

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

[DOI 10.35381/cm.v7i2.512](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.512)

Gestión del flujo de efectivo en organizaciones del sector no financiero popular y solidario

Cash flow management in popular and solidarity non- sector organizations

Karina Johanna Iza-López
karina.iza.92@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-5111-8792>

Juan Carlos Erazo-Álvarez
jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

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

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

RESUMEN

La gestión del flujo de efectivo es un pilar básico para las pequeñas y medianas empresas que integran el sector no financiero popular y solidario; sin embargo, una de las deficiencias de estas organizaciones es que no cuentan con herramientas de gestión que coadyuven a la optimización de su liquidez sobre todo en tiempos de crisis, este es el caso de la Asociación de Emprendedores dedicada a la Producción y Comercialización de derivados de lácteos los Campos Andinos, por lo tanto, una manera de lograrlo es diseñando un plan de tesorería para la administración del efectivo. Metodológicamente fue de tipo descriptiva. Los resultados evidencian una deficiente gestión de capital, inadecuado manejo del efectivo, desconocimientos de los niveles de liquidez, entre otros.

Descriptores: Economía industrial; capital; ayuda financiera. (Palabras tomadas de Tesaurus UNESCO).

ABSTRACT

Cash flow management is a basic pillar for small and medium-sized companies that make up the popular and solidarity non-financial sector; However, one of the shortcomings of these organizations is that they do not have management tools that help optimize their liquidity, especially in times of crisis, this is the case of the Entrepreneurs Association dedicated to the Production and Marketing of derivatives de lacteos los Campos Andinos, therefore, one way to achieve this is by designing a treasury plan for cash management. Methodologically it was descriptive. The results show poor capital management, inadequate cash management, ignorance of liquidity levels, among others.

Descriptors: Industrial economics; capital; financial aid. (Words taken from UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

La necesidad de los gestores empresariales de disponer de un panorama claro sobre los resultados económicos-financieros a partir de la medición de los movimientos del efectivo y equivalente de efectivo en un lapso de tiempo, hizo que analistas financieros creen herramientas de gestión destinadas a brindar asistencia técnica a las empresas, una de estas herramientas, es el flujo de efectivo, también denominado flujo de caja, el mismo se trata de un estado financiero que tiene como propósito registrar las entradas y salidas de dinero clasificadas en actividades de operación, inversión y financiamiento (García-Montaña & Ortiz-Carvajal, 2019). Por tanto, el flujo de efectivo proporciona información que posibilita a las empresas hacer pronósticos de caja para identificar su capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo facilitando el análisis de la liquidez.

En consecuencia, el estado financiero de flujo de efectivo desempeña un rol importante en las empresas, ya que revela información que posibilita un control eficiente en el manejo de efectivo y equivalente de efectivo, así también, permite respaldar la toma de decisiones razonables para garantizar la continuidad del negocio en el mercado, mediante el cumplimiento de las obligaciones contraídas con terceros a corto plazo, satisfaciendo sus necesidades de liquidez y anticipando posibles contingencias (Fierro-Martínez, 2016).

Sobre la base de las ideas expuestas, se debe resaltar que las empresas a nivel mundial han sufrido deterioro de su liquidez desde la aparición del Covid-19, pues se ha desatado una crisis económica sin precedentes que ha generado un impacto importante en su flujo de caja derivado de la disminución de las ventas, caída de los precios internacionales, recuperación lenta de la cartera, variación en los requerimientos de operación y, en algunos casos paralización de sus operaciones (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler, (KPMG), 2020). De cara a este escenario de crisis, las empresas deben enfrentar el reto de una mejor gestión de la caja y administración de la liquidez, generando acciones que les permitan acceder a fuentes de ingresos internas y externas para cumplir con sus obligaciones con terceros (Cifuentes-Faura, 2020).

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

El caso de Ecuador, no está alejado de la realidad mundial, pues la pandemia ha quebrantado la situación financiera de todos los sectores de la producción, de manera particular de las organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS), las mismas que han sido afectadas por la crisis, escenario que en algunos casos ha generado que sus niveles de liquidez sean relativamente bajos a causa de la limitación de ventas por las medidas de confinamiento, disminución de la producción, demoras en el transporte y terminación de contratos con clientes, así lo confirma la (Secretaría Técnica Planifica Ecuador (STPE), 2021), en correspondencia con los resultados del estudio de los impactos del Covid-19 en las organizaciones de la economía popular y solidaria.

La principal función que desempeñan este tipo de organizaciones es la satisfacción de necesidades de consumo de las familias que las constituyen y operan, su finalidad no se centra en maximizar beneficios, sino en la obtención de ingresos necesarios para satisfacer las necesidades de consumo de sus hogares y la creación de empleos dignos para sus familias. En consecuencia, los programas, planes y proyectos que demanda la economía popular y solidaria como resultado de la crisis mundial deben tener como meta la maximización del flujo de ingresos, para así reforzar los capitales colectivos y asegurar su sostenibilidad en la post pandemia.

En la presente investigación, se puntualiza el estudio de la Asociación de Emprendedores dedicada a la producción, industrialización y comercialización de derivados lácteos los Campos Andinos, unidad económica que se encuentra en el grupo de organizaciones de la economía popular y solidaria, que si bien tuvo menos restricciones para operar, ha visto reducir sus ventas e ingresos, dinámica que obligó a la organización a disminuir su plantilla laboral y reorganizar sus procesos de producción, distribución y comercialización para atenuar el impacto de sus finanzas.

A este respecto, se plantea como problema de investigación: ¿cómo mejorar la liquidez de la Asociación de Emprendedores dedicada a la producción, industrialización y comercialización de derivados lácteos los campos andinos, Provincia Bolívar?, en tal sentido, el objetivo del presente estudio consiste en desarrollar un plan de tesorería para

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

la administración del efectivo y mejoramiento de la liquidez de la Asociación de Emprendedores dedicada a la Producción, Industrialización y Comercialización de derivados lácteos los campos andinos, Provincia Bolívar.

Referencial teórico

Estado de flujo de efectivo como herramienta de gestión en las Pymes

El flujo de efectivo es un informe financiero que registra la acumulación del activo líquido neto de la empresa en un periodo de tiempo, proveniente del origen y la aplicación de recursos producto de su actividad económica ordinaria y; por tanto, constituye un indicador importante de liquidez. (Andrade-Valenzuela, Toscano-Ruiz, & Parrales-Higuera, 2018). En efecto, es un reporte contable que muestra a detalle los ingresos y egresos de dinero conforme con las actividades de operación, inversión y financiamiento, información que es de utilidad para los grupos de interés (Meza-Orozco, 2016). Por consiguiente, el flujo de efectivo es la diferencia entre los cobros y los pagos realizados, fruto de esto surgen decisiones de inversión o de financiamiento (Cueva-Ochoa & Rojas-Toledo, 2019).

El flujo de efectivo se caracteriza por generar una imagen fiel de la empresa, mostrar las variaciones de caja, hacer un diagnóstico pormenorizado y por separado de los flujos netos de efectivo y equivalente de efectivo y su aprovechamiento, evaluar los recursos monetarios que se disponen y facilitar la toma de decisiones estratégicas (Sánchez-Salazar, Cevallos-Silva, & Peñafiel-Moncayo, 2019). Por lo expuesto, es un instrumento financiero básico elaborado bajo el principio de la prudencia que es utilizado con los demás estados financieros básicos como el estado de situación financiera, estado de resultados integrales y estado de cambios en la posición financiera para la obtención de información cuantitativa clave que posibilita planificar y mejorar el flujo de efectivo de la empresa, en tal sentido, el principal propósito es dar cuenta de los ingresos y gastos de la empresa (Duque-Sánchez, 2015).

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Dentro de ese marco, la administración del efectivo de la empresa con el objetivo de garantizar el nivel de liquidez que permita el normal desarrollo de su actividad económica se lleva a cabo bajo cuatro principios: 1) incremento de entradas de dinero, mediante la recaudación de la cartera de crédito, eliminación de descuentos y aumento del volumen de ventas y de precios, 2) aceleración de ingresos de efectivo, con anticipos a clientes, reducción de plazos en ventas a crédito e incremento de ventas al contado, 3) reducción de salidas de dinero disminuyendo precios de materia prima adquirida como resultado de negociar con los proveedores, simplificación gastos innecesarios y minimización del número de errores y desperdicios en el proceso de producción; y, 4) retraso de salida de dinero por intermedio de acuerdos de condiciones de pago con los proveedores por ejemplo extensión de plazos para el pago de la materia prima (Bernal-Mendoza & Bernal-Mendoza, 2017; López-Domínguez & Buján-Pérez, 2018).

Así mismo, uno de los intereses de las empresas es conocer el tiempo promedio que se necesita para convertir sus bienes o servicios en dinero mediante la valoración del ciclo del efectivo, que es considerado como una de las medidas de gestión contable que valora el periodo que ha transcurrido desde que la organización invirtió en el proceso de producción hasta que lo recupera por medio del pago de los clientes por las ventas efectuadas, por lo tanto, es un indicador financiero útil para la administración del capital de trabajo y, por supuesto, una adecuada gestión del efectivo en términos de liquidez a corto plazo (Morillo-Rodríguez & Llamo-Santa-Cruz, 2020). Es una herramienta que permite calcular la eficiencia de la gestión del capital de trabajo y evita el retorno ineficiente de los recursos, lo que asegura la secuencia operacional de la empresa (Arreiza-Pusma & Gavidia-Mamani, 2020).

La administración del flujo de efectivo es fundamental en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que son organizaciones con fines de lucro categorizadas por criterios como el volumen de ingresos, patrimonio y número de empleados (Arguello-Núñez, Purcachi-Aguirre, & Pérez-Arévalo, 2019). Las Pymes buscan distintas formas viables para hacer frente al entorno cambiante y escenarios de crisis que permitan

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

contrarrestar las acciones de la competencia desde un horizonte estratégico, entre otras, la gestión de la liquidez; por tanto, estas son unidades económicas que están presentes en todos los sectores del quehacer mercantil, siendo más fuerte su presencia en el comercio (Cevallos-Palma & Bermeo-Pazmino, 2020).

Tal es así, que estas organizaciones juegan un rol protagónico para la economía global, por cuanto participan en la satisfacción de una variedad de necesidades de los consumidores, contribuyen en la producción y en la generación de distintas formas de empleo. Debe señalarse, que la importancia de las Pymes no solo se enmarca en el impacto económico sino, también, en lo social y medioambiental puesto que se comprende que esta estructura empresarial se ha constituido en uno de los fragmentos de negocios más importantes en la economía de los países del mundo (Sarango-Lalangui, Álvarez-García, Ramón-Jaramillo, & Santos, 2017). Dicho de otro modo, la labor de las Pymes es transcendental porque se han instaurado en un modelo de desarrollo económico y social y como derivación forman parte de las organizaciones que integran el sector popular y solidario no financiero del Ecuador (Iza-López, 2018).

Estas unidades económicas se caracterizan porque no negocian sus instrumentos financieros en la bolsas de valores, los estados financieros son generados con propósitos de información más no porque tengan el deber de publicar los mismos, lo hacen para los grupos de interés como sus propietarios, acreedores y público en general, no tienen la obligación de rendir cuentas de manera pública sobre su gestión de negocios, no suelen actuar en mercados internacionales, son heterogéneas, el número de trabajadores es reducido no superan los 250, son autónomas, su capital de trabajo es pequeño, entre otras características (Fierro-Martínez, 2016). Con relación a la estructura, es de tipo familiar y se dedican principalmente a la producción y venta de bienes y servicios y; por esta razón, están dirigidas en gran parte por los propietarios mediante una administración empírica que la adquirieron con la observación, práctica y experiencia directa con la sociedad (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020).

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Respecto a la administración del flujo de efectivo, las Pymes deben racionalizar los saldos disponibles en caja para garantizar el dinero suficiente que permita satisfacer ágilmente las necesidades de la parte operativa y cumplir con las obligaciones corrientes (Cueva-Ochoa & Rojas-Toledo, 2019), a diferencia de las grandes empresas que para la gestión de los recursos económicos emplean técnicas, estrategias, métodos de conversión de efectivo y el control interno para salvaguardar los recursos mediante el cumplimiento de las normas y regulaciones a las que están sujetas y así disponer de reportes contables pertinentes, confiables y sobre todo comparables; por tanto, el manejo óptimo de los ingresos y egresos de dinero es el medio para asegurar la supervivencia de las empresas en el mercado (Sánchez-Salazar, Cevallos-Silva, & Peñafiel- Moncayo, 2019).

La administración del flujo de efectivo en las Pymes posee elevada importancia la cual radica en que representa una herramienta de gestión empresarial que permite una visión clara sobre la situación financiera en relación a su origen y fuente a través de: 1) anticipar posibles contingencias operacionales, 2) establecer la mercadería y materiales necesarias para el proceso de producción, 3) definir el tiempo y los tipos de pagos que pueden realizar en obligaciones contraídas, 4) determinar las modalidades de venta y tipos de cobros disponibles; y, 5) buscar fuentes de financiamiento para reducir las posibilidades de escasez de liquidez (Duque-Sánchez, 2015).

En efecto, el flujo de efectivo expresado en el estado financiero con el mismo nombre se constituye en una herramienta de gestión útil para la empresa puesto que a través de ella mide su capacidad para estimar el nivel de efectivo con el que cuenta para operar y las necesidades de liquidez que tiene.

Estado de flujo de efectivo bajo NIIF para Pymes

El objetivo del estado de flujo de efectivo (EFE) es explicar a detalle las variaciones de las entradas y salidas de dinero de la empresa durante un periodo contable específico de forma precisa, resumida y clara, lo cual viabiliza el balance de los saldos entre dos años para determinar aumentos y disminuciones de efectivo y equivalente de efectivo respecto

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

el año anterior; por tanto, la información que registra el reporte financiero debe reunir dos características fundamentales como son: 1) la relevancia reflejada en la utilidad y la capacidad de influir en la toma de decisiones estratégicas; y, 2) la representación fiel de transacciones y operaciones que posibilite valorar su razonabilidad y más aún que estén libres de error (Estupiñán-Gaitán, 2009; Godoy-Ramírez, 2017; Rocha-Ramírez, 2020). El alcance del EFE es la información de los cambios de los flujos netos de las actividades de operación, inversión y financiamiento mediante las cuáles se conocerá el origen y fuente de los flujos de fondos de la empresa de acuerdo con el manejo que hizo tesorería (Fierro-Martínez, 2016). En tal sentido, al ser el EFE una herramienta de gestión debe ser presentado como parte integrante de los estados financieros porque registra los recursos de la empresa en relación al origen y uso de los recursos de fácil conversión en efectivo lo que ayuda a disminuir el margen de error en las decisiones trascendentales y afianza la posibilidad de que sobreviva en el mercado que cada vez es más competitivo (Cueva-Ochoa & Rojas-Toledo, 2019).

El EFE en conjunto con los demás estados financieros básicos proporciona a la organización información sobre el flujo de efectivo bruto y neto beneficiando a los usuarios de este instrumento en la ampliación de las posibilidades de valoración de la actuación de la organización respecto: 1) los cambios del activo líquido neto, 2) la estructura financiera derivada de transacciones y operaciones de inversión y financiamiento en un lapso de tiempo, 3) evaluaciones pasadas y equivalente de efectivo respecto a flujos estimados, 4) las causas de los cambios en los flujos de efectivo, 5) la efectividad de las estrategias y políticas empleadas, 6) las necesidades de financiamiento posterior al análisis de los niveles de liquidez, 7) los ingresos y gastos generados, 8) observancia de la línea de objetivos institucionales trazados; y 9) cumplimiento de obligaciones adquiridas con terceros (Callejón-Gil & Cisneros-Ruiz, 2016; Andrade-Valenzuela, Toscano-Ruiz, & Parrales-Higuera, 2018).

La sección 7 de las NIIF para Pymes expone la diversidad transaccional de las organizaciones durante un periodo contable vista en la clasificación de flujos en tres tipos

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

de actividades como son las de operación, inversión y financiamiento que son utilizadas para la estructura del EFE de las cuales se desprenden los cambios de las entradas y salidas de efectivo y equivalente de efectivo que evidencian qué tan bien la empresa ha administrado su dinero expresado en el nivel de recursos que dispone (International Accounting Standards Board, 2009; Angulo-Guiza, 2018).

Actividades de operación: son aquellas transacciones que provienen de cobros de las ventas de bienes o prestación de servicios, cuotas de regalías, intereses cobrados, comisiones, beneficios económicos ganados en inversiones y otros ingresos que estén asociados con el giro ordinario del negocio y pagos a proveedores por compra de materia prima y materiales para el proceso de producción, impuestos, sueldos y salarios entre otros pagos (Touzard, 2016). Este tipo de actividad constituye la principal fuente de ingreso, por cuanto está relacionada con la misión empresarial; por lo tanto, proceden de las operaciones tomadas como referencia para la determinación de los beneficios económicos o pérdidas netas de la empresa (Guamán-Zaldaña, Bonilla-Vintimilla, & Moreno-Narváez, 2020; Rachita, 2020).

Actividades de inversión: son los flujos procedentes de movimientos de efectivo que son afines a desembolsos de dinero tomado de las cuentas contables de caja y bancos por concepto de pagos para cubrir la compra de acciones o medios de deuda de otras empresas, los anticipos de efectivo y préstamos adquiridos, compra de activos a largo plazo como propiedad, planta y equipo y otras que no son inherentes al efectivo y equivalente de efectivo, porque aportan al rendimiento de las operaciones diarias generando cambios en el activo no corriente; por esta razón, son egresos de dinero con intenciones de generar ingresos a futuro para la empresa (Bobadilla-La Madrid, 2010; Estupiñan-Gaitán, 2017).

Actividades de financiamiento: son las actividades que están vinculadas a la capacidad de la empresa para hacer predicciones necesarias de efectivo que en su momento ayuden a cubrir las obligaciones contraídas; es decir, son las entradas y salidas de dinero respecto a la obtención de financiamiento y pago de las mismas puesto que el

financiamiento de recursos de la empresa principalmente proviene de fuentes externas como las Instituciones Financieras del país en el que opere (Mantilla, 2015; Filgueira-Ramos, 2017).

La metodología utilizada para elaborar el EFE comprende un conjunto de pasos necesarios para el efecto inmersos en dos métodos: 1) método directo; y, 2) método indirecto (Angulo-Guiza, 2018).

Método directo es un proceso analítico que muestra a detalle las entradas y salidas de efectivo reales de la empresa para esto requiere de las actividades de operación, inversión y financiamiento para revelar por separado los cobros y pagos, el estado de situación financiera de los dos últimos años para determinar la variación absoluta respecto a aumentos y disminuciones y el estado de resultados del último año que permita establecer la gestión de la empresa inherente a cobros por ventas, otros ingresos y gastos generados, entre otros rubros, lo cual figura como una ventaja expositiva (Arguello-Núñez, Purcachi-Aguirre, & Pérez-Arévalo, 2019). La utilización de éste método hace que la lectura de EFE sea sencilla y facilita hacer proyecciones futuras porque muestra las entradas y salidas brutas de efectivo y equivalentes de efectivo (Rocha-Ramírez, 2020).

Método indirecto es aquel que toma como punto de partida pérdida o utilidad obtenida por la organización en un periodo contable registrado en el estado financiero de resultados integral que posterior se depura por las transacciones no monetarias y de las actividades de inversión y financiamiento hasta llegar al saldo de efectivo registrado en los libros de contabilidad (Ramírez-Molinares, 2017). En este método el flujo neto de las actividades de operación resulta del ajuste de los resultados obtenidos por la empresa a través de corregir la utilidad o pérdida, en términos absolutos por los cambios dados en cuentas contables como el inventario, cuentas por cobrar que está reflejada en la cartera de crédito, depreciaciones de activos fijos, cuentas por pagar, provisiones e impuestos diferidos para determinar el flujo de caja real (Saavedra-García & Uribe, 2018; Rachita, 2020).

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Lo mencionado por los autores muestra que el EFE debe ser elaborado conforme las NIIF para Pymes y presentado con los demás estados financieros básicos, debido a que suministra información valiosa del origen y la aplicación del efectivo en las distintas operaciones que desarrolla la empresa en un periodo de tiempo que posibilita a los usuarios la evaluación del patrimonio neto que se ve reflejado en la perspicacia del ente económico para forjar fondos propios para cumplir en especial con sus obligaciones a corto plazo.

Gestión de liquidez en tiempos de crisis sanitaria por Covid-19

La liquidez representa el dinero con el que cuentan las organizaciones para cumplir con prontitud las deudas u obligaciones contraídas de corto plazo (Giler-Mantilla, Mendoza-Contreras, & Paredes-Floril, 2016). Así pues, la liquidez refleja la capacidad de la empresa para asumir y satisfacer las cuentas pendientes de pago de manera ágil (Gitman & Zutter, 2012). En este contexto, los entes para garantizar el pago de sus obligaciones cambian ciertos activos por otros más líquidos en un tiempo explícito.

Por otra parte, la gestión de la liquidez es la administración de los activos más líquidos de la empresa y es fundamental para afianzar su buena marcha operacional en el mercado, pues posibilita identificar la fortaleza financiera a los administradores, propietarios, clientes, proveedores y colaboradores, que juzgan la liquidez empresarial a través de establecer si la organización tiene la habilidad para el pago de sus deudas y obligaciones corrientes (Jiménez-Vargas, Rios-Sanipatin, Castelo-Salazar, & Cabezas-Paltan, 2019). Una empresa que gestiona de manera adecuada su liquidez se figura como una unidad económica solvente; sin embargo, esto no significa que siempre tiene liquidez, debido a que la solvencia empresarial se determina a partir del dinero invertido a largo plazo, por lo que su recuperación no es inmediata y no cuenta con el dinero suficiente para cubrir las obligaciones.

A raíz de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) emitió la declaratoria de pandemia por un virus detectado en China provincia Wuhan a finales del año 2019, en el

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Ecuador los estragos económicos por esta enfermedad han sido evidentes en varios sectores, uno de ellos es el tejido empresarial, entre las organizaciones perjudicadas están las Pymes pues se han visto restringidas por una serie de medidas tomadas por el Gobierno para cuidar la salud y vida de los ciudadanos que produjo una interrupción de la producción y comercialización de bienes y servicios y en algunos casos la paralización radical, reducción de la demanda provocando problemas serios de liquidez (Pinargote-Montenegro & Llor-Chávez, 2021). Es así, que esta pausa inesperada de los flujos de efectivo pusieron a las Pymes en un escenario de incertidumbre por la baja de la liquidez que dio lugar a la paralización de la demanda en el suministro de materia prima y materiales y en la disminución de la producción (Cifuentes-Faura, 2020).

Para las Pymes la liquidez es la transformación de activos a corto plazo en dinero en efectivo para atender sus necesidades; sin embargo, ante el brote no planeado del virus Covid-19 en el país, todo cambió disminuyeron las ventas y como efecto colateral redujeron los ingresos, aquejando a la liquidez de la empresa. Para hacer frente a esta dificultad económica las organizaciones establecen como estrategia una política que se traduce en diferir el plazo de deudas contraídas con entidades relacionadas con los pagos de servicios básicos, operaciones mercantiles y bancarias, así también, tomaron otras medidas como repensar en su modelo de negocio para recuperar la liquidez que antes gozaban (Sarango-Lalangui, Álvarez-García, Ramón-Jaramillo, & Santos, 2017).

Con o sin crisis sanitaria una de las decisiones más importantes que toma el propietario o gestor de una Pyme es el financiamiento sea a corto o largo plazo para asegurar su existencia en el mercado con el mínimo de efectivo requerido. Las fuentes de fondeo más comunes son de tipo: 1) internas: ahorro propio, recursos procedentes de asociados, la familia y amigos; y, 2) externas: instituciones del sistema financiero nacional. No obstante, las Pymes en su gran mayoría tienen un orden de decisión de las fuentes de financiamiento que está de la mano con la teoría de jerarquía financiera que enuncia anteponer la utilización de fondos internos mediante los flujos de caja por encima de los fondos externos y así reducir el riesgo de perder el control de la empresa.

Para los autores (Córdoba-Padilla, 2014) y (Flores-Villalpando, 2014) las razones de liquidez que se utilizan para valorar el dinero que dispone la empresa para satisfacer sus necesidades a corto plazo son:

- 1) Liquidez general o razón corriente: es la principal medida de liquidez que muestra que proporción de las deudas u obligaciones contraídas con terceros con plazos menores a un año son cubiertas por elementos que integran las cuentas del activo a corto plazo.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Frente al resultado existen tres escenarios:

Escenario 1: >1 expone una buena capacidad de pago de deudas u obligaciones.

Escenario 2: $=1$ satisface sus obligaciones sin ningún problema.

Escenario 3: <1 tiene insuficiencia de liquidez por lo que muestra una mala capacidad de pago de las deudas u obligaciones.

- 2) Prueba ácida: mide la proporción entre los activos de mayor liquidez frente a los deberes a corto plazo que deben cumplir excepto los inventarios porque no son de fácil conversión a efectivo. Expone una idea más cercana a la liquidez de la empresa.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

En el caso de que el resultado sea mayor a 1, significa que la empresa cuenta con los activos líquidos netos para cubrir deudas y obligaciones menores a un año, caso contrario si el resultado es menor a 1 se traduce que la organización no cuenta con la liquidez inmediata para el efecto anteriormente señalado.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

- 3) Prueba del súper ácido o indicador de caja: muestra en términos porcentuales la capacidad de la organización de manejar sus activos más líquidos, sin necesidad de recurrir a la venta de bienes o servicios para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba del súper ácido} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Valor aceptable: $\leq 0,30$; aunque el mejor índice siempre debe estar en correspondencia a las peculiaridades del sector en el que se encuentra operando la organización.

Excesos de liquidez: $> 0,30$ lo cual es perjudicial para el ente puesto que los recursos monetarios están siendo infructíferos y no generan ningún beneficio económico.

- 4) Capital de trabajo: este indicador es conocido como liquidez de primera línea que es el resultado generado entre los activos corrientes y pasivos corrientes. De este modo se obtiene el dinero para dar continuidad al negocio, luego de haber cumplido con sus obligaciones. Para garantizar lo aludido el resultado debe ser positivo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

En este contexto, las razones de liquidez permiten a las empresas medir su habilidad para atender los pasivos a corto plazo a tiempo mediante la transformación del activo circulante en dinero en efectivo; por tanto, las unidades económicas a través del tesorero controlan el saldo de caja con una serie de acciones para cumplir con las obligaciones económicas y cubrir las necesidades estratégicas como la inversión de los excedentes de recursos monetarios en relación a cómo y dónde invertir; en consecuencia, este conjunto de diligencias utilizadas para una correcta gestión de liquidez sobre la base del futuro inmediato se denomina plan de tesorería.

La liquidez es una herramienta empresarial de interés que debe ser gestionada de tal manera que no se den ausencias de liquidez reflejada cuando la empresa no tiene

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

recursos monetarios suficientes para hacer frente a sus deudas u obligaciones; o, exceso de liquidez que es resultado de la ineficiente distribución de recursos en el quehacer del negocios (Solís-Vera, 2016).

La responsabilidad en la administración integral de riesgos incluido el de liquidez implica: 1) establecer y aprobar políticas, 2) elaborar manuales; 3) desarrollar procesos, 4) mantener activos líquidos netos que son producto de las cuentas contables de caja, bancos e inversiones; 5) establecer cambios en la toma de decisiones, 6) eliminar ciertos paradigmas en los grados jerárquicos de la empresa, 7) mejorar el clima organizacional, 8) generar una cultura de riesgos; y, 9) disponer de talento humano que esté capacitado para que garantice una eficiente y eficaz gestión de los riesgos asumidos, realice el control de las operaciones financieras y económicas.

En este orden de ideas, cabe precisar que una de las implicaciones del Covid-19 en la liquidez de las empresas fue la presencia de necesidades urgentes de financiamiento por no disponer del efectivo necesario para cubrir sus necesidades que posibiliten su funcionamiento en el mercado resultado de la reducción de las transacciones de ventas dificultando la gestión de riesgo de liquidez con relación al mantenimiento de flujos de efectivo, ya que no estuvieron preparadas para hacer frente un escenario de crisis de esta naturaleza.

METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo descriptiva con diseño no experimental, en este sentido, se analizó la gestión del flujo de efectivo y la liquidez en su entorno natural mediante la observación. La finalidad fue transversal, por lo tanto, se recopilaron datos de las variables intervinientes en un periodo de tiempo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014). El universo de estudio estuvo integrado por 15 socios, de ellos, a 14 socios se les aplicó la encuesta y la entrevista fue aplicada al Gerente.

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta online y la entrevista con la asistencia de instrumentos como el cuestionario y la guía de preguntas (Monroy-Mejía & Nava-

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Sanchezllanes, 2018). El cuestionario fue validado bajo el juicio de tres expertos a través del cálculo del índice de validez de contenido (IVC), obteniendo un coeficiente de 0,96 lo que demuestra validez y concordancia del instrumento de investigación. La unidad de análisis lo constituyó la Asociación de Emprendedores dedicada a la producción, industrialización y comercialización de derivados lácteos los campos andinos ubicada en la Provincia Bolívar.

RESULTADOS

El COVID-19 está provocando efectos económicos sin precedentes en todo tipo de organización a nivel mundial. La declaración del estado de alarma en Ecuador obligó al gobierno nacional a tomar medidas que condujeron a la paralización de actividades en los distintos sectores de la producción. En este sentido, es necesario valorar el efecto económico de la pandemia en la Asociación de Emprendedores dedicada a la producción y comercialización de derivados de lácteos los Campos Andinos. Con esta motivación, se han recogido las respuestas de los socios y se presentan a continuación los principales resultados sobre su percepción de cómo les está aquejando esta situación:

Valor añadido del producto: una de las formas de aumentar el valor añadido del producto es aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta a partir de la generación e implementación de estrategias destinadas a incrementar el volumen de ventas y como efecto colateral los ingresos y así garantizar la continuidad del negocio en el mercado. No obstante, se constató que la empresa no tiene definidas estrategias para el efecto; en consecuencia, el 100% de los encuestados manifiestan que no disponen de acciones precisas que les posibilite maximizar el valor adicional del producto como una valoración técnica de la materia prima e insumos lo que amplía los costos inherentes al proceso de producción; por tanto, el precio de los productos se eleva y como consecuencia disminuye la demanda de los mismos de manera significativa acarreando el deterioro del indicador de liquidez y afectando el funcionamiento normal del negocio.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Eficiencia productiva: para alcanzar el éxito empresarial a largo plazo en el mercado es necesario perdurar en el corto plazo mediante la gestión idónea de los recursos propios necesarios para operar con normalidad en el mercado que da vez es más exorbitante por la cantidad de oferentes de productos similares. En este contexto, los socios de la asociación reconocen la importancia de una administración apropiada del capital de trabajo conocido también como capital corriente; sin embargo, en la empresa se verificó que el manejo del capital de trabajo no es el más óptimo, lo que limita su desempeño empresarial a corto plazo (ver figura 1).

Efectivo: el activo líquido neto se caracteriza por su fácil conversión en efectivo de manera rápida y sin perder valor en el mercado, el cual posibilita el aseguramiento de la operación empresarial. A pesar de esto, se evidenció que la asociación no ha definido el activo líquido neto; por tanto, no conoce con precisión cuáles son las cuentas contables que lo integra y si disponen de los recursos necesarios para seguir funcionando. No ejercen control de los cobros y pagos realizados por la falta de una herramienta de gestión que refleje entradas y salidas de dinero; en tal sentido, el 100% de los socios indicaron que no disponen de un plan de tesorería que les facilite anticiparse a su futuro económico mediante la planeación de los movimientos de efectivo. Así también, manifestaron que de disponer de esta herramienta su estructura debería integrar elementos como políticas asociadas a compras y ventas, estimaciones de ventas y compras, presupuesto de tesorería y el punto de equilibrio orientados a una gestión apropiada del flujo de efectivo y al mejoramiento de la liquidez de la empresa (ver figura 1).

Riesgo de liquidez: el riesgo de liquidez representa peligro o amenaza de pérdida por la dificultad de convertir los activos en efectivo resultado de no hacer un análisis de la liquidez. Ahora bien, en relación a esta dimensión, el 100% de los socios de la asociación manifiestan que no calculan el indicador de liquidez a corto plazo; esto limita la obediencia oportuna de sus adeudos contractuales y mercantiles puesto que no conocen cuánto dinero disponen o requieren para cubrirlas de manera oportuna y lo que dificulta más aún

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

la situación es que la empresa no ha identificado todas las posibles fuentes de financiamiento externas (ver figura 1).

Actividades de operación, inversión y financiamiento: la empresa no hace un control de los ingresos y egresos mensuales nacientes de cobros y pagos de actividades de operación relacionadas con el giro del negocio, inversión conexas a la compra y venta de activos no corrientes y financiamiento respecto a las principales fuentes de financiamiento que les permita la planificación de los principales movimientos de dinero para mejorar la liquidez, lo que obstaculiza la toma de decisiones acertadas sobre la gestión del flujo de efectivo reflejado en la insuficiente capacidad de respaldar su quehacer de negocios dado en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con terceros vistos en la compra de materia de prima e insumos, pago de sueldos, la cancelación de los servicios básicos; entre otras obligaciones.

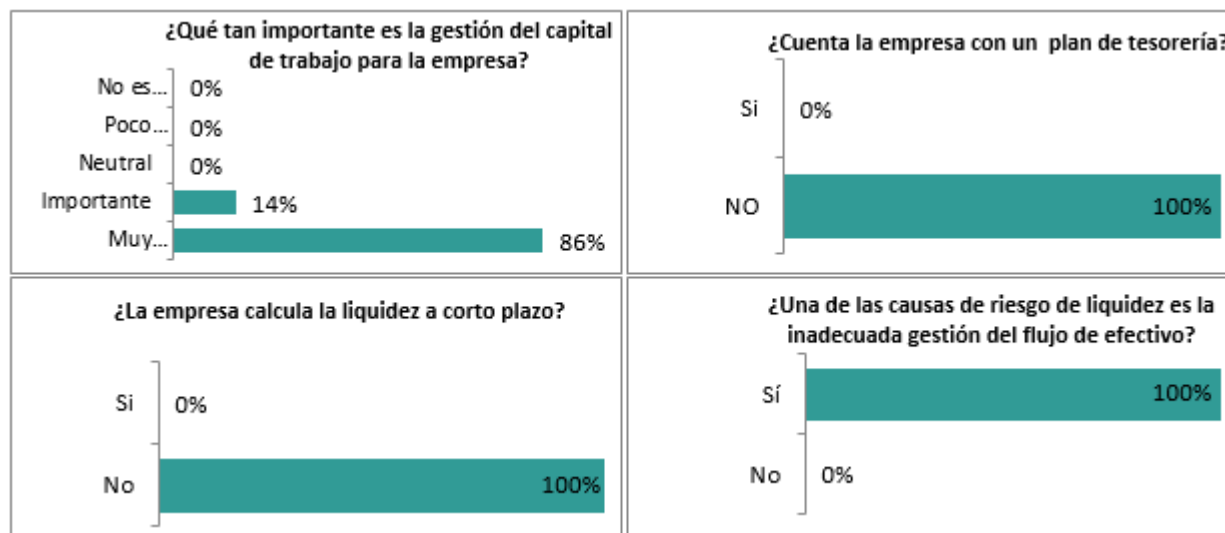


Figura 1. Principales resultados del diagnóstico.
Elaboración: Los autores.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos, en el presente apartado se propone desarrollar un plan de tesorería para la administración del efectivo y mejoramiento de la liquidez de la Asociación de Emprendedores dedicada a la Producción, Industrialización y Comercialización de derivados lácteos los Campos Andinos, herramienta que propende mejorar la liquidez, los componentes del plan se exponen en la figura 2.

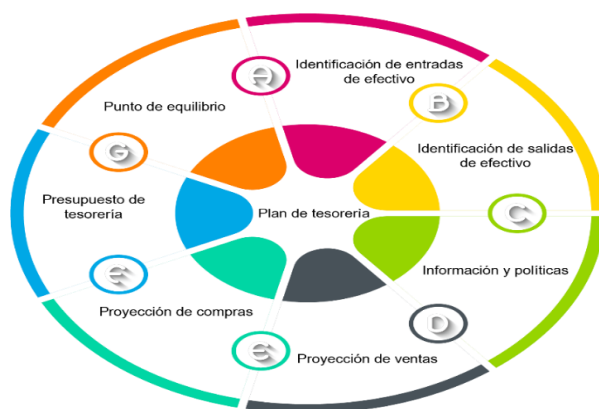


Figura 2. Esquema del plan de tesorería.

Elaboración: Los autores.

Componente 1. Identificación de entradas de efectivo: se identificó los movimientos de efectivo enmarcados en cobros por ventas u otros ingresos incluidos en actividades de operación, inversión y financiamiento (ver figura 3).

Actividades de operación	
Cuentas por cobrar en febrero de 2021.	\$1.500,00
Actividades de inversión	
Venta de maquinaria en octubre de 2021.	\$3.000,00
Actividades de financiamiento	
Crédito a 3 años plazo, año de concesión 2019.	\$5.000,00

Figura 3. Entradas de efectivo.

Elaboración: Los autores.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Componente 2. Identificación de salida de efectivo: se establecieron los movimientos de efectivo reflejados en pagos por materia prima e insumos u otros egresos incluidos en las actividades de operación, inversión y financiamiento (ver figura 4).

Actividades de operación	
Cuentas por pagar en febrero de 2021.	\$1.500,00.
Sueldos y Salarios	\$2.500,00
Suministros y útiles de oficina	\$20,00
Útiles de aseo	\$20,00
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$50,00
Actividades de inversión	
Compra de maquinaria, los pagos se harán en los meses junio, julio y agosto de 2021.	\$5.000,00
Actividades de financiamiento	
Pago de cuota mensual por crédito adquirido.	\$182,40

Figura 4. Salidas de efectivo
Elaboración: Los autores.

Componente 3. Políticas: se definieron los criterios a seguir respecto de los cobros y pagos y el saldo mínimo de efectivo en los que se respaldará la toma de decisiones (ver figura 5).

Políticas	
Políticas de ventas	Políticas de compras
El 50% de las ventas se hace al contado. El 30% de las ventas a 30 días. El 20% de las ventas a 60 días. Comisiones de venta el 3%.	El 30% de las compras al contado. El 50% de las compras a 30 días. El 20% de las compras a 60 días
Otras políticas	
El saldo mínimo requerido de efectivo es de \$1.500,00.	

Figura 5. Información y políticas.
Elaboración: Los autores.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Componente 4. Proyección de ventas: la estimación de las ventas se hizo del producto denominado queso con la asistencia del método estadístico de mínimos cuadrados que posibilitó establecer el volumen de unidades a vender e ingresos que tendrá la empresa en un periodo de tiempo (ver figura 6).

Meses	Ventas proyectadas	
	Unidades físicas	Unidades monetarias \$
Enero	1.885,00	\$ 3.770,00
Febrero	1.950,00	\$ 3.900,00
Marzo	2.015,00	\$ 4.030,00
Abril	2.080,00	\$ 4.160,00
Mayo	2.145,00	\$ 4.290,00
Junio	2.210,00	\$ 4.420,00
Julio	2.275,00	\$ 4.550,00
Agosto	2.340,00	\$ 4.680,00
Septiembre	2.405,00	\$ 4.810,00
Octubre	2.470,00	\$ 4.940,00
Noviembre	2.535,00	\$ 5.070,00
Diciembre	2.600,00	\$ 5.200,00

Figura 6. Ventas proyectadas en unidades físicas y monetarias.

Elaboración: Los autores.

Componente 5. Proyección de compras: la planeación de las compras se realizó con el soporte del método estadístico de mínimos cuadrados, lo que permitió establecer el monto a invertir en la adquisición de materia prima e insumos para la producción (ver figura 7).

Meses	Compras proyectadas
	Unidades monetarias \$
Enero	\$ 1.237,05
Febrero	\$ 1.290,85
Marzo	\$ 1.344,65
Abril	\$ 1.398,45
Mayo	\$ 1.452,25
Junio	\$ 1.506,05
Julio	\$ 1.559,85

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Agosto	\$ 1.613,65
Septiembre	\$ 1.667,45
Octubre	\$ 1.721,25
Noviembre	\$ 1.775,05
Diciembre	\$ 1.828,85

Figura. 7. Compras proyectadas en unidades monetarias.
Elaboración: Los autores.

Componente 6. Presupuesto de tesorería: en este elemento se muestra la planeación de entradas y salidas de dinero (ver figura 8).

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos de efectivo	\$ 1.885,00	\$ 5.331,00	\$ 3.939,00	\$ 4.069,00	\$ 4.199,00	\$ 4.329,00	\$ 4.459,00	\$ 4.589,00	\$ 4.719,00	\$ 7.849,00	\$ 4.979,00	\$ 5.109,00
Egresos de efectivo	\$ 3.256,62	\$ 5.395,18	\$ 4.189,53	\$ 4.247,23	\$ 4.304,93	\$ 4.362,63	\$ 4.420,33	\$ 4.478,03	\$ 5.535,73	\$ 6.593,43	\$ 6.651,13	\$ 4.708,83
Superávit/Déficit	\$ (1.371,62)	\$ (64,18)	\$ (250,53)	\$ (178,23)	\$ (105,93)	\$ (33,63)	\$ 38,67	\$ 110,97	\$ (816,73)	\$ 1.255,57	\$ (1.672,13)	\$ 400,17
Más: Saldo Inicial	\$ 4.000,00	\$ 2.628,39	\$ 2.564,21	\$ 2.313,68	\$ 2.135,45	\$ 2.029,52	\$ 1.995,89	\$ 2.034,56	\$ 2.145,53	\$ 1.328,80	\$ 2.584,37	\$ 912,24
Saldo final	\$ 2.628,39	\$ 2.564,21	\$ 2.313,68	\$ 2.135,45	\$ 2.029,52	\$ 1.995,89	\$ 2.034,56	\$ 2.145,53	\$ 1.328,80	\$ 2.584,37	\$ 912,24	\$ 1.312,41
Saldo mínimo de efectivo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Inversión		\$ 1.064,21	\$ 813,68	\$ 635,45	\$ 529,52	\$ 495,89	\$ 534,56	\$ 645,53		\$ 1.084,37		
Financiamiento									\$ (171,20)		\$ (587,76)	\$ (187,59)

Figura 8. Presupuesto de tesorería.
Elaboración: Los autores.

Componente 7. Punto de equilibrio: para calcular el punto de equilibrio se determinó el costo fijo total, el costo variable total para el cálculo del precio de venta unitario y el costo variable unitario, los dos últimos elementos tomando como base las ventas proyectadas en unidades físicas hasta establecer el estado de resultados proyectado (ver figuras 9, 10, 11, 12, 13 y 14).

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sueldos y Salarios	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$ 2.500,00	\$2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Suministros y útiles de oficina	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Útiles de aseo	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Compra de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -
Pago de préstamo capital más intereses	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40	\$ 182,40
Total	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$2.772,40	\$ 3.772,40	\$4.772,40	\$ 4.772,40	\$ 2.772,40

Figura 9. Costos fijos.
Elaboración: Los autores.

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras al contado (30%)	\$ 371,12	\$ 387,26	\$ 403,40	\$ 419,54	\$ 435,68	\$ 451,82	\$ 467,96	\$ 484,10	\$ 500,24	\$ 516,38	\$ 532,52	\$ 548,66
Compras a 30 días (50%)	\$ -	\$ 618,53	\$ 645,43	\$ 672,33	\$ 699,23	\$ 726,13	\$ 753,03	\$ 779,93	\$ 806,83	\$ 833,73	\$ 860,63	\$ 887,53
Compras a 60 días (20%)	\$ -	\$ -	\$ 247,41	\$ 258,17	\$ 268,93	\$ 279,69	\$ 290,45	\$ 301,21	\$ 311,97	\$ 322,73	\$ 333,49	\$ 344,25
Comisión por ventas	\$ 113,10	\$ 117,00	\$ 120,90	\$ 124,80	\$ 128,70	\$ 132,60	\$ 136,50	\$ 140,40	\$ 144,30	\$ 148,20	\$ 152,10	\$ 156,00
Total	\$ 484,22	\$ 1.122,78	\$ 1.417,13	\$ 1.474,83	\$ 1.532,53	\$ 1.590,23	\$ 1.647,93	\$ 1.705,63	\$ 1.763,33	\$ 1.821,03	\$ 1.878,73	\$ 1.936,43

Figura 10. Costos variables.
Elaboración: Los autores.

$$Pvu = \frac{CT + \%utilidad}{Unidades proyectadas}$$

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio de venta unitario	\$ 2,00	\$ 3,21	\$ 2,41	\$ 2,37	\$ 2,33	\$ 2,29	\$ 2,25	\$ 2,22	\$ 2,67	\$ 3,10	\$ 3,04	\$ 2,10

Figura 11. Precio de venta unitario.
Elaboración: Los autores.

$$Cvu = \frac{Cvt}{Unidades proyectadas}$$

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo variable unitario	\$ 0,26	\$ 0,58	\$ 0,70	\$ 0,71	\$ 0,71	\$ 0,72	\$ 0,72	\$ 0,73	\$ 0,73	\$ 0,74	\$ 0,74	\$ 0,74

Figura 12. Costo variable unitario.
Elaboración: Los autores.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

$$PEu = \frac{Cft}{(Pvu - Cvu)}$$

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Punto de equilibrio	1587	1053	1623	1671	1718	1765	1813	1859	1948	2023	2073	2044

Figura 13. Punto de equilibrio en unidades.

Elaboración: Los autores.

.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 3.180,01	\$ 3.378,52	\$ 3.913,60	\$ 3.956,89	\$ 3.999,95	\$ 4.042,78	\$ 4.085,38	\$ 4.127,76	\$ 5.200,44	\$ 6.263,76	\$ 6.308,58	\$ 4.295,04
Costo variable total	\$ 407,61	\$ 606,12	\$ 1.141,20	\$ 1.184,49	\$ 1.227,55	\$ 1.270,38	\$ 1.312,98	\$ 1.355,36	\$ 1.428,04	\$ 1.491,36	\$ 1.536,18	\$ 1.522,64
Margen de contribución	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 3.772,40	\$ 4.772,40	\$ 4.772,40	\$ 2.772,40
Costo fijo total	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 2.772,40	\$ 3.772,40	\$ 4.772,40	\$ 4.772,40	\$ 2.772,40

Figura 14. Estado de resultados proyectado.

Elaboración: Los autores.

CONCLUSIONES

El flujo de efectivo es un reporte financiero que tiene como finalidad principal mostrar a detalle a los grupos de interés de las empresas los cobros y pagos efectuados por las organizaciones mediante las actividades de operación, inversión y financiamiento; y, por tanto, representa un aliciente para los gestores de las Pymes puesto que posibilita la valoración permanente de la liquidez y así mantener diligente al negocio en el mercado.

La adecuada gestión del efectivo mediante la asistencia de herramientas de gestión como el plan de tesorería que es una planificación de cobros y pagos de las actividades de operación, inversión y financiamiento minimiza el riesgo de liquidez y la toma de decisiones de los administradores puesto que al tener excesos de liquidez invierten caso contrario se anticipan con la demanda de dinero a través de fuentes de fondeo.

Los integrantes de la Asociación de Emprendedores dedicada a la Producción, Industrialización y Comercialización de derivados lácteos los Campos Andinos están

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

conscientes de la importancia de ser eficientes en el manejo del capital de trabajo producto del flujo de efectivo por entradas y salidas de dinero para respaldar su quehacer institucional en alineación a cobros y pagos., por ello, reconocen como debilidades propias de su organización la deficiente gestión del efectivo y el inadecuado control de la liquidez.

Frente a la emergencia sanitaria por el Covid-19 es fundamental que los integrantes de la asociación se abran paso al manejo apropiado del flujo de efectivo del negocio mediante el soporte técnico de un plan de tesorería que posibilite una adecuada gestión de entradas y salidas de dinero como resultado de su accionar de negocios.

REFERENCIAS

- Andrade-Valenzuela, P., Toscano-Ruiz, D., & Parrales-Higuera, M. (2018). El estado de flujo de efectivo. [The cash flow statement]. *FADMI*, 1(2), 11-16. Obtenido de <https://n9.cl/gptgm>
- Angulo-Guiza, U. (2018). Contabilidad para la toma de decisiones. [Accounting for decision making]. Bogotá: Ediciones de la U.
- Arguello-Núñez, L. B., Purcachi-Aguirre, W. B., & Pérez-Arévalo, M. A. (2019). La economía popular y solidaria en el desarrollo territorial.[The popular and solidarity economy in territorial development]. *Olimpia*, 16(53), 1-18. Obtenido de <https://n9.cl/2eh0f>
- Arreiza-Pusma, E., & Gavidia-Mamani, J. N. (2020). Gestión del capital de trabajo. [Working capital management]. *De Investigación Valor Contable*, 6(1), 65 - 77. doi:<https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259>
- Bernal-Mendoza, F., & Bernal-Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. [Analysis of financial statements]. México: Pearson Educación.
- Bobadilla-La Madrid, M. (2010). Elaboración de un estado de flujo de efectivo. [Preparation of a cash flow statement]. Lima: El Búho E.I.R.I.
- Callejón-Gil, A., & Cisneros-Ruiz, A. J. (2016). Estado de flujos de efectivo. [Statement of cash flows]. Madrid: Pirámide.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

- Cevallos-Palma, K. C., & Bermeo-Pazmino, K. V. (2020). Covid-19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca. [Covid-19 and its accounting impact on SMEs in the Cuenca canton]. *Koinonia*, 5(4), 273-298. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.958>
- Cifuentes-Faura, J. (2020). Crisis del coronavirus. [Coronavirus crisis]. *Espaço e Economia*, 9(18), 1-8. doi:10.4000/espacoeconomia.12874
- Córdoba-Padilla, M. (2014). Análisis financiero. [Financial analysis]. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cueva-Ochoa, J. A., & Rojas-Toledo, D. M. (2019). Estrategias de gestión de efectivo. [Cash management strategies]. 593 *Digital Publisher CEIT*, 4(5-1), 39-48. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.128>
- Duque-Sánchez, A. P. (2015). Estado de flujo de efectivo. [Cash flow statement]. 16(40), 73-109. doi:10.11144/Javeriana.cc16-40.efea
- Estupiñán-Gaitán, R. (2009). Estado de flujos de efectivo y otros fondos. [Status of cash flows and other background flows]. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán-Gaitán, R. (2017). Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF [Basic financial statements under NIC-IFRS]. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fierro-Martínez, Á. M. (2016). Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes. [General accounting with an IFRS approach for SMEs]. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Filgueira-Ramos, C. A. (2017). Manual contable NIIF. [IFRS Accounting Manual]. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Flores-Villalpando, R. (2014). Análisis de estados financieros. [Financial statement analysis]. México: Digital UNID.
- García-Montaña, C. A., & Ortiz-Carvajal, L. A. (2019). Normas Internacionales de Contabilidad. [International Accounting Standards]. Bogotá: Ediciones de la U.
- Giler-Mantilla, K., Mendoza-Contreras, K., & Paredes-Floril, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial. [Enterprise risk management]. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera. [Principles of Financial Management]. México: Pearson Educación.
- Godoy-Ramírez, E. (2017). NIIF. [IFRS]. Bogotá: Nueva Legislación SAS.
- Guamán-Zaldaña, C. E., Bonilla-Vintimilla, S. B., & Moreno-Narváez, V. P. (2020). Incidencia del flujo de efectivo en las decisiones empresariales.[Effect of cash flow on business decisions]. *Koinonía*, 5(4), 357-387. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.963>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. [Investigation methodology]. México: Ed. Mc Graw Hill.
- International Accounting Standards Board. (2009). NIC 7 Estado de flujos de efectivo. [IAS 7 Statement of Cash Flows]. Obtenido de <https://n9.cl/pe98>
- Iza-López, K. J. (2018). Formas de organización de la economía popular y solidaria en el Ecuador.[Ways of organizing the popular and solidarity economy in Ecuador]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(4), 2-8. Obtenido de <https://n9.cl/t7byf>
- Jiménez-Vargas, N. P., Rios-Sanipatin, E. L., Castelo-Salazar, A. G., & Cabezas-Paltan, G. M. (2019). Estrategias Financieras para minimizar el riesgo de liquidez PYMES.[Financial strategies to minimize liquidity risk SMEs]. *Koinonía*, 4(8), 623-632. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.317>
- Klynveld,Peat,Marwick,Goerdeler, (KPMG). (Marzo de 2020). La gestión del flujo de efectivo en tiempos de crisis [Cash flow management in times of crisis]. Costa Rica.
- López-Domínguez, I., & Buján-Pérez, A. (2018). Guía práctica para una gestión de tesorería eficiente. [Practical guide for efficient treasury management]. Madrid: FC Editorial.
- Mantilla, S. A. (2015). Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera. [International Financial Reporting Standards/Standards]. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Meza-Orozco, J. (2016). Valoración de instrumentos financieros en NIIF para pymes. [Valuation of financial instruments in IFRS for SMEs]. Bogotá: Ediciones de la U.

- Monroy-Mejía, M. D., & Nava-Sanchezllanes, N. (2018). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Éxodo.
- Morillo-Rodriguez, J. B., & Llamo-Santa-Cruz, D. I. (2020). Ciclo de conversión de efectivo [Cash conversion cycle]. *Investigación Valor Contable*, 6(1), 54-64. doi:<https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1258>
- Pinargote-Montenegro, K. G., & Loo-Chávez, T. D. (2021). El covid-19 y su impacto económico . [Covid-19 and its economic impact]. *ECA Sinergia*, 12(1), 152-168. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2744
- Rachita, V. (2020). El estado de flujo de efectivo.[The cash flow statement]. (Tesis). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Ramírez-Molinares, C. V. (2017). Una mirada al estado de flujos de efectivo para pymes según las NIIF'S. [A look at the statement of cash flows for SMEs according to IFRS's]. *Cultural Unilibre*(1), 65-76. Obtenido de <https://n9.cl/3y84f>
- Rocha-Ramírez, R. (2020). Estados financieros según las NIF. [Financial statements according to NIF]. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rodríguez-Mendoza, R. L., & Aviles-Sotomayor, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. [SMEs in Ecuador]. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Saavedra-García, M. L., & Uribe, L. J. (2018). Flujo de efectivo para las pymes.[CCash flow for SMEs]. *Finanzas y Política Económica*, 10(2), 287-308. doi:[10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.2.3](https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.2.3)
- Sánchez-Salazar, M., Cevallos-Silva, W., & Peñafiel- Moncayo, I. (2019). Aplicación de los flujos de efectivo como herramienta de gestión financiera en Ecuador. [Application of cash flows as a financial management tool in Ecuador]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(5), 1-13. Obtenido de <https://n9.cl/lthfk>
- Sarango-Lalangui, P., Álvarez-García, J., Ramón-Jaramillo, S. E., & Santos, J. L. (2017). Sostenibilidad en el contexto de las PyMES en Ecuador [Sustainability in the context of SMEs in Ecuador]. *CIKI*, 1-22. Obtenido de <https://n9.cl/pkw9>

Karina Johanna Iza-López; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Secretaría Técnica Planifica Ecuador (STPE). (26 de 02 de 2021). Evaluación de los impactos del covid en las organizaciones de la economía popular y solidaria OEPS [Evaluation of covid's impact on popular and solidarity economy organizations OEPS]. Efectos de la emergencia sanitaria en las organizaciones de la EPS. Quito. Obtenido de www.planificación.gob.ec

Soler-González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A., & Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo.[Risk management]. *Ciencia UNEMI*, 11(26), 51 - 62. Obtenido de <https://n9.cl/0yi3l>

Solís-Vera, M. E. (2016). Evaluación del riesgo financiero. [Evaluation of financial risk]. [Tesis]. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Touzard, A. (2016). Análisis de los flujos de efectivo.[Analysis of cash flows]. Área de conocimiento de Economía y Ciencias Empresariales de la UEES, 1-21. Obtenido de <https://n9.cl/xmf9u>