

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

[DOI 10.35381/cm.v7i2.519](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.519)

## **Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis**

### **Management of cash flow in crisis situations**

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal  
[cayetana.cuesta.34@est.ucacue.edu.ec](mailto:cayetana.cuesta.34@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2577-4331>

Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña  
[lenyn.vasconez@ucacue.edu.ec](mailto:lenyn.vasconez@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-9258-3255>

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

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

## RESUMEN

El flujo de caja determina las entradas y salidas de efectivo de actividades operativas, de inversión y financiamiento, su información aporta en la toma de decisiones. El estudio tiene como objetivo diseñar una estructura de flujo de efectivo bajo un contexto de crisis para la Asociación de Árbitros de Fútbol de la provincia del Azuay. Metodológicamente de tipo descriptiva. En relación a los resultados de las encuestas realizadas en la unidad de análisis, se determinó que el flujo de caja genera una fuerte influencia al momento de tomar alguna decisión financiera en la asociación. Si bien por motivos de la pandemia las actividades de la entidad se han reducido al mínimo y su flujo de caja de igual manera, es importante tomar en cuenta que por el tipo de actividad las decisiones también están condicionadas por entidades externas como la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF).

**Descriptores:** Administración de empresas; administración financiera; política financiera. (Palabras tomadas de Tesouro Unesco).

## ABSTRACT

Cash flow determines the inflows and outflows of cash from operating, investment and financing activities, its information contributes to decision making. The study aims to design a cash flow structure under a crisis context for the Association of Soccer Referees of the province of Azuay. Methodologically descriptive. In relation to the results of the surveys carried out in the unit of analysis, it was determined that the cash flow generates a strong influence when making a financial decision in the association. Although for reasons of the pandemic the activities of the entity have been reduced to a minimum and its cash flow in the same way, it is important to take into account that due to the type of activity the decisions are also conditioned by external entities such as the Ecuadorian Federation of Soccer (FEF).

**Descriptors:** Business management; financial administration; financial policy. (Words taken from UNESCO o Thesaurus).

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

## **INTRODUCCIÓN**

La falta de solvencia económica que enfrentan las empresas a nivel mundial, producto de la crisis sanitaria por la pandemia Covid-19, influye en la gestión para el cobro de las cuentas pendientes y la generación de ingresos en función de los servicios ofertados en el mercado; causando de esta manera un efecto multiplicador de déficit y complicaciones al momento de cubrir los gastos, pago a acreedores, organizaciones y empleados de todos los sectores (Lorenzo, 2020).

Al respecto, el flujo de caja es un indicador muy importante para comprobar la liquidez de una empresa, en este se refleja la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y evalúa la calidad de los ingresos de la organización; es decir que, permite valorar la calidad y habilidad de generar dinero para permanecer solventes. Por lo tanto, si el flujo de caja es positivo significa que los activos corrientes han sido mayores que los gastos, permitiendo así liquidar deudas, reinvertir en el negocio, devolver dinero a los accionistas, pagar los gastos y tener una base contra futuros riesgos financieros; no obstante, si es negativo, quiere decir que el gasto ha sido superior al ingreso y sus activos corrientes están disminuyendo, generando así un déficit a la empresa (Kiziryan, 2017).

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC-7) expresa las directrices del flujo de caja con relación a su aplicación y necesidad, independiente de las actividades de una empresa, en este sentido, cabe precisar que se requiere contar con efectivo o liquidez para cumplir las obligaciones y suministrar rendimientos a los inversores, ya que con frecuencia esta información que se refleja en el flujo de caja es utilizada como indicador del importe, mostrando el momento en el que se cuenta con efectivo (International Accounting Standards Committee (IASC), 2017).

Bajo este contexto, el proceso de toma de decisiones financieras se ha convertido en una de las principales actividades empresariales, en la que se debe escoger una opción de manera acertada, responsable, oportuna y redituable por parte de los directivos o gerentes de la organización; decisiones que implican adoptar una posición, un camino a seguir adecuado a un ambiente interno y externo que permita la contribución a la eficiencia

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

durante el proceso de planeación, armonía y coherencia en las herramientas estratégicas utilizadas, optimizando el análisis, la evaluación y la medición de los resultados para maximizar el valor de la empresa (Castro-Martin, 2019). Ante lo expuesto, el presente estudio propone la siguiente problemática a investigar: ¿cómo mejorar los procesos de toma de decisiones financieras aplicadas en la Asociación de Árbitros de Fútbol de la provincia del Azuay?, y se plantea como objetivo: diseñar una estructura de flujo de efectivo bajo un contexto de crisis para la Asociación de Árbitros de Fútbol de la provincia del Azuay como herramienta que ayude en la acertada toma de decisiones.

## **Referencial teórico**

### **El flujo de efectivo y su aporte en la determinación de la estructura financiera**

Por medio de este instrumento financiero se determina la liquidez de una empresa, mostrando el valor real con el que cuenta al momento del análisis y estableciendo componentes de apalancamiento; permite además, conocer la cantidad que se va a utilizar sin llegar al riesgo de exceder el nivel óptimo de liquidez, es decir que, mediante esta herramienta se puede controlar el efectivo relacionando los pagos y cobros en un tiempo determinado (Villa-Ortega, 2018).

Por otra parte, el disponer de este instrumento es de suma transcendencia, debido a que, posibilita conocer la fluidez de la empresa y controlar los movimientos en un período donde se evalúan, para ello, se requiere: a) fijar políticas de financiamiento, b) verificar la adecuada toma de decisiones financieras, c) cuantificar los niveles actuales de rentabilidad de la empresa y la correlación con su valor, d) proveer información relevante de acuerdo con el periodo de tiempo económico en el cual se incurre, e) elaborar un indicador elemental (Ancho-Gomez, 2019).

En este contexto de análisis, se consideran tres clases de flujo de caja: a) operativo o de explotación, aquel donde el dinero entra y sale de la empresa por concepto de operaciones o comercialización; b) por actividades de inversión, refleja lo que se recibe o se gasta dependiendo de las inversiones que se haga; c) actividades de financiación,

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

emisión de acciones menos el efectivo que se paga como dividendos y readmisión de deuda. El flujo de caja se realiza empleando varias fases, donde se muestra el impacto de los costos y beneficios, reflejando así, los movimientos de caja ocurridos durante un período, hasta los desembolsos que deben ser reconocidos para que los eventos siguientes puedan acontecer según un calendario de inversiones.

Según (Castro-Huerta, 2015), el flujo de efectivo se elabora a través de dos métodos, el método directo y el indirecto. En el primero, se incluyen elementos relacionados con fuentes y usos de efectivo acorde al formato del estado de resultados, donde se muestra información de las entradas de efectivo producto de la cobranza, interés y dividendos por inversiones y otros ingresos relacionados con las actividades operativas; así también, se presentan salidas tales como, sueldos y salarios, pago a proveedores, gastos financieros, obligaciones tributarias, etc.

En el caso del método indirecto, la diferencia principal radica en la presentación de la información del bloque de actividades operativas, esta requiere conciliar los valores entre la utilidad después de impuestos y el flujo de efectivo, para ello, se demanda de la identificación y el análisis de partidas conciliatorias, tales como: depreciaciones y amortizaciones, beneficios o pérdidas por la venta de activos fijos, variaciones en cuentas operativas como cuentas por cobrar, existencias, pasivos corrientes, provisiones, propiedad planta y equipo y, ajustes al tipo de cambio monetario. En comparación con el método directo, esta forma de desarrollo de flujo representa mayor dificultad, por cuanto requiere el identificar cuentas que no representan una fuente o uso de efectivo, sin embargo, proporciona resultados similares para el análisis contable y financiero (Castro-Huerta, 2015).

Según (Vintimilla & Osorio, 2018) la presentación de los flujos de caja de cada organización va acorde con la forma que les resulte más conveniente, en especial ajustada a su actividad productiva (operación, inversión o financiación). El bloque de flujo de efectivo de actividades de operación tiene vínculo directo con la producción y distribución de bienes y la prestación de servicios, es decir, son consecuencia de

transacciones en efectivo y otras actividades para generar utilidad; esto permite medir si la organización genera los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones tanto operativas como aquellas relacionadas con los pagos de capital, interés y dividendos, así como también, permite realizar inversiones sin necesidad de fuentes externas de financiamiento. Las actividades de inversión tienen relación con las adquisiciones de activos a largo plazo, y otras inversiones equivalentes al efectivo, por lo tanto, estas actividades admiten medir la efectividad de generación de flujos de fondos futuros. Por otro lado, el flujo de efectivo de las actividades de financiamiento muestra las variaciones relacionadas con la estructura de capital, es decir, como fueron financiados los activos, sea con capital de los socios o por los créditos externos.

### **Procedimiento para la aplicación del flujo de caja**

La NIC 7 concerniente con el estado de flujo de efectivo, fue adoptada en el mes de abril de 2001, por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, esta fue emitida en el año 1992 por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad ( International Accounting Standards Committee (IASC), 2017). La NIC 7 antes de su adopción, estaba relacionada con las variaciones en el estado de situación, sin embargo, se determinó la necesidad de contar con información vinculada con actividades de cambios en pasivos de la empresa por actividades de operación y financiación.

La NIC 7, como tal, provee de todos los lineamientos referentes a la generación y uso del efectivo de la empresa, clasificados en grupos de actividades. Es importante tomar en cuenta que cuando se habla de efectivo, no solo se hace referencia a los valores disponibles en caja y bancos, sino que incluyen a todas las inversiones corrientes, es decir, con plazos no mayores a 90 días, que provean un mínimo riesgo para la empresa y, que permitan la conversión de estos títulos en efectivo de forma inmediata; el termino efectivo bruto, se refiere a los ingresos o egresos netos; y, el efectivo neto al margen de ganancia generado por las actividades de la empresa (International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation), 2017).

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

En el estado de flujos de caja deben estar definidas tanto entradas como salidas de efectivo, de las actividades de operación, donde se incluyen ingresos por ventas de productos o prestación de servicios, pagos de insumos o materiales, sueldos, entre otros; las actividades de inversión, por su parte, consideran el efectivo concerniente con la compra de activos de largo plazo, así como, otras inversiones que no se encuentren consideradas como equivalentes de efectivo; y, por último, las actividades de financiamiento son las que condicionan la estructura financiera de la empresa, aquí se cuantifican los aportes de capital de los socios, crédito con entidades financieras, así como todos los movimientos relacionados con el pago o readquisición de participación accionaria o el pago de fondos de préstamos a los acreedores externos (Escuela de Administración-Liderazgo-Dirección y Emprendimiento (EALDE) Business School, 2020). El flujo de caja según (Urzúa, 2020), brinda información ordenada y actualizada, aportando además varios beneficios como:

- Información verificada y oportuna, para ello, es importante contar con datos cualitativos y cuantitativos en un orden predeterminado, que se encuentren a disposición de los usuarios al momento de ser requeridos. El impacto de estas características influye de forma positiva en el proceso de toma de decisiones, logrando resultados acordes a los objetivos de la empresa, así como elementos clave para la evaluación y control de su planificación;
- Minimizar el riesgo: los reportes proyectados de flujos de efectivo permiten definir escenarios con base en supuestos cercanos a la realidad de la empresa, con esto se pueden tener resultados anticipados del volumen de ingresos y egresos, ayudando así a los gestores financieros ante decisiones de inversiones o compras.
- Orden: la información que presentan los estados financieros son vitales para realizar un adecuado proceso de planificación, con ello, se diseñan acciones ajustadas a la realidad de la empresa, logrando un menor riesgo ante errores en la valoración de pagos a proveedores, el nivel de cobranza a los clientes, tanto en periodos de tiempo y forma evitando recaudaciones equívocas para ambas partes.

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

- Fortalecer lazos con proveedores: el contar con un estado de flujo de caja que responda a los lineamientos de la norma y que pueda ser interpretado por cualquier profesional de carreras afines, facilitará la determinación de montos y fechas para realizar los respectivos pagos a los proveedores. Esta actividad genera una oportunidad para la organización, por cuanto garantiza el aprovisionamiento y buenas condiciones de crédito.
- Planificación de inversiones: la información que proporciona los estados financieros y el flujo de efectivo, son el insumo principal para el diseño de escenarios de cara al futuro. Para lograr que esta actividad alcance una alta efectividad, se requiere contar con la mayor cantidad de variables relevantes, las cuales permitirán tomar decisiones sobre la base del impacto generado por acciones anteriores en la empresa y determinar el momento adecuado para ejecutar algún tipo de estrategia financiera.
- Optimizar los procesos de toma de decisiones: contar con información real, actualizada y disponible, no es suficiente para tomar una buena decisión, es importante entenderla e interpretarla para así lograr una ventaja competitiva para maximizar el valor de la empresa.
- Reducir los tiempos: los reportes financieros actualizados permiten optimizar el tiempo, debido a que no se requieren revisiones profundas a la información, con lo cual se pueden tomar decisiones a tiempo.
- Crear confianza con futuros inversionistas: las proyecciones realizadas con información verificada y oportuna permiten presentar a los inversionistas y grupos de interés las opciones de crecimiento y posicionamiento de la empresa y de esta manera lograr financiamiento mediante nuevos socios o créditos.



Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

## **Herramientas financieras para la toma de decisiones financieras**

La toma de decisiones financieras es un proceso que consiste en evaluar las ventajas y las desventajas en una decisión relacionada con el uso del dinero; en el ámbito empresarial se distinguen tres tipos de decisiones financieras: (a) las de invertir o desinvertir, (b) las de financiación y, (c) las de remuneración; se recomienda conocer los datos contables, establecer objetivos claros, crear acopio de información, evitar precipitarse, usar la razón, evitar hacer comparaciones, y aprender de los errores; en una decisión, cualquiera que sea su origen, se necesita tratar, comprender y analizar un problema para dar una solución adecuada.

La principal herramienta para la toma de decisiones financieras se sustenta en la información de los estados financieros, estos permiten analizar la realidad de las empresas y aportan al proceso de toma de decisiones futuras, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional. A través de las relaciones entre las distintas cuentas se construyen índices financieros que permiten verificar el comportamiento de la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, efectividad de las inversiones, entre otras. Para obtener mejores resultados es necesario dividir el trabajo en tres subsistemas: de información financiera, fiscal y administrativa.

El primer subsistema, información financiera, está compuesto por un conjunto de elementos relacionados con normativas, criterios, formatos de presentación, todos en función del trabajo contable. Este subsistema también se lo llama contabilidad financiera, puesto que presenta todas las transacciones realizadas por una organización, de forma cuantitativa y monetaria; esto permite identificar hechos económicos y financieros, así como provee información relevante y confiable para usuarios internos y externo (Sánchez-Zendejas, 2019). La información financiera como producto final del proceso contable es imprescindible en las decisiones y debe estar centrada en brindar elementos de evaluación de la situación, rentabilidad y liquidez.

El mundo empresarial requiere de información solvente para su correcta interpretación en la toma de decisiones financieras. Por ello, el análisis financiero es recomendable para

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

tener un conocimiento integral de los aspectos contables de la empresa, con base en razones o índices, que no solo comprenden a la aplicación de las fórmulas para su cálculo, sino que deben ser interpretadas de forma técnica. Para el caso de las cuentas relacionada con el efectivo, inversiones temporales y activos corrientes en general, están los índices de liquidez, tales como: prueba de corriente y la prueba ácida o rápida (Hernández-Ríos, 2020).

El uso de indicadores o razones financieras permite mostrar los resultados generados por la empresa en función de sus actividades operativas, administrativas y financieras, con lo cual se podrán realizar evaluaciones para determinar su situación actual. La formulación de un indicador financiero responde a las necesidades de análisis del personal financiero, es decir, estos son flexibles y son adaptables. Así también, dependiendo del tipo de empresa, unos índices son más importantes que otros (Nava-Rosillón, 2009).

Los indicadores financieros más utilizados son: liquidez y solvencia, estos términos tienden a confundirse, por lo que se hace una aclaración necesaria de sus definiciones. La liquidez consiste en mantener el efectivo preciso, así cumpliendo con aquellas obligaciones adquiridas con anterioridad, se puede decir que la solvencia habla de los bienes y recursos que sirven en el cumplimiento de las deudas obtenidas, estos bienes no siempre tienen que ver con efectivo como tal. Dicho de otra manera, la liquidez significa cumplir con las necesidades que se presentan y resultados que indican tener la disponibilidad de recursos haciendo frente a compromisos, lo que deriva que una empresa pueda tener fluidez absoluta para que goce de solvencia con anterioridad donde se liquidará todos los pasivos al vencimiento de los mismos; además, tendrá la capacidad de demostrar su ejercicio económico de manera adecuada en el futuro (Rubio, 2017).

Con relación a la razón de cobertura de intereses, éste proporciona un valor que refleja la posibilidad que tiene una empresa para hacer frente a los intereses incurridos por el endeudamiento, cuando mayor sea esta, mayor es la capacidad de la empresa en afrontar los intereses. Otro indicador es la razón de deuda, el cual indica la capacidad

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

que tiene la empresa de afrontar las deudas con recursos propios, cuanto mayor sea esta razón, mayor es la capacidad de la empresa para endeudarse (Soto-González, Ollague-Valarezo, Arias-Montero, & Sarmiento-Chugcho, 2017).

Las empresas, además de efectuar su actividad, toman decisiones sobre aspectos financieros que conllevan riesgos operativos, e incluso a generar costos innecesarios, esto se minimiza al contar con un análisis financiero que permita distinguir, separar y clasificar las partes de un todo, mientras las interpretaciones ayudan a entender las cifras obtenidas por dicho resultado, en consecuencia, este posibilita tomar decisiones financieras de manera acertada (Orbea-Marcial, 2020).

En este orden de ideas, según (Sánchez-Fernández, 2006), los procesos de convergencia hacia la aplicación de una sola normativa contable a nivel de todos los países, ha aportado con el desarrollo de nuevas recomendaciones, las cuales requieren de una estrategia que vincule no solo entidades internacionales, sino que debe involucrar a todos los sectores económicos y productivos, por cuanto son estos los que tienen que aplicar las regulaciones y recomendaciones, en consecuencia, su participación garantizará confianza y transparencia en la información y los mercados a nivel global.

El entorno empresarial a nivel mundial presenta nuevos desafíos, lo que hace necesario la adopción de normativas contables y financieras que sean congruentes para su tratamiento e interpretación, estos estándares permiten crear consensos y fortalecer las relaciones comerciales locales e internacionales con base en la información financiera. Las normativas contables y financieras internacionales como las NIC y las NIIF han sabido evolucionar a lo largo de los años y se han adaptado a las necesidades que proponen los tradicionales y nuevos sectores productivos a nivel mundial. Estos cambios van desde el marco conceptual, en el cual se definen las necesidades de información de los distintos usuarios, hasta la forma en cómo se presentan los estados financieros (estado de situación, de resultados, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo). Todos estos estados son de desarrollo obligatorio, no obstante, los estados de información

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

segmentada, utilidad por acción, cambios y estimación de error, son de elaboración voluntaria.

Considerando este contexto, la persona a cargo de tomar las decisiones financieras debe estar a la vanguardia de las reformas que se presenten en las NIIF y NIC, con un conocimiento profundo de los nuevos planteamientos, por cuanto estos afectan el análisis por las diferencias entre los criterios tradicionales y los que imponen la nueva tendencia de análisis. Es así, que el proceso de toma de decisiones se ha convertido en una tarea permanente e inherente a todas las actividades tanto personales como empresariales, siendo este continuo y dependiendo de la situación o del grado de complejidad puede requerir mayor trabajo. En función de lo expuesto, la actividad del ser humano está condicionada a procesos internos que pueden ser o no reflexivos. En este sentido, (Vidal, 2012) precisa que la toma de decisiones implica realizar una elección y selección de un grupo de opciones eficientes y efectivas direccionadas a solucionar problemas, mejorar la realidad actual de una organización y lograr los objetivos planificados.

Al momento de tomar decisiones relacionadas con la solución o corrección de situaciones que generan complicaciones para la organización, es necesario en una primera fase identificar y analizar todos aquellos factores que tienen influencia directa en el problema detectado, sobre los cuales se deberán buscar diferentes alternativas que sean evaluadas en función de sus efectos futuros, tomando en cuenta varios supuestos y su posibilidad de ocurrencia, esto permitirá hacer la elección que menor impacto negativo genere en la entidad. Por su parte, (Páez, 2012) asegura que las decisiones que sean tomadas, independiente de su origen o naturaleza, requieren de un conocimiento y comprensión de la problemática implícita, para lograr así una solución adecuada. Por consiguiente, en el ámbito organizacional, esta actividad es un elemento clave del proceso administrativo (planificación, organización, dirección, control), donde las decisiones se han convertido en una de las actividades de mayor trascendencia, pues de estas depende la supervivencia futura de la organización, por lo que, se requieren

actividades estructuradas que aporten y se encuentren orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Factores relevantes para la toma de decisiones financieras**

Según (Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán, & Ojeda-Yacumal, 2017), en las pequeñas y medianas empresas existen elementos para la toma de decisiones, no muy diferentes a los de cualquier organización de gran tamaño, entre los cuales se pueden mencionar: a) el nivel de compromiso de sus integrantes; b) diseño de planes flexibles; c) objetivos y políticas acorde a escenarios realistas; d) variables reales y medibles; e) impacto en el recurso humano. Al respecto, el tomar una decisión exige que su análisis se vincule con la estructura organizacional. Los mandos jerárquicos y la dirección de la empresa se encargan de tomar decisiones del tipo estratégico, las mismas que están relacionadas con los objetivos de largo plazo, por ejemplo, inversiones, financiamiento, ingreso a nuevos mercados, fusiones, adquisiciones, *join venture*, entre otras; en tanto que, los directivos de nivel medio y operativo son los encargados de hacer efectivas las decisiones estratégicas y operativas donde se encuentran todas las actividades rutinarias de la empresa.

Las decisiones que se tomen en la organización deben involucrar una alta posibilidad de convertirse en realidad, para ello, es necesario realizar una serie de análisis a toda la información, así como contar con el conocimiento que permita presentar los argumentos técnicos para su interpretación. No obstante, siempre una decisión está condicionada a una determinada incertidumbre, es decir, no existe la seguridad de que las acciones a tomar se vayan a cumplir con certeza. Existen algunos factores que pueden afectar a la incertidumbre de una decisión y estos se presentan al momento de ser tomadas, por ejemplo, prejuicios, elementos psicológicos, conocimientos para analizar la información, subjetividades en el gestor financiero, entre otras, que provocan en muchos casos un exceso de control y confianza sobre los resultados que se esperan obtener. Muchas veces el parámetro sobre el cual se basa la decisión en el ámbito financiero, es la

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

rentabilidad que ésta puede generar, por lo que, la toma de decisiones requiere de un equipo de trabajo que involucra a contadores, auxiliares contables, especialistas en tributación, asesores financieros y otros integrantes que garanticen la idoneidad de la información financiera acorde con la normativa vigente (Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán, & Ojeda-Yacumal, 2017).

Esta información que en su mayoría es obtenida de los estados financieros, está a disposición de los gestores financieros y administrativos, permite evaluar el estado actual de los procesos de ventas, las políticas de inventarios, cobranza y otras entradas y salidas de efectivo que se deben presupuestar y posibilita definir los montos de financiamiento que necesita la organización. Es importante contrastar esta información a medida que se van implementando las distintas estrategias para evaluar el progreso de cada proyecto, a través de la utilidad generada, pago de obligaciones tributarias, y otros indicadores como la liquidez o el nivel de deuda.

Las decisiones de inversión se basan en las utilidades posibles que esta genera, para lo cual es necesario realizar un análisis detallado de la propuesta, incluida la evaluación técnica y financiera de las operaciones proyectadas; no obstante, no solo se deben tomar en cuenta las salidas de efectivo relacionadas con los activos de largo plazo, sino que, es importante analizar el capital de trabajo requerido para un adecuado desempeño en el corto plazo, el cual se compone del principal efectivo, obligaciones con proveedores y ventas anticipadas; para este fin, se utilizan las proyecciones económicas para desarrollar y visualizar las finanzas, empleando el rubro de inversión en activos fijos, el análisis de riesgo y la planeación a largo plazo (Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán, & Ojeda-Yacumal, 2017).

Por otra parte, en el caso de las decisiones de financiamiento, las empresas siempre están en la búsqueda de recursos para hacer realidad sus proyectos de inversiones, por lo que, es importante generar modelos de financiación, los cuales permitirán a los gestores financieros crear vínculos con nuevos socios, instituciones financieras, proveedores, en función de los recursos propios con los que cuenta actual la

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

organización, los cuales deben satisfacer las necesidades de liquidez y su diferencia ser colocada en alguna inversión para evitar los altos costos de oportunidad que genera el dinero inactivo (López-Martínez & Moreno, 2012).

Con lo expuesto, se puede inferir que contar con un correcto flujo de caja, es contar con información periódica que permita diagnosticar cuál es el estado financiero de la empresa, identificando los problemas y tratando de resolverlos con la mayor diligencia posible, y la toma de decisiones adecuadas que coadyuven a esto; por lo tanto, el flujo de caja constituye un indicador esencial en este sentido, además que permite ver la liquidez de la empresa en cualquier momento, debido a que se representa de manera matemática la diferencia entre ingresos y gastos realizados, denominándola como flujo neto, para así determinar la viabilidad de un proyecto empresarial.

## **METODOLOGÍA**

Se generó metodológicamente desde un tipo descriptiva con diseño no experimental, abarcando el análisis de todas las características de la problemática planteada, para concluir en la etapa explicativa, estudiando la problemática con mayor profundidad para entenderla de manera eficiente, habiéndose adaptado la finalidad transversal para el levantamiento de los datos en un solo período de tiempo.

El universo de estudio estuvo conformado por 60 socios, a partir de ello se estableció un muestreo por conveniencia considerando los criterios de disponibilidad de información, facilidad de acceso y disponibilidad de los directivos, por lo tanto, el muestreo ascendió a 20 socios y directivos. Como técnicas se emplearon la encuesta, la observación y la revisión documental, los instrumentos utilizados fueron la guía de preguntas, guía de observación y libros contables. La unidad de análisis estuvo representada por la Asociación de Árbitros de Fútbol del Azuay. Los datos recopilados se procesaron mediante estadística descriptiva.

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

## RESULTADOS

Los efectos de la pandemia del COVID han tenido un efecto en las actividades productivas y financieras, en especial en el flujo de caja, lo cual ha generado que la administración tome decisiones para minimizar sus efectos. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo y financiero de la Asociación de Árbitros del Azuay.

**Toma de decisiones financieras:** el proceso de toma de decisiones involucra a una serie de elementos que en su conjunto permiten determinar la situación actual y escenarios futuros esperados para la organización. Desde el punto de vista contable y financiero, las decisiones han girado alrededor de los riesgos asociados a la falta de ingresos, lo que implica otros problemas paralelos, como la falta de liquidez, la desvinculación laboral, el incumplimiento de obligaciones, entre otras.

La figura 1 muestra resultados asociados a la influencia del flujo de caja en la toma de decisiones, se puede observar, que el 50% de los encuestados mencionan que, para tomar una adecuada decisión, la información proyectada sobre los ingresos y egresos de efectivo juega un rol fundamental al momento de determinar el rumbo que puede tener la organización en el corto plazo. Algo importante a notar, se relaciona con la apreciación del 21% de encuestados, quienes mencionan que el flujo de caja no es utilizado para tomar una determinada decisión, esto obedeciendo al giro de negocio de la entidad, donde muchas de las acciones son tomadas por organismos externos como las federaciones nacionales.

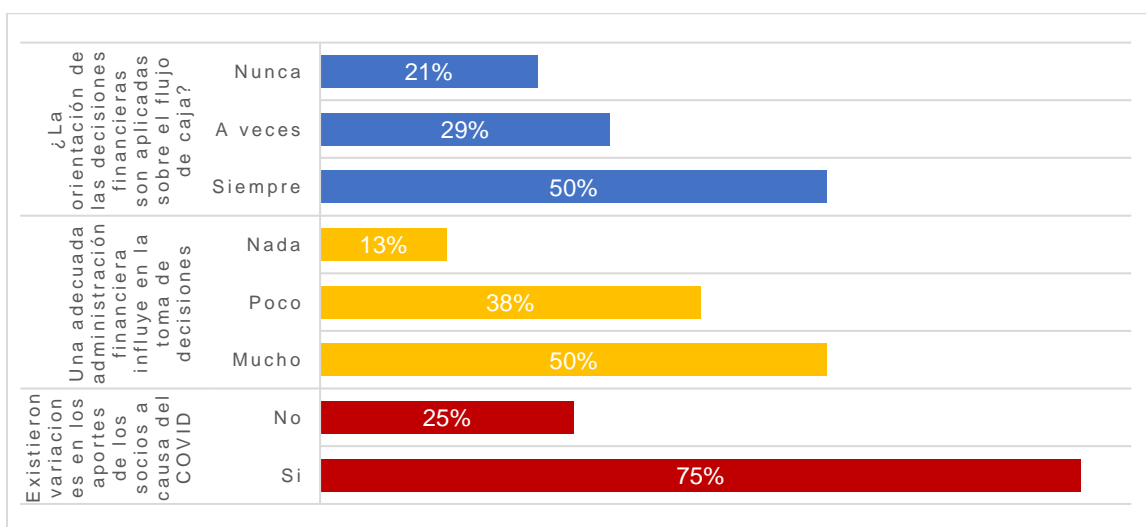
**Administración financiera:** consiste en organizar, planificar y controlar los recursos económicos, en consecuencia, este proceso asume como responsabilidades la toma de decisiones sobre ahorros, inversión, financiamiento y presupuestos; a pesar de la importancia de su adecuada implementación, el 50% de los encuestados afirman que no existe una planificación eficiente sobre los recursos económicos. Cabe destacar que esta opinión puede ser considerada, debido a que, la generación de ingresos en su mayoría



Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

no depende de su propia gestión, sino de los aportes que reciben de la federación nacional de deportes.

**Ingresos:** corresponde a las transferencias de dinero que reciben los agentes económicos por sus ventas, subsidios, donaciones, aportaciones, entre otros. Sobre esta dimensión de estudio, se determinó que durante el año 2020 disminuyeron los ingresos provenientes de actividades relacionadas con capacitaciones al público en general y aportaciones de los socios, escenario que incidió en la ejecución de las actividades operativas de la institución, así lo aseguran el 75% de encuestados (ver figura 1).



**Figura 1.** Resultados relevantes sobre la toma de decisiones en la Asociación de Árbitros del Azuay.

**Fuente:** Encuesta a personal administrativo y financiero de la asociación.

**Flujo de caja:** el flujo de caja hace referencia a las entradas y salidas de efectivo que genera determinada organización. Al contar con esta información se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo, así como, visualizar cuanto de este flujo es provisto por las actividades operativas, inversión y financiamiento. En la figura 2, se muestran las respuestas más relevantes sobre manejo del flujo de caja de la asociación,

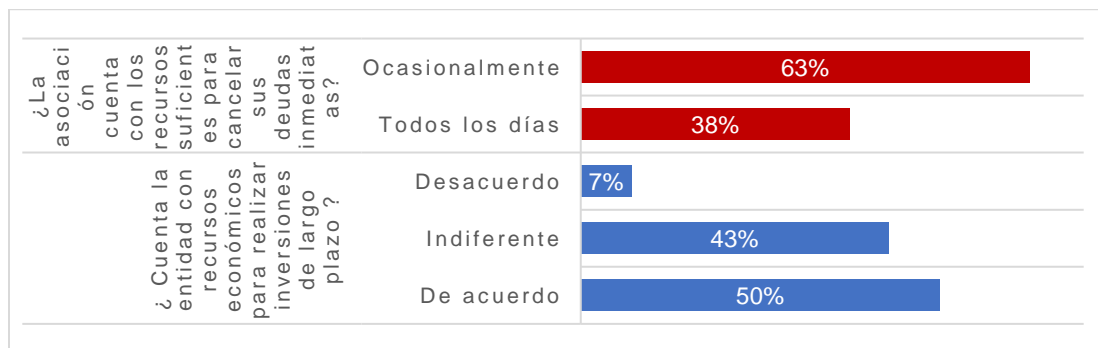
Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

donde su aplicación no responde a una política interna, sino a un medio para determinar los niveles de efectivo.

**Actividades operativas:** estas se relacionan con los ingresos y egresos vinculados con la oferta de los servicios de arbitraje. En el caso de la Asociación de Árbitros de Azuay, se evidenció que durante el año 2020 no se generaron ingresos por actividades operativas; por consiguiente, su supervivencia se debe a los aportes de socios y cobro de haberes adeudados por otras entidades; esta insuficiencia de efectivo según el 63% de encuestados ha afectado el cumplimiento de las obligaciones que mantiene la institución.

**Actividades de inversión:** las actividades de inversión están asociadas a la adquisición de bienes de largo plazo. Al no existir actividades en los últimos meses, no se han generado oportunidades de inversión, sin embargo, el 50% de los encuestados manifiestan que, cuando se presente la oportunidad y las condiciones, la realización de inversiones podrían ser beneficiosas para la asociación.

**Actividades de financiamiento:** estas permiten contar con los recursos necesarios para una adecuada estructura entre capital y endeudamiento. De la evaluación realizada a la institución, se determinó que la principal fuente de financiamiento es interna, y esta corresponde a los aportes mensuales que realizan sus socios.



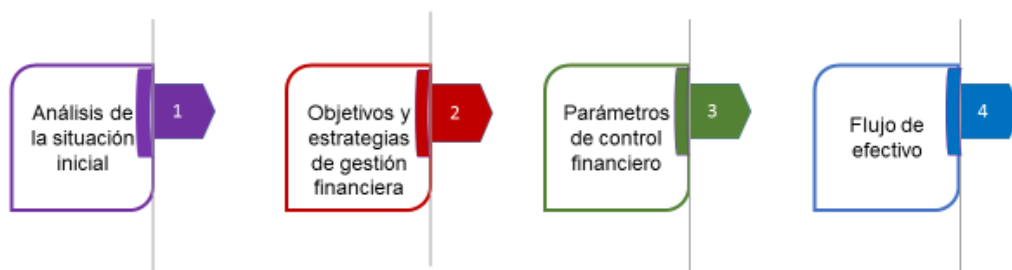
**Figura 2.** Resultados sobre el manejo del flujo de caja en la Asociación de Árbitros del Azuay.

**Fuente:** Encuesta a personal administrativo y financiero de la asociación.

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

## PROPUESTA

La asociación de Árbitros de Fútbol de la Provincia del Azuay, al igual que otras organizaciones, no ha estado exenta de los problemas que ha generado la pandemia del COVID – 19, en especial en temas relacionados con sus finanzas y su manejo contable, por lo que, la presente propuesta tiene como objetivo diseñar una estructura de flujo de efectivo bajo un contexto de crisis como herramienta para la toma de decisiones, para lo cual se deberán seguir los siguientes pasos que se muestran en la figura 1.



**Figura 3.** Pasos de la propuesta.  
**Elaboración:** Los autores.

### Componente 1: análisis de la situación inicial

Para identificar la situación inicial de la Asociación, se propone aplicar la técnica de FODA cruzado (ver figura 4).

| FODA              |            |  | Factores externos   |   |
|-------------------|------------|--|---|---|
|                   |            |  | Oportunidades   | Amenazas  |
|                   |            |  | Incentivos para la reactivación del sector popular y solidario.               | Paralización actividades por la pandemia de COVID.                  |
|                   |            |  | Uso de nuevas tecnologías para mejorar el servicio y prestigio de la entidad. | Incremento de las tasas de interés al financiamiento externo        |
|                   |            |  | Retorno de la población a actividades de recreación y entretenimiento         | Ingresos de competidores extranjeros                                |
| Factores internos | Fortalezas | Niveles de efectivo acorde a las necesidades | Estabilidad del sector por crecimiento de la economía postpandemia.           | Incumplimiento de compromisos por la FEF y Federaciones deportivas. |
|                   |            |  | Estrategias FO  | Estrategias FA  |

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

|  |                    |  |   |   |
|--|--------------------|--|---|---|
|  |                    | Cumplimiento de las obligaciones financieras con proveedores                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan de reactivación de la asociación que involucre a las asaciones de otras provincias.</li> <li>2. Presupuestar los niveles de efectivo necesarios para salir de la crisis.</li> <li>3. Desarrollar nuevos modelos de marketing con el uso de medios masivos digitales.</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nuevas alternativas en la oferta de servicios por parte de la asociación.</li> <li>2. Desarrollar alianzas con la FEF y otras entidades afines para contar con mejores profesionales.</li> <li>3. Mantener una política proactiva de financiamiento ante posibles riesgos del flujo de caja.</li> </ol>  |
|  |                    | Servicios de la asociación reconocidos por la sociedad.                                      |   |   |
|  |                    | Adecuados procesos de mercadeo y publicidad  |   |   |
|  |                    | Diseño de presupuestos para la toma de decisiones.   |   |   |
|  |                    | Decisiones financieras aplicadas sobre el flujo de caja                                      |   |   |
|  |                    | Existen capacitaciones periódicas para los socios.   |   |   |
|  |                    | Compromiso de los socios para mantener activa la organización.                               |   |   |
|  |                    |  | <b>ESTRATEGIA DO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
|  | <b>Debilidades</b> | Disminución en aportes mensuales por parte de los socios                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar los aportes de los socios mediante incentivos de crecimiento de su rentabilidad.</li> <li>2. Desarrollar planes de evaluación y control para el cumplimiento de objetivos financieros.</li> <li>3. Promover la participación de la asociación en actividades de reactivación del sector asociativo.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar alianzas con asociaciones de futbol parroquiales y contratos de trabajo que garanticen el mínimo impacto ante una posible restricción de movilidad.</li> <li>2. Crear planes de capacitación para profesionales nacionales y extranjeros.</li> <li>3. Desarrollar escenarios de flujo de efectivo para determinar las necesidades en actividades operativas, inversión y financiamiento.</li> </ol> |
|  |                    | Disminución de las ganancias   |   |   |
|  |                    | No se cuentan con indicadores de satisfacción de cliente.                                    |   |   |
|  |                    | Oferta de servicios limitada solo al arbitraje amateur y profesional.                        |   |   |
|  |                    | No se utilizan herramientas tecnológicas para la toma de decisiones                          |   |   |
|  |                    | No se cuentan con procesos establecidos de manejo de flujo de caja                           |   |   |
|  |                    | La información no es interpretada por personal especializado previo a la toma de decisiones. |   |   |

**Figura 4. Matriz FODA.**  
**Elaboración:** Los autores.

## Componente 2: objetivos y estrategias de gestión financiera

En la figura 5 se presentan los objetivos financieros que debería cumplir la asociación para mejorar su situación actual de crisis a causa de la pandemia.

| Tema estratégico  | Objetivos  | Estrategias financieras                                       | Meta  | Indicador             | Iniciativa  |
|---|--|---|---|-----------------------|---|
| Estrategia FA3. Mantener una política proactiva de financiamiento ante posibles | Mejorar la administración del flujo de efectivo para evitar problemas de liquidez. | Aumentar los activos corrientes y reducir pasivos corrientes. | Para el 2022 superar o igualar el índice del promedio industrial. | Índice de liquidez de | Desarrollar informes y estados financieros acorde a la normativa. |

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
| riesgos de flujo de caja.   | Optimizar el nivel de endeudamiento, para generar un equilibrio en la estructura financiera.                   | Financiar las inversiones con aportes de los socios.                         | Llegar a una estructura del 30% de deuda y 70% capital al 2022.                              | Deuda total a activo total                     | Realizar alianzas con entidades financieras.  |
|   | Incrementar los ingresos con actividades adicionales como capacitación y auspicios.                            | Contar con ingresos de auspiciantes y capacitaciones                         | Aumentar los ingresos en un 10% al 2022  | Crecimiento de ventas                          | Buscar auspicios con la empresa privada.  |
|   | Reducir la cartera de cobranza con la FEF y mejorar su capacidad de pagos.                                     | Aplicar técnicas para la gestión de cartera.                                 | Bajar la cartera en un 50% al 2022.  | Variación de cuentas por cobrar.               | Realizar un modelo de crédito y cobranza.   |
| Estrategia FO2. Presupuestar los niveles de efectivo necesarios para salir de la crisis.  | Desarrollar un modelo de proyección de ingresos y egresos ajustados a la crisis                                | Contar con la asesoría de profesionales en estadística y proyectos.          | Cumplir con el 505 de las actividades a finales de 2021.                                     | Cumplimiento del cronograma                    | Capacitar y contar con profesionales sobre planificación financiera.                  |
|   | Buscar fuentes de financiamiento de corto y largo plazo acorde a las necesidades actuales de déficit.          | Reducir la cartera u aumentar los ingresos.                                  | Reducir el déficit de efectivo en 50% al 2022.   | Variación del nivel de efectivo                | Realizar alianzas con entidades financieras y proveedores.                            |
| Estrategia DO1. Asegurar el aporte de los socios mediante incentivos de crecimiento de rentabilidad.                                    | Mejorar la rentabilidad sobre el capital de los socios para lograr estabilidad administrativa y financiera.    | Realizar una adecuada valoración de las inversiones.                         | Para el 2022 superar o igualar el índice del promedio industrial.                            | ROA  | Evaluar la rentabilidad financiera y hacer análisis comparativos.                     |
|   | Minimizar los costos y gastos innecesarios, para aumentar las ganancias de la asociación.                      | Eliminar costos que no aportan a la asociación.                              | Reducir en un 20% al 2022  | Variación de costos y gastos                   | Reestructurar varios procesos para eliminar elementos que generan gastos adicionales. |
| Estrategia DA 3. Desarrollar escenario de flujos de efectivo para determinar las necesidades de: operación, inversión y financiamiento. | Determinar las necesidades de efectivo para las actividades de operación.                                      | Proyectar ingresos y egresos.  | Aumento de las necesidades en 10% (igual nivel que las ventas)                               | Variación del nivel de efectivo para operación | Realizar un presupuesto de ingresos y egresos operacionales.                          |
|   | Evaluar las propuestas de inversión para escoger las más rentable para la organización.                        | Contar con varias opciones de análisis para invertir.                        | Las inversiones a escogerse deberán tener una TIR mayor que el costo de oportunidad.         | VAN y TIR                                      | Realizar una evaluación con supuestos válidos de flujos de efectivo esperados.        |
|   | Buscar financiamiento interno (socios) y externo que genere el mínimo costo de oportunidad para la asociación. | Tener una base de aportantes de fuentes de financiamiento para asociaciones. | El costo promedio ponderado deberá ser menor que la tasa referencial para pymes productivas. | Costo promedio ponderado de capital.           | Realizar simulaciones a diferentes costos y estructura financiera.                    |

**Figura 5. Matriz Objetivos y estrategias.**  
**Elaboración: Los autores.**

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

### Componente 3: parámetros de control financiero

El control financiero permite evaluar el estado y cumplimiento de las actividades financieras, para el caso de la Asociación de Árbitros del Azuay la figura 6 propone el cumplimiento de los siguientes objetivos.

| Objetivos  | Adecuado                                | Indiferente                             | No cumple.                              | Frecuencia |
|--|---|---|---|------------|
| Mejorar la administración del flujo de efectivo para evitar problemas de liquidez.                             | Mayor a 1                               | 1                                       | Menor a 1                               | Anual      |
| Optimizar el nivel de endeudamiento, para generar un equilibrio en la estructura financiera.                   | 30%                                     | 20%                                     | < 20%                                   | Anual      |
| Incrementar los ingresos con actividades adicionales como capacitación y auspicios.                            | > 10%                                   | 5%                                      | < 5%                                    | Anual      |
| Reducir la cartera de cobranza con la FEF y mejorar su capacidad de pagos.                                     | < 50%                                   | 40%                                     | 30%                                     | Semestral  |
| Desarrollar un modelo de proyección de ingresos y egresos ajustados a la crisis                                | 100% modelo                             | 80% modelo                              | 60% modelo                              | Anual      |
| Buscar fuentes de financiamiento de corto y largo plazo acorde a las necesidades actuales de déficit.          | <50%                                    | 60%                                     | > 70%                                   | Anual      |
| Mejorar la rentabilidad sobre el capital de los socios para lograr estabilidad administrativa y financiera.    | ROA > mayor promedio                    | ROA igual o cercano al promedio         | ROA muy por debajo del promedio         | Anual      |
| Minimizar los costos y gastos innecesarios, para aumentar las ganancias de la asociación.                      | > 20%                                   | 10%                                     | < 5%                                    | Semestral  |
| Determinar las necesidades de efectivo para las actividades de operación.                                      | > 10%                                   | 5%                                      | < 5%                                    | Semestral  |
| Evaluar las propuestas de inversión para escoger las más rentables para la organización.                       | TIR >> costo de oportunidad             | TIR > costo de oportunidad              | TIR < costo de oportunidad              | Anual      |
| Buscar financiamiento interno (socios) y externo que genere el mínimo costo de oportunidad para la asociación. | Costo de oportunidad < tasa referencial | Costo de oportunidad = Tasa referencial | Costo de oportunidad > tasa referencial | Anual      |

**Figura 6.** Matriz de parámetros de control financiero.

**Elaboración:** Los autores.

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

## Componente 4: flujo de efectivo

La Asociación de Árbitros de Azuay para el primer semestre del año 2022, espera desarrollar las siguientes actividades que le permitan mejorar su flujo de efectivo.

**Tabla 1.**  
Flujo de efectivo.

| Rubro                                  | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ingresos de efectivo</b>            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Actividades operativas</b>          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Efectivo recibido por los socios       | \$220.00          | \$220.00          | \$220.00          | \$220.00          | \$220.00          | \$220.00          |
| Efectivo recibido por la FEF           | \$368.74          | \$368.74          | \$368.74          | \$368.74          | \$368.74          | \$368.74          |
| Efectivo generado por capacitación     |                   |                   |                   |                   | \$600.00          |                   |
| Efectivo generado por auspicios        | \$100.00          | \$100.00          | \$100.00          | \$100.00          | \$100.00          | \$100.00          |
| <b>Tota ingresos de operaciones</b>    | <b>\$688.74</b>   | <b>\$688.74</b>   | <b>\$688.74</b>   | <b>\$688.74</b>   | <b>\$1,288.74</b> | <b>\$688.74</b>   |
| <b>Actividades de financiamiento</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingreso préstamo bancario              |                   |                   | \$5,000.00        |                   |                   |                   |
| <b>Total ingresos de efectivo</b>      | <b>\$688.74</b>   | <b>\$688.74</b>   | <b>\$5,688.74</b> | <b>\$688.74</b>   | <b>\$1,288.74</b> | <b>\$688.74</b>   |
| <b>Salidas de efectivo</b>             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Actividades operativas</b>          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Pago suministros y materiales          | \$101.95          | \$101.95          | \$101.95          | \$101.95          | \$101.95          | \$101.95          |
| Pago servicios básicos                 | \$80.00           | \$80.00           | \$80.00           | \$80.00           | \$80.00           | \$80.00           |
| Pagos capacitadores                    |                   |                   |                   |                   | \$150.00          |                   |
| Sueldos salarios                       | \$450.00          | \$450.00          | \$450.00          | \$450.00          | \$450.00          | \$450.00          |
| <b>Total salidas de operaciones</b>    | <b>\$631.95</b>   | <b>\$631.95</b>   | <b>\$631.95</b>   | <b>\$631.95</b>   | <b>\$781.95</b>   | <b>\$631.95</b>   |
| <b>Actividades de inversión</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Compra de muebles, equipos computación |                   |                   |                   | \$4,000.00        |                   |                   |
| <b>Total salidas de efectivo</b>       | <b>\$631.95</b>   | <b>\$631.95</b>   | <b>\$4,631.95</b> | <b>\$631.95</b>   | <b>\$781.95</b>   | <b>\$631.95</b>   |
| Efectivo neto del periodo              | \$56.79           | \$56.79           | \$1,056.79        | \$56.79           | \$506.79          | \$56.79           |
| Efectivo al inicio del periodo         | \$1,291.62        | \$1,348.41        | \$1,405.20        | \$2,461.99        | \$2,518.78        | \$3,025.57        |
| <b>Posición final de efectivo</b>      | <b>\$1,348.41</b> | <b>\$1,405.20</b> | <b>\$2,461.99</b> | <b>\$2,518.78</b> | <b>\$3,025.57</b> | <b>\$3,082.36</b> |

**Elaboración:** Los autores.

## CONCLUSIONES

El flujo de caja es una herramienta que ayuda a las organizaciones a contar con información cuantitativa sobre las entradas y salidas de efectivo de sus actividades, tanto operativas, de inversión y financiamiento. Esto permite contar con datos oportunos para evaluar y controlar los procesos de planificación del efectivo; con lo cual, se minimiza el

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

riesgo, ya que se pueden generar resultados proyectados de ingresos y egresos que permiten la toma adecuada de decisiones.

La información financiera que se genera del trabajo contable es el principal insumo para los gestores financieros en el proceso de toma de decisiones. Observar el comportamiento de la liquidez, nivel de endeudamiento, gestión de cobranza, entre otros criterios, permite identificar elementos críticos para el desempeño de la empresa. Las variaciones que las cuentas contables e indicadores financieros consienten definir acciones que ayuden a minimizar los posibles riesgos a los cuales la organización está expuesta.

En relación a los resultados de las encuestas realizadas en la unidad de análisis, se determinó que el flujo de caja genera una fuerte influencia al momento de tomar alguna decisión financiera en la asociación. Si bien por motivos de la pandemia las actividades de la entidad se han reducido al mínimo y su flujo de caja de igual manera, es importante tomar en cuenta que por el tipo de actividad las decisiones también están condicionadas por entidades externas como la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF).

SE debe precisar que las actividades operativas de la Asociación se han visto afectadas, no existen ingresos por actividades deportivas y el efectivo adeudado por la FEF, no es recibido en los tiempos ni montos estipulados. Al no contar con un nivel adecuado de flujo de caja, las actividades de inversión son nulas y el financiamiento propio es generado por los aportes mínimos de los socios.

La propuesta desarrollada en primera instancia hace un diagnóstico del cual se identifican los principales problemas como: caída de los ingresos, reducción de los aportes de los socios, falta de procesos para toma de decisiones. Con esta información, se proponen soluciones a estas dificultades planteando objetivos y estrategias del tipo financiero, las cuales se enfocan de forma prioritaria al manejo de una política proactiva del flujo de caja. Es importante proponer un esquema para el desarrollo del flujo de caja, el cual presenta tanto las entradas como salidas de efectivo de las actividades operativas, inversión y financiamiento. La información presentada tiene como base el trabajo actual de la



Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

organización, la misma debe ser evaluada y controlada cada periodo para el cumplimiento de las metas propuestas.

## REFERENCIAS

- Acosta-Rangel, M. L., Bazante-Beltrán, Y. J., & Ojeda-Yacumal, Y. V. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016 [Factors that have an impact on the making of financial decisions of SMEs operating in the construction industry in Popayán in 2016]. *Libre Empresa*, 147-165.
- Ancho-Gomez, R. (2019). El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la Empresa Jp Pallets S.A.C en Huachipa [Cash flow as a financial tool for the decision-making of Jp Pallets S.A.C in Huachipa]. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Arroba-Salto, I., Tenesaca-Gavilánez, M., Arroba-Salto, J., & Villalta-Miranda, E. (2018). Los beneficios tributarios su incidencia en la liquidez y la rentabilidad de las Asociaciones [Tax benefits have an impact on the liquidity and profitability of tax associations]. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming social*, 115-124.
- Arturo, K. (2019). ¿Qué es un flujo de caja y cómo hacer uno? [What is a cash flow and how to make one?]. *Crece Negocios*, 20-28.
- Bizwell Consulting. (2018). Elaboración de un flujo de caja [Making a cash flow]. Obtenido de <https://n9.cl/vpbng>
- Castro-Huerta, J. (2015). Métodos para elaborar el estado de flujo de efectivo [Methods for developing cash flow status]. Obtenido de <https://n9.cl/tkjq6>
- Castro-Martin, P. (2019). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva [Assertive decision-making for effective management]. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Consulting, B. (2018). Elaboración de un flujo de caja [Making a cash flow]. Obtenido de <https://n9.cl/vpbng>

- Escuela de Administración-Liderazgo-Dirección y Emprendimiento (EALDE) Business School. (2020). Qué es el estado de flujos de efectivo según la norma NIC 7 de contabilidad [What is cash flow status according to NIC 7 accounting standard]. Madrid: EALDE Business School.
- González, A. (2018). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera [Analysis of the company through its economic-financial information]. Madrid: Pirámide.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones [Strategic management: tool for decision-making in organizations]. *TELOS*, 21(1). <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Hernandez-Ríos, R. (2020). Análisis financiero para la toma de decisiones mediante indicadores financieros [Financial analysis for decision-making using financial indicators]. Obtenido de <https://n9.cl/hydfk>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación [Investigation methodology]. México: Mexicana.
- International Accounting Standards Committee (IASC). (2017). Norma Internacional de Contabilidad n° 7 (NIC 7) [International Accounting Standard No. 7 (NIC 7)].
- International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation). (2017). Estado de Flujos de Efectivo [Cash Flow Status]. Londres: IFRS Foundation.
- Izquierdo-Arellano, E. (2018). Investigación científica [Scientific investigation]. Loja: Cosmos.
- K, A. (2019). ¿Qué es un flujo de caja y cómo hacer uno? [What is a cash flow and how to make one?]. *Crece Negocios*, 20-28.
- Kiziryan, M. (2017). *Flujo de caja [Cash Flow]*. Economipedia.
- Lazo-Torres, N. S., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). O Balanced Scorecard como ferramenta de controle interno no setor de manufatura. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 125-152. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374>

- López-Intriago, C. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Paulina. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427-454. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701>
- López-Martínez, J., & Moreno, E. (2012). Principales hallazgos en el proceso de toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas de confección de Cali [Main findings in the process of financial decision making]. *Gestión y Desarrollo*, 123-133.
- Lorenzo, R. (2020). Problemas de flujo de caja en las empresas [Cash flow problems in companies]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/problemas-flujo-caja-empresas/>
- Nava-Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Navarro, O., López, M., & Pérez, M. (2017). Normas de control contable: Operación imprescindible en la gestión empresarial; Un caso ecuatoriano [Accounting control rules: Essential operation in business management; An Ecuadorian case]. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 46-51.
- Orbea-Marcial, A. (2020). Análisis de indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales en la vidriería Santa Rita [Analysis of financial indicators for management decision-making in the Santa Rita glass shop]. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ortega-Iñiguez, O. F., Erazo-Alvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Evaluación técnica y financiera de proyectos productivos aplicando lógica difusa [Technical and financial evaluation of productive projects applying diffuse logic]. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 298-327. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.268>
- Páez, P. G. (2012). Metodología para una toma de decisiones efectiva [Methodology for effective decision-making]. *Portal de gerencia*, 2-13.
- Puerta Asto, G., & Corasi Zapana, G. (2019). La morosidad y su relación en la liquidez de los Colegios de la Asociación [The delinquency and its relationship in the liquidity of the Association's Schools]. Obtenido de <https://n9.cl/gz8h9>

- Renjen, P. (2020). El corazón del liderazgo resiliente: responder al COVID-19 [The heart of resilient leadership: responding to COVID-19]. Detroit: Deloitte.
- Rodriguez-Masero, N., & Lopez-Majòn, J. (2016). El flujo de caja como determinante de la estructura financiera de las empresas españolas. Un análisis en tiempos de crisis [Cash flow as a determinant of the financial structure of Spanish companies. A crisis-time analysis]. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 141-159.
- Rubio, D. (2017). Manual de Análisis Financiero [Financial Analysis Manual]. Málaga: IEGE.
- Sánchez-Fernández, J. (2006). Importancia de las NIC/NIIF para el Análisis Financiero [Importance of NIC/NIIF for Financial Analysis]. Conexión.
- Sánchez-Zendejas, E. (2019). Sistema de información contable: procedimientos, limitaciones y aplicaciones [Accounting information system: procedures, limitations and applications]. Chicago: Icontec.
- Soto-González, C., Ollague-Valarezo, J., Arias-Montero, V., & Sarmiento-Chugcho, C. (2017). Perspectiva de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto de proyectos de inversión [Perspective of financial evaluation criteria, a selfie of investment project budget]. *INNOVA Research Journal*, 2( 8), 139-158.
- Urzúa, F. (2020). 8 beneficios de tener un flujo de caja automático [8 benefits of having an automatic cash flow]. Santiago de Chile: CORFO.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones [Decision theory: process of interactions or organizations such as decision systems]. *inta moebio* 44: 136-152. doi: [10.4067/S0717-554X2012000200004](https://doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004)
- Villa-Ortega, D. (2018). El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones gerenciales [Cash flow as a financial tool for management decision-making]. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Vintimilla, J., & Osorio, D. (2018). Guía para la elaboración del estado de flujo de efectivo según NIIF para PYMES [NIIF Cash Flow Status Development Guide for SMEs]. Cuenca: Universidad de Cuenca.

**Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología**

Año VII. Vol. VII. N°2. Edición Especial II. 2021

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela

Cayetana Francisca Cuesta-Vidal; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

©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/>)