

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

[DOI 10.35381/cm.v7i2.522](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.522)

## **Claves de una buena gestión financiera para mitigar los efectos por pandemia en pequeñas organizaciones**

### **Keys to good financial management to mitigate the effects of a pandemic in small organizations**

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento  
[flavio.rivera.25@est.ucacue.edu.ec](mailto:flavio.rivera.25@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6000-7341>

Juan Carlos Erazo-Álvarez  
[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto: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

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

## RESUMEN

El plan de acción financiero está encaminado a la mejora de la gestión financiera y la toma de decisiones organizacionales, por lo tanto, se constituye en una herramienta básica sobre todo en tiempos de crisis para dar solución a problemas asociados con la liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Por lo expuesto, la investigación tiene por objetivo diseñar un plan de acción financiero para la Asociación Multiservicios Javier Loyola Asomuyola de la ciudad Azogues. El estudio se aplicó bajo una metodología descriptiva. Entre los principales resultados del diagnóstico se determinó los efectos negativos provocados sobre el flujo de efectivo como consecuencia de la pandemia por COVID 19, así como también, afectaciones sobre la cadena de suministro, gestión de cobranza y toma de decisiones. Con base en estos hallazgos, se propone un plan financiero sustentado en estrategias de reactivación económica a aplicarse durante y post-pandemia.

**Descriptor:** Ciencias administrativas; economía de la empresa; economía industrial. (Palabras tomadas de Tesoro Unesco).

## ABSTRACT

The financial action plan is aimed at improving financial management and organizational decision-making, therefore, it becomes a basic tool especially in times of crisis to solve problems associated with liquidity, debt and profitability. Therefore, the objective of the investigation is to design a financial action plan for the Javier Loyola Asomuyola Multiservice Association in the city of Azogues. The study was applied under a descriptive methodology. Among the main results of the diagnosis, the negative effects caused on cash flow as a consequence of the COVID 19 pandemic were determined, as well as effects on the supply chain, collection management and decision-making. Based on these findings, a financial plan based on economic reactivation strategies to be applied during and post-pandemic is proposed.

**Descriptors:** Administrative sciences; business economics; industrial economics. (Words taken from Unesco Thesaurus).

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la búsqueda de alcanzar sus objetivos financieros requieren de mecanismos y actividades que permitan la maximización de su capital, para conseguirlo necesitan contar con estrategias de planificación financiera (inversiones, tesorería, manejo de inventarios, políticas de cobranza, niveles de endeudamiento, pago de nómina, impuestos) y herramientas de análisis, administración y control, flexibles y adaptables a los distintos requerimientos institucionales y del entorno. Sin duda, poder anticiparse a los cambios del mercado y desarrollar estrategias para minimizar su impacto, es parte de la planificación financiera, sin ello, no se puede lograr una gestión adecuada de todos los recursos (Valle-Nuñez, 2020).

Para cumplir con las metas y objetivo financieros se precisa disponer de un plan de acción financiero, donde se exponen elementos clave como recursos financieros de corto y largo plazo, fuentes de financiamiento, proyecciones de los estados financieros, análisis de los rendimientos esperados, así como, responsables y tiempos de ejecución, entre otros. En este sentido, el plan de acción financiero busca definir las estrategias de inversión, productividad y rendimientos futuros que mejor se adapten a la realidad interna como externa de la organización.

Se debe considerar que circunstancias externas pueden generar cambios en el desempeño empresarial, en efecto, con la aparición del Covid-19, adicional a los problemas sanitarios, se ha perjudicado la efectividad y eficiencia en las operaciones productivas, así como la confiabilidad de la información financiera (Córdova, 2016). Los efectos provocados por la pandemia generaron una reducción drástica de la demanda de productos y servicios, donde las pequeñas y medianas empresas (PYMES) fueron las más afectadas, aproximadamente el 84% de estas presentaron una caída superior al 49% en sus ventas con relación al año 2019 (Red Española del Pacto Mundial, 2020).

Al respecto, elementos clave como el flujo de efectivo, valoración del deterioro de los activos, cambios en las condiciones de los contratos con clientes y proveedores, variaciones en la cuantificación de los activos y pasivos a valor razonable, renegociación de obligaciones con entidades financieras y el pago de tributos al

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Estado, han representado problemas dentro de la gestión financiera de las PYMES poniendo en riesgo su supervivencia (Paladines-Morocho, Moreno-Narváez, & Váscenez-Acuña, 2020).

En Ecuador, de manera específica, el sector de la economía popular y solidaria no se ha visto exento de los impactos económicos y financieros del Covid-19, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el 30% de las organizaciones relacionadas con servicios se han visto afectadas; si bien, sectores como la producción y provisión de alimentos, mantuvieron su posicionamiento en el mercado, sus limitantes con el uso de nuevas tecnologías generó un aumento de la cartera de crédito e índices de morosidad en los primeros meses de la pandemia (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2020). Esta es la realidad de organizaciones similares, donde más de la mitad se encuentran en moratoria en sus obligaciones financieras o tienen una alta probabilidad de estarlo en el primer semestre del 2021 (Freund, 2020).

En el caso específico de la Asociación Multiservicios Javier Loyola, la pandemia del Covid-19 puso al descubierto problemas en la gestión financiera, debido a la inexistencia de procesos eficientes de recopilación, tratamiento y control de la información contable, así como la subutilización de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, generando poca efectividad en la toma de decisiones y pérdidas económicas.

Por lo expuesto, el problema de investigación responde a la siguiente pregunta: ¿qué acciones puede tomar la Asociación Multiservicios Javier Loyola localizada en la ciudad de Azogues, para mejorar su gestión financiera?, por consiguiente, el objetivo del presente estudio consiste en diseñar un plan de acción financiero para la Asociación Multiservicios Javier Loyola Asomuyola de la ciudad Azogues que permita el mejoramiento de su gestión financiera.

## **Referencial teórico**

### **Oportunidades y tendencias en la gestión financiera para un futuro próximo**

En la actualidad el mundo globalizado ha propiciado la búsqueda permanente de métodos y procesos estandarizados para desarrollar una ventaja competitiva en el sector económico donde desenvuelven sus actividades. La gestión financiera se ha convertido en un elemento importante dentro de la toma de decisiones para el crecimiento de las organizaciones y esta presenta varias connotaciones que van desde el manejo de los flujos de efectivo hasta el desempeño de la imagen corporativa para crear valor en la empresa (Ramos-Forroñan & Valle-Palomino, 2020).

Como lo mencionan (Huacchillo-Pardo, Ramos-Forroñan, & Pulache-Lozada, 2020), en la actualidad la gestión financiera está encaminada a generar, mantener y utilizar recursos financieros, con sus respectivos mecanismos de evaluación y control. Por lo que, los resultados de una adecuada gestión se han limitado a la disponibilidad de la información financiera y el uso de herramientas tradicionales como indicadores financieros que, si bien, permiten medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales en función de actividades de planificación, inversión y financiamiento, condicionan la capacidad económica de crecimiento de la entidad.

Al ser la gestión financiera un elemento clave dentro de la toma oportuna de decisiones, de acuerdo con (Siminica, Motoi, & Dumitru, 2017), en la actualidad esta tiende a involucrar actividades de generación de valor en los productos y servicios, reflejándose su accionar en la obtención de ingresos y la atracción de inversiones. Este nuevo tipo de gestión busca la combinación y control de recursos no solo mediante el uso de herramientas financieras, sino que buscan desarrollar y posicionar la imagen organizacional. Por este motivo, en la actualidad la gestión financiera tiende a ser una actividad multidisciplinar puesto que integra y refleja elementos psicológicos, estadísticos, jurídicos, entre otros que afectan al desempeño empresarial.

La interpretación de la información financiera, como de otras disciplinas, recae sobre el gestor financiero, donde las decisiones deben estar alineadas a los objetivos de inversión, financiamiento o administración de sus recursos (Pérez-Álvarez, 2019); esta responsabilidad permite impulsar el crecimiento de las operaciones relacionadas con

la generación de efectivo, además de descifrar los cambios asociados a factores sociales, legales y económicos que pueden influenciar el desempeño de la organización (Bisultanova, Zemlyakova, Razzhivin, Udovik, & Adamenko, 2018).

La actividad del gestor financiero tiende a buscar el compromiso organizacional y vincular las condiciones proyectadas con la dinámica del mercado, con el objetivo de la maximización del valor de la empresa. Por lo mencionado, el lograr un adecuado flujo financiero está determinado por el impacto de las actividades que desarrollan los gestores financieros, las cuales deben materializarse en valores monetarios sólidos, reflejando la fortaleza de la estructura organizacional, lo cual permitirá adelantarse a los cambios futuros, posibilitando evaluar los posibles impactos.

Las tendencias actuales de gestión financiera son más flexibles y su poder de adaptación al cambio se ha convertido en una oportunidad para el diseño e implementación de planes ajustados a la realidad con objetivos sostenibles en el tiempo. Como lo menciona (Valle-Núñez, 2020), las actividades financieras dentro de una empresa no solo involucran la optimización de los procesos productivos y administrativos, sino que permiten vigilar y garantizar la eficiencia económica, la corrección de errores sobre la marcha, reduciendo así el impacto de las variaciones del mercado para lograr la rentabilidad esperada.

Sin duda, una adecuada gestión financiera, por sí sola no asegura la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. De acuerdo con (Gallardo-Morán, Villamar-Benavides, & Paredes-Tobar, 2018), es preciso superar las expectativas y exigencias del entorno, para lograrlo es importante adoptar políticas económicas y financieras relacionadas con la integración industrial, es decir, generar alianzas estratégicas que permitan integrar varios mercados bajo un solo sistema corporativo que contribuya con la generación de nuevos productos y servicios innovadores, fortaleciendo la investigación y desarrollo (Bisultanova, Zemlyakova, Razzhivin, Udovik, & Adamenko, 2018).

La gestión eficaz y eficiente contribuye con la sostenibilidad de la empresa y el contar con canales adecuados de comunicaciones entre el área contable y financiera, permite la generación de flujos de efectivo, acorde a los resultados financieros. Si bien,

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

se tiene la concepción que la actividad financiera es similar a la función del área contable, en la realidad son diferentes, con vínculos muy fuertes entre sí. En efecto, la diferencia principal está direccionada a que la contabilidad se encarga del tratamiento cuantitativo de la información económica, mientras que, la gestión financiera analiza e interpreta aquella información para la toma de decisiones (Carrillo-Hernández, Alarcón-Gavilanez, & Tapia-Muñoz, 2017). Por lo que, es necesario el desarrollo y uso adecuado de herramientas de interacción en la organización, tales como:

- Presupuestos, que muestren información estructurada y que utilicen supuestos económicos, financieros, estadísticos entre otros, que permitan la evaluación y control en base a lo proyectado.
- Planes operativos, donde se establecen objetivos, actividades, plazos, responsables y metas de ejecución.
- Análisis financiero, basados en evidenciada de los estados financieros como: balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y cambios de patrimonio.
- Indicadores financieros, muestran de forma concreta la situación de la empresa en actividades clave como son: liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad.

Para (Gallardo-Morán, Villamar-Benavides, & Paredes-Tobar, 2018), el propósito tradicional de la contabilidad ha sido reflejar la información de los sistemas contables en diferentes formas y periodos de tiempo, de acuerdo con las necesidades de los usuarios; por ejemplo, los administradores financieros requieren de forma permanente informes parciales, dentro del proceso de toma de decisiones; en tanto que, un usuario externo como entidades gubernamentales esperan la publicación de la información económica una vez por año. Sin embargo, en la actualidad los trabajos contable y financiero son dependientes entre sí, ya que el uno se nutre del otro para determinar las mejores estrategias de trabajo en función de alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

### **Plan de acción financiero y contable para el fortalecimiento de las Pymes**

Como se ha mencionado en el primer apartado, la gestión financiera permite a las organizaciones lograr una adecuada planificación de sus inversiones, lo cual es importante para la toma de decisiones encaminadas a la maximización del rendimiento. Al respecto, (Grozdanovska, Bojkovska, & Jankulovski, 2017) indican que el primer paso dentro del proceso de gestión es la planificación financiera, lo que implica predecir los resultados financieros futuros y de esta manera definir el destino de los recursos en función de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Por lo que, para el cumplimiento de los objetivos es necesario crear y aplicar un plan de acción, el cual proporcione actividades específicas dentro del proceso de planificación, siendo este un proceso dinámico que debe estar en permanente revisión adaptándose a cambios del entorno empresarial.

El plan de acción de acuerdo con (Shapiro, 2020), es un proceso que guía las actividades de una organización, muestra lo que hay que hacer, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo y los recursos o insumos necesarios para ello. Por lo tanto, lo que se busca es la operacionalización de sus objetivos estratégicos. Es así que, el plan de acción es el vínculo para la ejecución del plan financiero de la empresa, dentro del cual se debe contemplar:

- Una declaración de los resultados que se esperan lograr.
- La exposición de los pasos a seguir para alcanzar determinado objetivo, así como el cronograma respectivo que muestre los tiempos para conseguirlo.
- Responsables de garantizar que cada actividad se complete con éxito.
- Listar todos los recursos e insumos necesarios en cada actividad.

El plan de acción convierte los lineamientos expuestos en la planificación en cifras claras y evaluables en el corto plazo, mediano y largo plazo. Por lo que, las acciones financieras se encuentran vinculadas directamente con las decisiones tanto en actividades de inversión y financiamiento, permitiendo así, contar con los recursos para la operación continua de la empresa, al igual que la cobertura adecuada de sus obligaciones. Para este fin, es necesario contar con información de los estados financieros y flujos de efectivo, que permitan plantear escenarios que ayuden a



evaluar las opciones estratégicas en el mediano y largo plazo; por lo expresado, el plan de acción hace realidad los elementos de la planificación financiera (Landivar-Moreno, 2017).

Es importante reconocer que en función del tiempo se tiene diferentes tipos de planes, como por ejemplo una planificación de mediano y largo plazo, con objetivos y actividades a cumplir en plazos de 2 a 5 años y, otros de corto plazo, con actividades a ser desarrolladas en tiempos no mayores a un año (Elizalde-Marín, 2018). No obstante, dentro del plan de acción también se deben tomar en cuenta acciones del tipo operativo, las cuales se deben cumplir de forma permanente día a día, estas pueden ser específicas en función de una situación que viva la organización o aplicadas a un intervalo de tiempo determinado.

De acuerdo con (Morales-Castro, 2014), los planes de largo plazo tienen como finalidad cuantificar y generar los recursos permanentes que requiere la empresa, convirtiéndolo en un instrumento de gestión con actividades de inversión y financiamiento, condicionadas al desempeño de la organización y cambios que se puedan presentar en el entorno económico. En los planes a corto y mediano plazo, el elemento principal es la planificación de tesorería que tiene como finalidad asegurar la entrada de fondos en la cantidad y plazos adecuados para lograr la cobertura de las obligaciones. Adicional, se debe tomar en cuenta que, ante cualquier imprevisto o emergencia, se deben tener acciones que permitan minimizar los efectos negativos en temas contables y financieros.

En este contexto, (Elizalde-Marín, 2018) menciona que en la planificación financiera y los planes asociados se deben contar con elementos clave como: 1) planificación del efectivo, con presupuestos de ingresos y egresos; y, 2) planificación de utilidades, que requiere realizar estados financieros proforma, donde se muestren las principales cuentas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos proyectados. Por lo tanto, el contar con la adecuada información financiera permite determinar los elementos de análisis internos y externos, donde inversionistas y prestamistas podrán evidenciar el cumplimiento o no de los objetivos de la empresa.

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Como todo proceso de planeación, la información es el principal insumo, por lo que, el primer paso es realizar un diagnóstico de la empresa, el cual deberá incluir datos de periodos pasados y actuales, así como del mercado y otras variables económicas, y, los hechos relevantes de cada una de las áreas operativas, administrativas o financieras. Esto permite la identificación de elementos clave para definir metas y objetivos financieros para un determinado periodo, permitiendo estructurar diferentes escenarios financieros, con sus respectivos presupuestos, estados financieros, ajustes de flujos de efectivo y otros elementos que afecten los aspectos contables y financieros (Masilo & Gómez-Aguirre, 2016).

Un aspecto importante a tomar en cuenta se relaciona con las acciones a detallar en el plan, las cuales deberán tener prioridades de aplicación, esto en función de la opinión de expertos internos y externos de la empresa y los impactos económicos y financieros. En función de esta priorización, el plan identifica las líneas estratégicas y proyectos de mediano y largo plazo, al mismo tiempo se presentan las necesidades de inversión y su financiamiento con sus respectivos responsables y cronogramas para su cumplimiento (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2016).

La implementación del plan de acción requiere del compromiso de los directivos y del personal involucrado. Las recomendaciones para el desarrollo de planes de acción en diferentes proyectos que propone la (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2020), requieren la formación de grupos de trabajo y elegir un líder; dentro de estos se discutirán las metas, objetivos, tareas y los retos a los que se enfrentan. Posteriormente, es necesaria una fase de supervisión para asegurar que el plan se ajuste al cronograma propuesto. Sin embargo, el grado de éxito del plan requiere aplicar indicadores que demuestren resultados esperados.

### **Plan económico y financiero para Pymes**

Como ya se ha mencionado en los apartados previos, un elemento importante dentro de los procesos de planificación y gestión financiera y contable está relacionado con el análisis de la información de los estados financieros la cual permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad y tomar decisiones adecuadas, pues,

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

este ayuda a corregir debilidades y minimizar los impactos de las amenazas externas, beneficiando tanto a la dirección como a las áreas operativas, así como mejorar las relaciones con los socios o accionistas, proveedores y clientes (Noguera-Rivera, Medina-León, Hernández-Nariño, Comas-Rodríguez, & Medina-Nogueira, 2017).

Es necesario tomar en cuenta que, para cumplir con los objetivos propuestos dentro de la planificación, el análisis previo permite evaluar la posición económica y financiera. Es decir, como lo menciona (Noguera-Rivera, Medina-León, Hernández-Nariño, Comas-Rodríguez, & Medina-Nogueira, 2017), la entidad cuente con la capacidad para generar ingresos y beneficios durante periodos de tiempo determinados; así también, lo que se busca es afrontar de manera eficiente las obligaciones financieras, donde se debe contar con un adecuado manejo de la liquidez, solvencia y endeudamiento. Sin embargo, para lograr un trabajo eficiente es necesario definir el objeto de análisis, sobre él, hacer evaluaciones estáticas y dinámicas relacionadas con el comportamiento pasado y futuro de determinadas cuentas y así determinar el efecto en la rentabilidad que permita el diseño de un plan de acción que minimice los problemas detectados.

El análisis económico y financiero se concentra en la capacidad que tiene la organización de generar fondos y cubrir sus necesidades de financiamiento. De acuerdo con (Pérez-González & Gallardo, 2018), estas capacidades deben estar alineadas tanto a la generación de rentabilidad, los fondos para la adquisición de bienes y servicios, así como la administración de la tesorería para cumplir con los compromisos de corto plazo. Por consiguiente, en toda empresa debe existir tanto un plan de inversión inicial, así como un plan de financiamiento.

Los planes de inversiones son un conjunto de actividades y procesos en los cuales se detalla el destino, tiempos de recuperación de las inversiones en activos de corto o largo plazo que, permitan garantizar el retorno y rentabilidad del capital de los socios, así como, un riesgo mínimo (Goya-Álvarez, 2019). Por ello, es necesario realizar un análisis de las necesidades reales de las organizaciones y al ser situaciones que se harán realidad en el futuro, las pymes están más expuesto a asumir riesgos del tipo comercial, tecnológico, legal, social y financiero (Flórez-Urbe, 2017).

Mientras que, los planes de financiamiento tienen como objetivo la estimación y obtención de los fondos necesarios para hacer realidad las inversiones planificadas. Es necesario tomar en cuenta que estas fuentes son internas (aportes de socios) y externas (deuda de corto y largo plazo). En el caso de las pymes las fuentes básicas de financiamiento, son los recursos propios, prestamos con entidades financieras, crédito con proveedores y otros prestamistas privados (Orueta, Echague-Pastore, & Bazerque, 2017).

Con la información de las inversiones y fuentes de financiamiento, es necesario realizar las previsiones de los estados financieros que, permitan presentar los efectos de las operaciones futuras por la empresa. Esto implica cuantificar las metas y objetivos en un tiempo determinado, todo esto surgido de datos históricos de la realidad organizacional, desarrollo de diferentes supuestos, pronósticos, limitaciones financieras y operativas, disponibilidad de información, entre otros (Perea, Castellanos, & Valderrama, 2016).

Por lo general, las previsiones comienzan con el estado de resultados, donde en primer lugar se deben definir los supuestos de ingresos y gastos, los cuales ya se encuentran mencionados dentro de la planificación financiera de la empresa, y estos deberán estar debidamente sustentados y detallados con información real, tanto interna como externa de la empresa. Con las proyecciones de las cuentas de ingresos y egresos, se puede calcular el beneficio contable, como la diferencia de las entradas y las salidas de efectivo durante un periodo de tiempo determinado (Vargas-Belmonte, 2014).

Con los resultados de la previsión de las cuentas del estado de resultados se puede generar una planificación del flujo de efectivo o cash-flow, para la cobranza y los pagos. Dentro de este contexto, la empresa tiene que establecer de manera clara las condiciones y políticas de recuperación de cartera con los clientes; así también, es importante mantener un adecuado poder de negociación con los proveedores para definir las mejores condiciones de pago. Por lo mencionado, estas proyecciones del cash-flow no solo muestran las condiciones de tesorería, sino que ayudan a cuantificar

la capacidad de generación de fondos por medio de sus actividades operativas, es decir, como un medio de autofinanciación (Vargas-Belmonte, 2014).

El estado de situación financiera también deberá ser proyectado, y este debe apoyarse en las cuentas del estado de resultados previsional como de cash-flow. Dentro de este, se deben ordenar las partidas de activos corrientes y no corrientes, así como los pasivos de corto como largo plazo y los fondos propios, donde se encuentra el capital de los socios, las reservas y utilidades retenidas. Como lo menciona (Perea, Castellanos, & Valderrama, 2016), esta información debe estar conforme las NIIF, las mismas que muestran las expectativas de inversionistas y acreedores sobre las valoraciones en el tiempo de planificación, influyendo en la toma de decisiones.

Si bien, lo que busca toda organización es generar una rentabilidad adecuada en el futuro, existe mucha incertidumbre en variables relacionadas con los precios de venta de los productos o servicios y los niveles de costos y gastos asociados, así como del volumen de producción requerido para no generar una pérdida. El análisis del punto de equilibrio brinda de forma sencilla y directa información sobre cuál debe ser el nivel mínimo de ventas que una empresa debe generar sin estar con pérdidas en su periodo de operación (Fernández-Bedoya, 2018).

De lo expuesto, a pesar de que existen recomendaciones y herramientas para el desarrollo de planes contables y financieros, en el caso de las pymes, muchas veces estas actividades son vistas como una sobrecarga de trabajo con un costo adicional para la empresa. No obstante, es necesario crear una cultura que permita adelantarse a ciertos hechos, por lo que, el cumplimiento de un plan de acción ayudará a minimizar los riesgos como la falta liquidez o de financiamiento para el crecimiento de la organización.

### **Impacto económico por Covid-19 y sus implicaciones contables**

Con la aparición de la pandemia de Covid-19 a inicios del 2020, el mundo experimenta momentos críticos que no solo han afectado al área de la salud, sino que han desencadenado en una crisis económica. De acuerdo con (Brauner, Reichert,

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Janissek-Muniz, & Zen, 2020), acciones como bloqueos de movilidad o distanciamiento social, dieron lugar a la suspensión de actividades y el cierre de negocios reflejándose en una caída del producto interior bruto (PIB) y las tasas de empleo. Sin embargo, las empresas que pudieron proponer alternativas de cambio de un momento a otro en su modelo de negocio, con el apoyo de una estrategia de transformación digital, lograron mantener el desempeño productivo y financiero.

De acuerdo con el estudio de la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020), la pandemia ha generado un impacto profundo en la economía de América Latina y el Caribe donde el porcentaje de cierre de empresas es del 21.5%, 7.3%, 2.7% para las micro, pequeñas y medianas empresas respectivamente. El mayor impacto se ha concentrado en los sectores comerciales, de actividades comunitarias y sociales, turismo, inmobiliarias y manufactura, lo cual se ve agravado por una participación débil en el mercado que en promedio para la pequeña empresa es del 23% del total que generan las grandes corporaciones.

La respuesta inicial de los países ante la pandemia, adicional a frenar la propagación del virus, tiene como objetivo contener el pánico financiero y limitar las consecuencias financieras. De hecho, las políticas de apoyo en 2020 fueron demasiado generosas o se dirigieron solo a ciertos sectores, retrasando temporalmente las inevitables quiebras, en especial para las Pymes. La mayoría de los gobiernos ofrecieron préstamos baratos garantizados por el sector público, aumentando los niveles de endeudamiento y en consecuencia incrementando el riesgo de insolvencia en 2021, donde los apoyos fiscales son mínimos y se espera un endurecimiento de las condiciones crediticias, lo que podrían desencadenar en problemas de liquidez entre las empresas supervivientes (Gourinchas, Kalemli-Ozcan, & Penciakova, 2021).

La pandemia del Covid-19 ha afectado el desempeño de las empresas, esto ha representado implicaciones dentro de la preparación de los estados financieros, los cuales son el principal insumo de información para valorar los cambios que ha generado la crisis desde el punto de vista económico. La reducción de la productividad, manejo de inventarios, infraestructura y maquinarias y equipos en desuso, entre otros, deben reflejarse en el trabajo contable. De acuerdo con el estudio

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

de la (PricewaterhouseCoopers, 2020), entre los cambios más importantes se pueden mencionar:

- Deterioro de los activos fijos, que producto de la paralización temporal de las operaciones afectaron a la valoración del activo, que en correspondencia con la NIC 36, han visto reducidos los flujos de efectivo futuros a causa de la pandemia.
- La NIC 16 especifica que la propiedad, planta y equipo deben seguir amortizándose e imputándose en los estados financieros, así estos se encuentren en desuso.
- Afectación de los niveles de inventarios que por su baja rotación pudieron haber reducido su valor en relación a su precio de compra original, o ser desechados por la obsolescencia generada, debiendo ser tratados de acuerdo con la NIC 2.
- En función de la NIIF 9, instrumentos financieros, es necesario considerar el deterioro o cambios de valor de instrumentos como prestamos, deudas comerciales, cuentas por cobrar, arrendamientos, entre otros, esto debido al incremento del riesgo de crédito durante los meses de pandemia.
- Cambios en el valor razonable de un activo o pasivo, ya que la volatilidad de los precios de mercado se ha incrementado en tiempos de pandemia. De acuerdo con la NIIF 13, cuantificar el valor razonable requiere de técnicas de valoración que incluyan la sensibilidad de los cambios que se pueden presentar en un futuro.
- La reducción de la actividad genera una caída de los ingresos, por lo que la NIIF 15, estipula que se reconozca una contraprestación variable cuando exista una alta probabilidad de no producirse mejora de los ingresos cuando pase la crisis.
- Reconocimiento de provisiones en relación al virus, deben contabilizarse de acuerdo con la NIC 37, solo cuando exista una obligación presente y una alta probabilidad de estimación que permita generar beneficios económicos.

Para muchas empresas en el período de información intermedia del 2020 se han reflejado en los estados financieros los efectos de la pandemia Covid-19, es decir, se pueden observar las afectaciones a la valoración y el reconocimiento de activos y pasivos, ingresos y gastos. En efecto, la NIC 34 de información financiera intermedia menciona que todos los acontecimientos y transacciones se reconozcan y valoren,

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

para la comprensión de los cambios en su situación financiera desde la última fecha de información anual (Kegali, 2020).

Dados los cambios generados por el coronavirus, las perspectivas económicas y las condiciones comerciales afectaron a la información de los estados financieros intermedios en el 2020, la cual debe tener varios atributos como ser relevante, fiable, integra, clara, comparable, oportuna, racional (Gómez-Cano, Aristizabal-Valbuena, & Fuentes-Gómez, 2017). Las características mencionadas permiten al gestor financiero contar con elementos de juicio para la toma de decisiones en función de problemáticas específicas y así, lograr resultados acordes a los objetivos y la realidad económica y social de cada país (Parra-Telles, San Andrés-Reyes, & Paredes-Chávez, 2020).

Sin embargo, la información financiera cumple varios roles, ya que también, se convierte en una herramienta de evaluación y control, así como permite una adecuada articulación entre los distintos involucrados directos e indirectos a la entidad. Es así que, las Pymes deben estar preparadas para los cambios presentados en el entorno por el Covid-19 para minimizar los riesgos del sector y mantener un crecimiento sostenido.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio fue de tipo descriptiva con diseño no experimental, por cuanto no existió una manipulación intencional de las variables de estudio, se describieron aspectos de la gestión financiera y su influencia en la ejecución del plan de acción y se explicaron los efectos generados en la unidad de análisis a partir de la aparición de la pandemia. La finalidad del estudio fue del tipo transversal, en la que se levantaron datos relevantes para la investigación en un solo periodo de tiempo.

El universo de estudio se conformó por los 70 socios de la asociación ASOMULOYA, información tomada de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; al ser una población pequeña no se realizó el muestreo y se encuestaron a todos los integrantes de la misma.

Las técnicas de recopilación de información fueron la encuesta y el análisis institucional y organizacional, donde los instrumentos aplicados fueron el cuestionario



Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

y la matriz de diagnóstico situacional. En el caso del cuestionario se procedió con la validación por vía de expertos mediante el cálculo del estadígrafo índice de validez de contenido (IVC), obteniendo un coeficiente de 0.86, que demuestra que los ítems que forman parte del instrumento son adecuados. Se empleó estadística descriptiva para el análisis de la información.

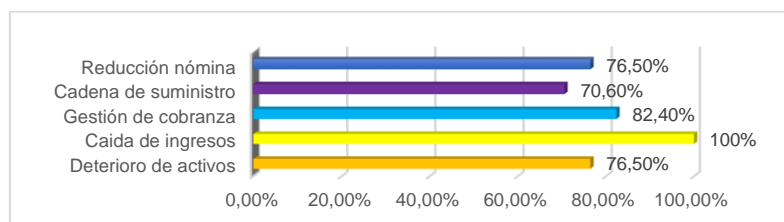
## RESULTADOS

En el presente apartado se pueden observar los principales resultados obtenidos en la fase de diagnóstico aplicado a la Asociación Asomuloya, con relación a los factores clave que afectan su gestión financiera y el proceso de toma de decisiones bajo el contexto de la pandemia

### Problemas contables y financieros:

La pandemia por COVID-19 ha expuesto varios problemas que han afectado al flujo de caja de la Asociación Asomuloya, en la figura 1 se muestra la percepción de los socios sobre las situaciones más críticas, entre otros, el deterioro de los activos, al respecto, el 76,5% señala que las maquinarias y equipos sufrieron daños por falta de uso y mantenimiento; así también, existe una percepción unánime relacionada con la disminución de los ingresos por las ventas.

Con relación a la gestión de cobranzas, el 82% de los socios encuestados afirman que las cuentas por cobrar se han incrementado durante el año 2020 por la falta de pago de los clientes, en este sentido, la escasa liquidez de la asociación incidió sobre la cadena de suministro y la reducción del personal, porque no se contó con la materia prima y recursos económicos suficiente para responder a la demanda de servicios de limpieza.



**Figura 1.** Problemas contables – financieros generados en pandemia.

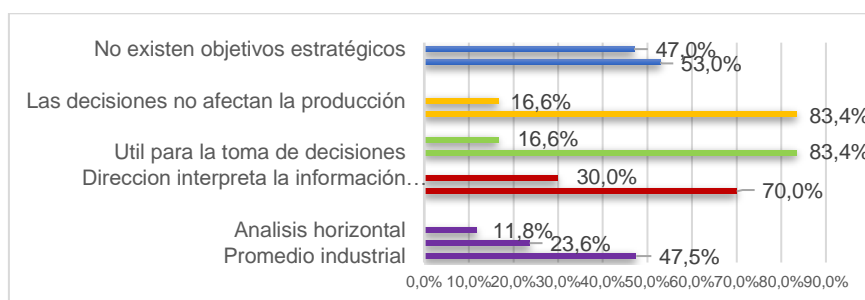
**Fuente:** Encuesta a socios de Asomuloya.

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

### Gestión financiera:

Al consultar a los miembros de la asociación sobre las herramientas que emplean en la gestión financiera, el 47.5% respondió comparativos con el promedio industrial, el 23.6% razones financieras y el 11.8% análisis horizontal; esta información en su gran mayoría es valorada e interpretada por el gestor financiero que, en el caso de la asociación Asomuloya es el mismo contador, solo dejando un 30% de este análisis a los directivos de la entidad (ver figura 2).

En lo referente a la toma de decisiones, el 83.4% de los socios aseguran que la información financiera es útil en este proceso y, que su contribución se valora más en el área operativa. Cabe precisar que su gestión sería más eficiente si todos los socios tuviesen conocimiento de la planificación institucional y de los objetivos estratégicos y departamentales, esta debilidad es asumida por el 47% de los encuestados.



**Figura 2.** Elementos de la gestión financiera.

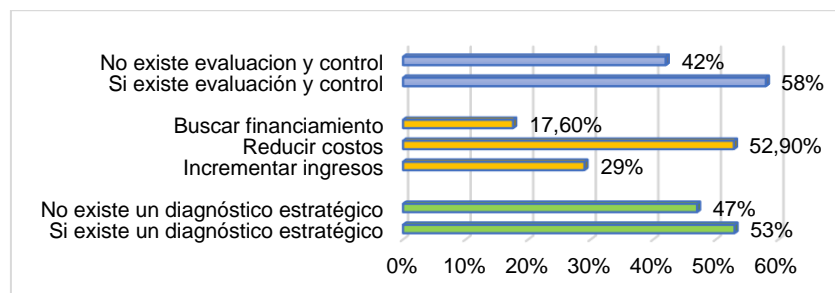
**Fuente:** Encuesta a socios de Asomuloya.

### Plan de acción para mitigar efectos de la pandemia:

Al consultarles a los socios sobre las acciones que se deben implementar de forma prioritaria para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia (ver figura 3), el 53% respondió que se requiere de un diagnóstico estratégico para identificar los riesgos organizacionales; por otra parte, el 52.90% precisó la necesidad de reducir los costos por servicios prestados, mientras que, el 29% respaldó la opción de ejecutar acciones que generen un mayor flujo de ingresos. Para concluir, el 58% de encuestados afirmaron que se requiere establecer mecanismos de evaluación y control

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

permanentes en las operaciones administrativas, financieras y operativas, debido a que, desde antes de la pandemia, se carecía de los mismos.



**Figura 3.** Elementos de la gestión financiera.

**Fuente:** Encuesta a socios de Asomuloya.

## PROPUESTA

Después de haber concluido el análisis de los resultados se puede mencionar que con la aparición de la pandemia del Covid-19, se han generado afectaciones contables y financieras de la entidad de estudio, por lo que, la propuesta tiene como objetivo diseñar un plan de acción financiero para mejorar la gestión financiera en la Asociación Multiservicios Javier Loyola Asomuyola. Los componentes de la propuesta son: 1) diagnóstico; 2) definición de estrategias; 3) Definición de objetivos, recursos y responsable; 4) identificación de actividades de operación inversión, financiación; 5) estructura de flujo de caja previsional; y, 6) evaluación y control de resultados.

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

## Paso 1. Diagnóstico

Para el diagnóstico de la entidad de estudio, se utiliza la matriz FODA (ver tabla 1).

**Tabla 1.**  
Matriz FODA.

	Perspectiva	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	Financiera	Cumplimiento de obligaciones financieras	Caída de la liquidez de 11% en 2019 a 6% en 2020
		Bajo nivel de endeudamiento	Incremento del periodo de cobranza de 16 días a 31 días entre 2019 y 2020.
		Optimización y reducción de costos y gastos.	Rentabilidad sobre los activos bajó de 31% al 4%
			Rentabilidad sobre el patrimonio bajó de 31% al 4%
			Ventas cayeron en un 66% entre 2019-2020
	Clientes	Clientes satisfechos con el servicio	No existe un valor agregado al servicio.
	Procesos internos	Adecuado manejo de insumos y materiales	Baja eficacia de canales de comunicación
		Cumplimiento de normativas tributarias	Deterioros de maquinaria y equipos
	Aprendizaje y desarrollo	Liderazgo de la dirección	La interpretación de la información contable y financiera solo la hace el contador.
		Perfiles profesionales acorde a sus cargos.	Durante 2020 no existieron capacitaciones.
		Información contable y financiera útil para la toma de decisiones	
Factores externos		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		Leyes para el fomento del sector productivo.	Extensión de la pandemia.
		Aumento demanda de productos y servicios.	Incremento de tasas de interés para el financiamiento.
		Apoyo al sector popular y solidario.	Aumento de informalidad en el sector.
		Tecnología que optimiza los procesos productivos	Aumento de la oferta de servicios similares

**Elaboración:** Los autores.

## Paso 2. Definición de estrategias

A partir del diagnóstico, se presentan estrategias para la reactivación económica de la unidad de análisis (ver tabla 2).

**Tabla 2.**  
Matriz de estrategias.

<b>Estrategia FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un sistema de control de servicio al cliente para monitorear el cumplimiento óptimo del servicio.</li> <li>• Asegurar los niveles de financiamiento externo para respaldar una posible caída de las ventas.</li> <li>• Diseñar modelos que permitan generar y mantener de forma creativa los flujos de caja.</li> <li>• Desarrollar la capacidad de analizar de escenarios futuros para identificar acciones a ejecutar ante un determinado riesgo.</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar la interpretación de la información financiera para optimizar el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Buscar fuentes alternativas de financiamiento permanente tanto de corto como de largo plazo.</li> <li>• Reaccionar de forma inteligente ante los cambios de la demanda para optimizar las políticas de ventas, reducir la cartera, optimizar costos y gastos e incrementar la rentabilidad.</li> </ul>
<b>Estrategias FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la cadena de suministros con más socios estratégicos dentro del sector popular y solidario.</li> <li>• Reforzar los conocimientos de los socios para que estos respondan y se alineen al propósito de la organización.</li> <li>• Desarrollar planes de pronóstico proactivos de la demanda ventas postpandemia.</li> </ul>	<b>Estrategias DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el acceso a incentivos estatales que permitan impulsar a la organización.</li> <li>• Anticiparse a caídas de la producción o interrupciones prologadas, mediante la evolución proactiva de la salud financiera.</li> <li>• Desarrollar procesos dinámicos para la planificación de las actividades operativas, inversión y financiamiento, durante y post- pandemia.</li> </ul>

**Elaboración:** Los autores.

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

### Paso 3. Objetivos, recursos y responsables

En la tabla 3 se presenta un cuadro de mando que permite llevar a cabo las estrategias y objetivos planteados para mejorar la situación financiera de la asociación.

**Tabla 3.**  
Matriz de objetivos, recursos y responsables.

Perspectiva	Objetivo	Metas	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable	Recursos
Financiera	Incrementar los niveles de rentabilidad a niveles similares del 2019.	Finales de 2021 ROE = 16% Finales 2022 ROE = 32%	ROE	Porcentaje	Anual	32%	25%	16%	Junta de vigilancia; Contador	Estados financieros Históricos
	Aumentar el nivel de ingresos de la asociación.	Incremento en un 10% semestral y 20% anual	Ventas de la asociación	Porcentaje	Anual	20%	15%	10%	Junta de vigilancia; Contador	Estados financieros Históricos
	Incrementar las inversiones.	A 2022 incrementar en un 50%.	Monto de inversión en activos fijos	Porcentaje	Anual	50%	30%	20%	Junta de vigilancia; Contador	Estados financieros Históricos
	Incrementar el monto de financiamiento externo.	Montos de financiamiento igual al 60% del monto de inversión	Nivel nueva deuda / Inversión	Porcentaje	Anual	60%	50%	40%	Junta de vigilancia, contador	Estados financieros
	Asegurar los acuerdos de pago de obligaciones.	No superar nos 30 días de cobranza.	Periodo de cobranza	Días	Trimestral	30	45	60	Junta de vigilancia; Contador	Estados financieros
Clientes	Incrementar el porcentaje de clientes satisfechos.	Eliminar las quejas de mal servicio a 2022	Número de quejas	Porcentaje	Mensual	0%	5%	10%	Administrador	Encuestas
	Proponer nuevas ofertas de servicios	Ofrecer un nuevo servicio cada 3 meses.	Nuevos productos	N. nuevos servicios	Anual	4	3	2	Administrador	Plan de ventas
	Incrementar el número de clientes	Aumentar en un 5% la cartera de clientes cada semestre	Nuevos clientes	Porcentaje	Semestral	5%	3%	2%	Administrador; Jefes operativos	Plan de ventas
Procesos internos	Optimizar el nivel de insumos y materiales utilizados en la prestación de servicios.	Reducir los desperdicios en un 2% del total de insumos utilizados cada mes.	Desperdicios de insumos	Porcentaje	Mensual	2%	5%	10%	Administrador; Jefes operativos	Informes de productividad
	Optimizar los procesos de preparación de información financiera.	Reducir a un máximo del 5% del tiempo total de servicio, la inactividad.	Tiempos de servicio inactivo	Porcentaje	Mensual	5%	10%	15%	Administrador; Jefes operativos	Informes de productividad
	Desarrollar alianzas con nuevos proveedores	Incrementar cada semestre nuevos proveedores a razón de un 5%	Nuevos proveedores	Porcentaje	Semestral	5%	2%	1%	Administrador; Jefes operativos	Lista de proveedores
	Mejorar las condiciones de	Mejora de la infraestructura de	Procesos de bioseguridad actual /	Porcentaje	Trimestral	100%	80%	70%	Administrador; Jefes operativos	Informes de productividad

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

	bioseguridad en las áreas de trabajo.	bioseguridad. 100% anual	procesos bioseguridad anterior.							
Aprendizaje y desarrollo	Facilitar el desarrollo de los socios, reforzando habilidades colectivas. .	Incrementar la satisfacción laboral a un 90% en un semestre.	Satisfacción laboral	Porcentaje	Semestral	90%	80%	70%	Junta de vigilancia	Informes de RRHH
	Desarrollar programas de capacitación en competencias sobre el giro del negocio.	Incrementar el número de capacitaciones. 1 semestre: 10 horas 1 año: 20 horas	Horas capacitación	Horas	Anual	20	10	5	Junta de vigilancia	Informes de RRHH

**Elaboración:** Los autores.

#### Paso 4. Actividades de operación inversión y financiamiento

En la tabla 4, se identifican las actividades de operación, inversión y financiamiento en las que incurre la Asociación, de acuerdo con su giro de negocio.

**Tabla 4.**  
Actividades de operación, inversión y financiamiento.

Actividades	Operación	Inversión	Financiamiento
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso en efectivo por prestación de servicios de limpieza.</li> <li>Cobro de ventas a crédito de 1 mes.</li> <li>Cobro ventas a crédito 2 meses.</li> <li>Ingresos en efectivo, por otras actividades como asesorías técnicas en temas relacionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso por venta de activos en desuso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aporte de capital de los socios.</li> <li>Préstamo con entidad financiera.</li> </ul>
<b>Salidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras en efectivo de insumos y materiales.</li> <li>Pago de cuentas por pagar</li> <li>Sueldos y salarios</li> <li>Gastos generales</li> <li>Pago de obligaciones tributarias atrasadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de activos fijos (renovación de máquinas y equipos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagos de principal e interés del préstamo.</li> </ul>

**Elaboración:** Los autores.

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

## Paso 5. Flujo de caja previsional

En la tabla 5 se procede a realizar la proyección del flujo de caja mensual para el último semestre del año 2021, considerando varias estrategias para la reactivación económica.

**Tabla 5.**  
Flujo de caja proyectado para Asomuloya.

<b>Entradas de efectivo</b>	<b>jul-21</b>	<b>ago-21</b>	<b>sep-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>	<b>dic-21</b>
<b>Ventas proyectadas</b>	\$11,460.90	\$11,690.12	\$11,923.92	\$12,162.40	\$12,405.65	\$12,653.76
Ingreso contado (50%)	\$5,730.45	\$5,845.06	\$5,961.96	\$6,081.20	\$6,202.82	\$6,326.88
Recaudación 1 mes (30%)		\$3,438.27	\$3,507.04	\$3,577.18	\$3,648.72	\$3,721.69
Recaudación 2 mes (20%)			\$2,292.18	\$2,338.02	\$2,384.78	\$2,432.48
Ventas de activos en desuso			\$2,416.87			
Otras entradas efectivo			\$1,200.00		\$1,000.00	
Aporte de capital socios			1834.596			
Ingreso por préstamo		14769.5				
<b>Total entradas de efectivo</b>	<b>\$5,730.45</b>	<b>\$9,283.33</b>	<b>\$17,212.64</b>	<b>\$11,996.40</b>	<b>\$13,236.33</b>	<b>\$12,481.06</b>
<b>Salidas de efectivo</b>	<b>jul-21</b>	<b>ago-21</b>	<b>sep-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>	<b>dic-21</b>
<b>Compras insumos materiales (10% de las ventas)</b>	\$1,146.09	\$1,169.01	\$1,192.39	\$1,216.24	\$1,240.56	\$1,265.38
<b>Compra efectivo (50%)</b>	\$573.05	\$584.51	\$596.20	\$608.12	\$620.28	\$632.69
<b>Pago 1 mes (50%)</b>		\$573.05	\$584.51	\$596.20	\$608.12	\$620.28
<b>Sueldos y salarios</b>	\$8,074.11	\$8,074.11	\$8,074.11	\$8,074.11	\$8,074.11	\$8,074.11
<b>Gastos generales (20% de las ventas)</b>	\$2,292.18	\$2,338.02	\$2,384.78	\$2,432.48	\$2,481.13	\$2,530.75
<b>Compra de maquinaria y equipo</b>		\$10,000.00				
<b>Pago de capital e interés préstamo</b>			\$334.19	\$334.19	\$334.19	\$334.19
Obligaciones tributarias atrasadas	\$221.55	\$221.55	\$221.55	\$221.55	\$221.55	\$221.55
<b>Total salidas de efectivo</b>	<b>\$11,160.88</b>	<b>\$21,791.23</b>	<b>\$12,195.33</b>	<b>\$12,266.64</b>	<b>\$12,339.38</b>	<b>\$12,413.57</b>
Flujo de caja neto	-\$5,430.43	-\$12,507.90	\$5,017.31	-\$270.24	\$896.95	\$67.49
(+) Efectivo inicial	18,199.30	\$12,768.87	\$260.97	\$5,278.28	\$5,008.04	\$5,904.99
<b>(=) Efectivo final</b>	<b>12,768.87</b>	<b>260.97</b>	<b>5,278.28</b>	<b>5,008.04</b>	<b>5,904.99</b>	<b>5,972.48</b>

**Elaboración:** Los autores.



## Paso 6. Evaluación y control

Para la evaluación y control del flujo de caja proyectado se proponen los indicadores detallados en la tabla 6.

**Tabla 6.**  
Indicadores de evaluación y control.

Indicador	Unidades de medida	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Descripción
Ingresos totales efectivo / egresos totales de efectivo	Base a la unidad	Mensual	Mucho mayor a 1	Igual a 1	Menor a 1	Mide si se generan más ingresos que egresos.
Ingresos de contado / pagos de contado	Base a la unidad	Mensual	Mucho mayor a 1	Igual a 1	Menor a 1	Mide si se generan más ingresos en efectivo que salidas en un mes.
Inversiones activo fijo/Préstamo largo plazo	Porcentaje	Mensual	Mayor al 70%	50% - 70%	Menor al 50%	Mide la proporción de la deuda que es utilizada en compra de activos fijos.
Incremento de ventas	Porcentaje	Mensual	Mayor al 2%	1% - 2%	Menor al 1%	Mide el crecimiento de las ventas
Incremento de costos y gastos	Porcentaje	Mensual	Menor al 2%	2% - 2.5%	Mayor al 2.5%	Mide el crecimiento de costos y gastos
Efectivo neto final	Unidades monetarias	Mensual	Mucho mayor a cero	Cercano a cero y positivo	Menor a cero	Mide el efectivo neto total a finales de cada mes.

**Elaboración:** Los autores.

## CONCLUSIONES

La gestión financiera se ha convertido en una actividad fundamental para la supervivencia de las organizaciones, esta se nutre de la información contable, que es el reflejo del desempeño de las actividades operativas, administrativas y financieras. En este contexto, para determinar las mejores decisiones y estrategias para el crecimiento de la organización, es necesario contar con información contable de calidad y una adecuada interpretación por los gestores financieros.

Para dar cumplimiento a las decisiones planificadas es importante contar con un plan de acción, el cual define las principales actividades que debe realizar una organización para alcanzar objetivos. Por lo tanto, este plan convierte las expectativas en cifras que pueden ser evaluadas tanto el corto como en el largo plazo. No obstante, para su

eficacia es necesario contar con el apoyo y compromiso de los directivos y personal involucrado en su aplicación.

La pandemia de COVID-19 ha provocado no solo una emergencia sanitaria, sino que ha tenido un efecto en todas las actividades económicas y productivas; en el caso de la asociación Asomuloya, la caída de los ingresos por venta de servicios, provocó la reducción de la nómina, incremento de la cartera de cobranza, el deterioro de activos y otros problemas que afectan a la información contable y al proceso financiero de la organización.

El plan de acción propuesto en esta investigación para la asociación Asomuloya, parte de un diagnóstico estratégico, donde se identifican los problemas contables y financieros, tales como la caída de la liquidez, problemas en la cobranza, baja rentabilidad para los socios, entre otros. Por lo que, las principales estrategias propuestas se enfocan en el desarrollo de actividades que aseguren el flujo de caja, en función de una identificación adecuada de los riesgos y las decisiones que se tomen para mitigarlos.

## REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2016). Guía Metodológica. Iniciativa para ciudades emergentes [Methodological Guide. Initiative for emerging cities]. Washington. Obtenido de <https://n9.cl/e6gn2>
- Bisultanova, A., Zemlyakova, N., Razzhivin, O., Udovik, E., & Adamenko, A. (2018). Tendencias modernas en la gestión de las finanzas corporativas [Modern trends in corporate finance management]. *Espacios*. Obtenido de <https://n9.cl/pqjs8>
- Brauner, D., Reichert, F., Janissek-Muniz, R., & Zen, A. (2020). Una universidad comprometida: rescatando a las pymes durante la crisis del Covid-19 [An engaged university: Rescuing SMEs during the Covid-19 crisis]. *Revista de Administración de Empresas*. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200607>

- Carrillo-Hernández, J., Alarcón-Gavilanez, J., & Tapia-Muñoz, M. (2017). La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socioproductivas [Financial management in the economic growth of socio-productive companies]. Observatorio de la economía latinoamericana. Obtenido de <https://n9.cl/uftb5>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Mipymes y el Covid-19 [MSMEs and Covid-19]. Obtenido de <https://n9.cl/1zscd>
- Córdova, M. (2016). Gestión Financiera [Financial management]. Bogotá: ECOE. Obtenido de <https://n9.cl/unr9>
- Elizalde-Marín, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional [Financial planning as support for managing organizational success]. Eumed. Obtenido de <https://n9.cl/0b4sx>
- Fernández-Bedoya, V. H. (2018). Punto de equilibrio y su incidencia en las decisiones financieras de empresas editoras en Lima [Balance point and its impact on the financial decisions of publishing companies in Lima]. Quipukamayok. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i52.15507>
- Flórez-Urbe, J. (2017). Proyectos de inversión para Pymes [Investment projects for SMEs]. Bogotá: ECOE. Obtenido de <https://n9.cl/ddes3>
- Freund, C. (05 de Noviembre de 2020). Las empresas luchan por mantenerse a flote después de perder la mitad de las ventas, pero aún retienen a los trabajadores [Companies struggle to stay afloat after losing half of sales, but still retain workers]. Obtenido de <https://n9.cl/631gf>
- Gallardo-Morán, V., Villamar-Benavides, D., & Paredes-Tobar, J. (2018). La contabilidad y su contribución a la gestión financiera [Accounting and its contribution to financial management]. *Ciencias e investigación*, 23-30. Obtenido de <https://n9.cl/z5t0i>
- Gómez-Cano, C., Aristizabal-Valbuena, C., & Fuentes-Gómez, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la Gerencia [Importance of financial information for the management exercise]. *Desarrollo Gerencial*, 88-102. Obtenido de <https://cutt.ly/enrIKKH>
- Gourinchas, P., Kalemli-Ozcan, S., & Penciakova, V. (2021). Covid-19 y Pymes en 2021 "Bomba de tiempo" [Covid-19 and SMES a 2021 "Time Bomb"]. NB Working Paper Series. Obtenido de <https://n9.cl/6odcb>

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

- Goya-Álvarez, M. (2019). Análisis y plan financiero del modelo de negocios "Festival TripArt" [Análisis y plan financiero del modelo de negocios "Festival TripArt"]. Modelos de negocios. Obtenido de <https://n9.cl/3243f>
- Grozdanovska, V., Bojkovska, K., & Jankulovski, N. (2017). Financial Management and financial planning in the organizations [Gestión financiera y planificación financiera en las organizaciones]. *European Journal of Business and Management*. Obtenido de <https://n9.cl/autiz>
- Huacchillo-Pardo, L., Ramos-Forroñan, E., & Pulache-Lozada, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras [Financial management and its impact on financial decision making]. Obtenido de <https://n9.cl/dfaug>
- Kegali, G. (2020). Cual es el impacto del Covid-19 en los estados financieros intermedios [What is the impact of Covid-19 on the interim financial statements]. KMPG. Obtenido de <https://n9.cl/bq38i>
- Landivar-Moreno, N. (2017). Planificación operativa financiera para la empresa Quidawi S.R.L [Financial operational planning for the company Quidawi S.R.L]. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://n9.cl/p6c7h>
- Masilo, A., & Gómez-Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México [Review study on financial planning and proposal of an empirical model for SMEs in Mexico]. CIMEXUS. Obtenido de <https://n9.cl/ht1qmp>
- Morales-Castro, A. (2014). Planeación Financiera [Financial planning]. México: Patria. Obtenido de <https://n9.cl/3l0w>
- Noguera-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R., & Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación [Economic-financial analysis: Achilles heel of the organization. Application case]. *Ingeniería Industrial*, 106-115. Obtenido de <https://n9.cl/htey>
- Orueta, I., Echague-Pastore, M., & Bazerque, P. (2017). La financiación de las Pymes en Iberoamérica [The financing of SMEs in Latin America]. IIMV. Obtenido de <https://n9.cl/2azfl>

- Paladines-Morocho, S., Moreno-Narváez, V., & Vásconez-Acuña, L. (2020). Implicaciones contables de los efectos del Covid-19 en el sector camaronero del Ecuador [Accounting implications of the effects of Covid-19 in the shrimp sector of Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 242-272. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.957>
- Parra-Telles, L., San Andrés-Reyes, P., & Paredes-Chávez, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020 [Administrative strategic planning for SMEs in post-Covid times. Textile company case study for decision ma]. *INNOVA*, 185-200. Obtenido de <https://n9.cl/59nks>
- Perea, S., Castellanos, H., & Valderrama, Y. (2016). Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de estados financieras en ambiente NIIF [Provisional financial statements as an integral part of a complete set of financial statements in IFRS environment]. *Actualidad Contable Faces*, 113-141. Obtenido de <https://n9.cl/vqctz>
- Pérez-Álvarez, R. (2019). Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad [Finance: a view from the science, technology and society approach]. *Cofin Habana*. Obtenido de <https://n9.cl/3o2ty>
- Pérez-González, A., & Gallardo, J. (2018). El análisis económico y financiero [The economic and financial analysis]. *Cádiz: AECID*. Obtenido de <https://n9.cl/56m6q>
- PricewaterhouseCoopers. (2020). A fondo: Implicaciones contables por los efectos del coronavirus [In depth: Accounting implications for the effects of the coronavirus]. Obtenido de <https://n9.cl/01h9>
- Ramos-Forroñan, E., & Valle-Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial [Corporate image management as a sustainability strategy: path to business change]. *Universidad y Sociedad*. Obtenido de <https://n9.cl/gj4v6>
- Red Española del Pacto Mundial. (2020). Los efectos de la Covid-19 en las pequeñas y medianas empresas [The effects of Covid-19 on small and medium-sized companies]. Obtenido de Red Española del Pacto Mundial: <https://n9.cl/zm34w>
- Shapiro, J. (2020). Plan de acción [Action Planning]. Obtenido de <https://n9.cl/6qny>

Flavio Gerardo Rivera-Sarmiento; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Siminica, M., Motoi, A., & Dumitru, A. (2017). Gestión financiera como componente de la gestión táctica [Financial Management as component of tactical management]. Polish journal of management studies. doi:[10.17512/pjms.2017.15.1.20](https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.20)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (junio de 2020). Panorama de la economía popular y solidaria [Overview of the popular and solidarity economy]. Obtenido de <https://n9.cl/qddjj>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020). Guía para el desarrollo de una plan de acción [Guide for developing an action plan]. Obtenido de <https://n9.cl/sco8i>

Valle-Núñez, A. (2020). La planificación financiera. Una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales [Financial planning. A key tool for achieving business objectives]. Obtenido de <https://n9.cl/vp4ww>

Vargas-Belmonte, A. (2014). Marketing y plan de negocios para la microempresa [Marketing and business plan for microenterprises]. Madrid: IC. Obtenido de <https://n9.cl/iip6u>