenció que la entidad no tiene el suficiente capital para afrontar la recesión económica. En consecuencia, el decrecimiento de esta cuenta es del 70% con un valor absoluto de \$ -16.610,16.

Cuenta Utilidad: a partir de las cuentas anteriores, se evidencia un decrecimiento en la cuenta de patrimonio del 70%, teniendo para el año 2020 una utilidad absoluta de \$ 1.896.30 frente a \$ 6.321.00 del año anterior (ver figura 5).

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Balance General				
Cuenta	Año 2019	Año 2020	Variación absoluta	Variación relativa
Caja	19.031.04	5.709.31	- 13.321.73	-70%
Bancos	4.757.76	1.427.33	- 3.330.43	-70%
Cuentas por cobrar	10.195.20	3.058.56	- 7.136.64	-70%
Inventarios	1.000.00	1.000.00	-	0%
Activos Fijos	8.317.00	3.827.33	- 4.489.67	-54%
Total, Activos	43.301.00	15.022.53	- 28.278.47	-53%
Cuentas por pagar	23.728.80	9.491.52	- 14.237.28	-60%
Impuesto a la renta	2.107.00	632.10	- 1.474.90	-70%
Intereses	339.90	339.90	-	0%
Préstamos a corto plazo	450.00	450.00	-	0%
Préstamos a largo plazo	2.521.44	1.988.66	- 532.78	-21%
Total, Pasivo	29.147.14	12.902.18	- 16.244.96	-65%
Capital	8.282.86	2.484.86	- 5.798.00	-70%
Utilidad	6.321.00	1.896.30	- 4.424.70	-70%
Total, Patrimonio	14.603.86	4.381.16	- 10.222.70	-59%

Figura 5. Impacto financiero del COVID-19 en los estados financieros.

Fuente: Balances Financieros Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños).

Componente 3. Valoración financiera a través de indicadores ROE o Dupont:

permite conocer la rentabilidad sobre la inversión del negocio. Los impuestos e intereses ocupan un porcentaje importante dentro de la operación, lo que genera disminución de la utilidad neta (ver figura 6).

Ganancia Neta	\$6.321
Ganancias antes de impuestos (EBT)	\$9.915
Ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$13.248
Ingresos	\$33.984
Promedio total de activos	\$16.580
Promedio total de pasivos	\$24.500

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

	Resultados
Carga de impuestos	63.75%
Carga de Interés	74.84%
EBIT Margen	38.98%
Rotación de Activos	2.05
Apalancamiento Financiero	0.68
ROE	25.80%

Figura 6. Sistema de análisis DuPont original.

Fuente: Balances financieros Asociación Artesanal Metalmecánica, Forjadores Ambateños (Asoforteños).

Componente 4. Estrategias administrativas y financieras: se establecen estrategias administrativas y financieras para reactivar el negocio a partir del desarrollo de actividades que generen valor agregado en beneficio de la Asociación (ver figura 7).

Tablero de control - Estrategias Financieras					
Perspectiva	Estrategia	Proceso	Responsable	Recursos	Frecuencia
Financiera	Crear nuevas fuentes de ingresos diversificando la oferta de la Asociación enfocada a empresas públicas como privadas	Financiero	Gerente General, administrador, contador.	Material publicitario, materia prima, recursos financieros.	Semestral
	Generar mayores ingresos visitando escuelas privadas que necesiten mobiliario para el reinicio de clases.	Financiero	Gerente General, contador.	Material publicitario, recursos financieros.	Semestral
Cliente	Desarrollar un plan de incentivos para que más profesionales del ramo ingresen a ser parte de la Asociación pagando una membresía que sirva para capital de trabajo	Marketing	Gerente General, administrador.	Material publicitario, publicidad en redes sociales, recursos financieros.	Anual
	Generar un catálogo de productos y servicios para que sea difundido por las redes sociales de entidades del estado (IEPS, SEPS, MIN. INDUSTRIAS).	Marketing	Administrador.	Material publicitario, publicidad en redes sociales, recursos financieros.	Anual

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

Tablero de control - Estrategias Financieras					
Perspectiva	Estrategia	Proceso	Responsable	Recursos	Frecuencia
Procesos Internos	Mejorar las instalaciones de los socios, así como la de la Asociación para tener la capacidad de respuesta a nuevos proyectos del estado principalmente.	Infraestructura	Administrador, socios.	Equipos, herramientas, materiales varios, recursos financieros.	Semestral
	Cambiar el modelo de negocio que se enfoque en los programas de reactivación económica.	Infraestructura	Gerente General, administrador.	Suministros de oficina.	Anual
Crecimiento y Aprendizaje	Acceder a programas de capacitación y formación financiera que ofertan entidades del estado para los socios y de esta manera las finanzas tengan un mejor manejo y control.	Talento Humano	Gerente General, administrador.	Recursos financieros.	Trimestral
	Generar alianzas con empresas privadas que se dediquen al mismo giro de negocio para dar servicio aprovechando la formación de los socios.	Organizacional	Gerente General, Administrador.	Recursos financieros.	Semestral

Figura 7. Estrategias administrativas y financieras.

Fuente: Análisis FODA.

CONCLUSIONES

La administración de la liquidez en tiempos de pandemia obligó a las organizaciones a repensar en el diseño de su flujo de efectivo, ya que las medidas optadas por los gobiernos para prevenir un mayor contagio, conllevaron a la paralización de actividades, cierre indefinido de negocios, limitaciones de movilidad y confinamiento, situaciones que desembocaron en una menor generación de ingresos, por lo tanto, para evitar un default financiero con los trabajadores, proveedores y el Estado, se debe estimar el monto de liquidez que se requiere para mantener operativas a las empresas y el tiempo de duración del efectivo disponible.

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

En este sentido, es imprescindible que los gestores realicen evaluaciones de la estructura financiera de mediano y largo plazo, para que, en el caso de ser necesario, opten por opciones de refinanciamiento o negociación de sus créditos con instituciones financieras, a efectos de lograr un equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo, hacer un sano uso del capital de trabajo y así optimizar la operatividad del negocio.

La actual situación que atraviesan todos los países a nivel mundial, ha obligado a las empresas a realizar provisiones de tesorería para enfrentar sus retos de liquidez, bajo este contexto, el diagnóstico financiero y administrativo son herramientas fundamentales para diseñar estrategias que permitan afrontar las necesidades futuras. En el caso particular de la unidad de análisis, el análisis financiero permitió identificar entre los periodos 2019 y 2020 la reducción de las fuentes de ingreso, la venta de activos fijos para afrontar las obligaciones de corto plazo, la reducción del capital de trabajo y sus utilidades. A partir de estos resultados se diseñaron estrategias financieras que pueden ser consideradas por el grupo directivo como vía para eliminar las tensiones de liquidez.

REFERENCIAS

- Behar-Rivero, D. (2008). Metodología de la Investigación. Barcelona: A. Rubiera.
- BlogCFOremoto. (2020). Estado de flujo de efectivo: estructura, métodos y ejemplos[Cash flow status: structure, methods and examples]. Obtenido de <https://n9.cl/b2jw6>
- Briceño, V. (2018). Flujo de caja [Cash Flow]. Euston, 1-2. Obtenido de <https://n9.cl/ramdw>
- Castro, J. (2015). Métodos para elaborar el estado de flujo de efectivo [Methods for developing cash flow status]. Blog Corponet, 1-3. Obtenido de <https://n9.cl/tkjq6>
- Cervantes. (2019). Cómo elaborar el Estado de Flujos de Efectivo [How to develop the State of Cash Flows]. Contadorcontado, 1-10. Obtenido de <https://n9.cl/8xon>

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

- Cevallos-Palma, K. (2020). Covid-19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 273-298. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.958>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Repositorio CEPAL. Obtenido de Informe Especial COVID-19: <https://n9.cl/b493s>
- Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de normas de información financiera. (2020). Revisión Integral de la Norma NIIF para las PYMES [Comprehensive review of IFRS for SMEs]. Norma NIIF® para las PYMES, 6-54. Obtenido de <https://n9.cl/oyusz>
- Contabilidad Actual. (2019). Principios de la Administración del Dinero. Obtenido de <https://n9.cl/q1vb5>
- Counquecredito. (2018). Estructura del estado de flujo de efectivo [Structure of cash flow status]. Obtenido de <https://n9.cl/ik9jq>
- Datisa. (2020). Claves para gestionar la liquidez de las pymes en escenarios de crisis[Keys to managing the liquidity of SMEs in crisis scenariosKeys to managing the liquidity of SMEs in crisis scenariosKeys to managing the liquidity of SMEs in crisis scenarios]. Datisa, 1-2-3-4. Obtenido de <https://n9.cl/cwc9>
- Deloitte. (2020). Gestionar el flujo de caja durante un período de crisis [Managing cash flow during a period of crisis]. Deloitte, 2-7. Obtenido de <https://n9.cl/wttbm>
- Deloitte. (2021). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas [The impact of COVID-19 on the liquidity and solvency of companies]. Deloitte, 1-2. Obtenido de <https://n9.cl/wfgc5>
- Fernández de la Cigoña, J. (2017). Por qué es necesario que controles tu flujo de caja [Why you need to control your cash flow]. Sague Advice, 1-2. Obtenido de <https://n9.cl/uflj>
- Flowi. (2019). La importancia del flujo de caja [The importance of cash flow]. Finanzas. Obtenido de <https://n9.cl/74cw8>

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

- Gasbarrino, S. (2020). Introducción al flujo de caja: qué es y cómo establecerlo [Introduction to cash flow: what it is and how to establish it]. Hubspot, 1-4. Obtenido de <https://n9.cl/en9ld>
- Gómez-Jiménez, J. (2018). Aportes teóricos sobre el flujo de caja. Contenido [Theoretical contributions to cash flow. Content]. Method, 6-8. Obtenido de <https://n9.cl/4r5kry>
- Guamán-Zaldaña, C. (2020). Incidencia del flujo de efectivo en las decisiones empresariales de las estaciones de servicio [Impact of cash flow on service station business decisions]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 357-387. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.963>
- Hronec, A. (2021). Riesgo de liquidez [Liquidity Risk]. Ssas, 1-3. Obtenido de <https://n9.cl/vop85>
- Liñan, J. (2014). Flujo de Caja [Cash Flow]. Academia, 1-2. Obtenido de <https://n9.cl/tlrqf>
- Loyola-Torres, F., Cisneros-Quintanilla, D., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Control y contabilización de activos fijos y su incidencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 443-472. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.966>
- Nuño, P. (2017). Estado de flujos de efectivo [Statement of cash flows]. EmprrendePYME, 3. Obtenido de <https://n9.cl/yd3ph>
- Ortega, O. (2020). 3 tipos de Flujo de Caja: definición y características [3 types of Box Flow: definition and characteristics]. Trabajo y Personal, 1-4. Obtenido de <https://n9.cl/q86j2>
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2020). COVID-19: Finance and liquidity. Obtenido de <https://n9.cl/nbv5o>
- Schiffes, S. (2021). Efectos económicos de la pandemia: quiénes serán los ganadores y los perdedores en 2021 [Economic effects of the pandemic: who will be the winners and losers in 2021]. Eleconomista, 1-7. Obtenido de <https://n9.cl/kiji>
- Sevilla Arias, & Pedrosa, S. (2021). Riesgo de liquidez [Liquidity Risk]. Economipedia, 1-3. Obtenido de <https://n9.cl/9qwm>

Paola Carlota Chávez-Muñoz; Cristina Paulina López-González

- Tercero, G. (2020). Claves para mantener la rentabilidad durante la pandemiaKeys to Maintaining [Profitability During the Pandemic]. Forbes, 1-6. Obtenido de <https://n9.cl/x0f27>
- Vázquez-Burguillo, R. (2020). Flujo de efectivo [Cash Flow]. Econopedia, 1-2-3. Obtenido de <https://n9.cl/r93qh>
- Vera Orrego, J. (2020). La importancia del Factoring como alternativa de financiamiento a corto plazo, para las Micro y pequeñas [The importance of Factoring as a short-term financing alternative for Micro and small companies, in times of COVID-19]. Administración USMP, 3. Obtenido de <https://n9.cl/byczl>

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).