

[DOI 10.35381/cm.v5i1.278](https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.278)

La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones

Financial strategy as a functional tool for liquidity management in organizations

Damián Ismael Espinoza Carrión
despinozac@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-7016-7349>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

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

Maribel del Carmen Machuca Contreras
imaribel.machuca05@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5576-6394>

Recibido: 10 de septiembre de 2019
Aprobado: 29 de septiembre de 2019

RESUMEN

En el artículo se analizan varios temas estratégicos relacionados con el entorno empresarial, particularmente desde la perspectiva financiera. En la fase introductoria se presenta brevemente la relación que existe entre la planificación financiera, el análisis

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

financiero, las estrategias y la forma en como su articulación sistémica contribuye a mejorar la eficiencia y liquidez. Posteriormente, se evalúa como la planificación financiera pretende alcanzar valores anticipados de una serie de acciones derivadas de políticas empresariales. En este sentido, se muestra a los lectores una visión amplia de las estrategias financieras que propician el incremento de la liquidez, Además, se expone un conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño empresarial, elementos que se justifican mediante la aplicación de técnicas cuali/cuantitativas.

Descriptor: Estrategias; Liquidez; Planificación; Análisis Financiero; Presupuestos.

ABSTRACT

The article discusses several strategic issues related to the business environment, particularly from a financial perspective. The introductory phase briefly presents the relationship between financial planning, financial analysis, strategies, and how their systemic articulation contributes to improving efficiency and liquidity. Subsequently, it is evaluated how financial planning is intended to achieve anticipated values for a number of actions derived from business policies. In this sense, readers are shown a broad view of the financial strategies that drive the increase in liquidity, in addition, a set of indicators are presented to measure business performance, elements that are justified by the application of qualitative/quantitative techniques.

Descriptors: Strategies; Liquidity; Planning; Financial analysis; Budgets.

INTRODUCCIÓN

El planeamiento financiero es un proceso que inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos, los mismos que son de gran importancia ya que brindan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr los objetivos empresariales (Gitman y Zutter, 2012). En este escenario, cobra relevancia el planteamiento de estrategias financieras como una guía para la eficiente utilización de los recursos y las capacidades en las distintas áreas funcionales. Al respecto, las estrategias deben ser diseñadas y coordinadas con cada una de las funciones de la empresa (adquisiciones,

talento humano, producción, marketing, entre otras) garantizando así el adecuado desarrollo organizacional, y el incremento de la liquidez.

Desde el punto de vista financiero, este estudio se concentra en problemas afines con la inversión y el flujo de fondos del Consorcio Amelec S. A., empresa contratista dedicada a la prestación de servicios relacionados con la distribución y comercialización de energía eléctrica, en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

A partir de los elementos referidos, se considera como objetivo de la presente investigación la sistematización de estrategias financieras que contribuyan al mejoramiento de la liquidez del Consorcio Amelec S.A., además, se proponen indicadores para medir el impacto de las estrategias en el desempeño del Consorcio. Cabe señalar, que cualquier empresa que pretenda crecer económicamente y mejorar su liquidez deberá optar por estrategias financieras que le permitan tomar decisiones encaminadas a generar beneficio, mejorar la gestión de los recursos de la empresa, crear valor y atender oportunamente sus compromisos de pago.

DESARROLLO

PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La planificación financiera determina la forma cómo se conseguirán los objetivos y la proyección de necesidades futuras a partir del diseño de estrategias (Morales, Morales y Alcocer, 2014), es así que, la concepción de una estrategia no se sustenta en un formato estático, ya que el diseño estratégico toma en cuenta a la complejidad de los entornos empresariales reconociendo tanto sus factores internos como los factores externos del entorno competitivo en el que se desempeña.

Por otro lado, Mallo (2000) afirma que la planificación empresarial o financiera en pequeñas y medianas empresas consiste en prever de manera anticipada el uso de recursos necesarios para la consecución de los objetivos de la empresa, mediante la ejecución de operaciones interdependientes. La planificación financiera, se orienta hacia

la obtención de un control sobre el futuro, se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende de lo que se haga entre el hoy y el mañana. Partiendo entonces, de la opinión del autor mencionado, es posible afirmar que este tipo de planificación consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de lograrlo hasta donde sea posible, para ello, las fases de: formulación de la problemática, planificación de fines, planificación de medios, planificación de recursos, y puesta en práctica y control, aplicadas desde una arista financiera permiten maximizar la eficiencia, el valor de la empresa y por su puesto el cumplimiento óptimo de las estrategias empresariales, Ortega Polanco (2017).

Según Morales et al. (2014), la planificación financiera responde a un conjunto de elementos para diagnosticar la situación de la empresa con la finalidad de tomar decisiones adecuadas, entre ellos se identifican a: la planificación, la programación y el presupuesto, Rodríguez Rodríguez, Cruz & Puertas (2017).

La etapa de planificación está compuesta por los planes de producción, pronósticos de ventas, estado de resultados, balance de situación general proforma, balance de situación general del periodo y plan de financiamiento a largo plazo. La etapa de programación identifica la actuación operativa a corto plazo que tiene como objeto ajustar los medios y los recursos a los objetivos planteados, procurando optimizar los procesos y las actividades para elegir las mejores líneas de acción. Finalmente, la tercera etapa de presupuestación se refiere a la expresión cuantitativa y cualitativa de la planeación; en este sentido, el presupuesto se basa en el establecimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, Gitman y Zutter, 2012 afirman que la planificación financiera también pretende alcanzar valores anticipados de una serie de acciones derivadas de políticas empresariales, las que se concretaran en las estrategias; en el entorno real estos valores pasan a formar parte de los estados financieros proforma, a corto o largo plazo, y los mismos representan la medición de los flujos de efectivo que se plantea recibir en un

futuro. De esto se deduce que la planificación financiera debe partir de la información proporcionada por un diagnóstico, así como de los objetivos económicos y financiero de la empresa.

El plan financiero inicia por la definición del nivel de ventas presupuestado o previsional, en referencia a esto Cibrán, Prado, Crespo y Huarte (2016) mencionan que “cualquier política que defina la gestión de la empresa estará relacionada con el nivel de ventas previsional: el ritmo de producción, la política de compras, la política comercial, la política de inversión y desinversión, la política de endeudamiento” (p.32).

ESTUDIO DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS

Para diseñar la estrategia, se debe analizar en primera instancia las necesidades financieras que emana la empresa. A partir de ello, se entiende que van a existir necesidades de recursos en el futuro, por lo que, es preciso conocerlas, y de ser el caso prever su gestión. En correspondencia, es fundamental conocer la cuantía de la necesidad financiera que se quiere proyectar en cada periodo y el déficit o el superávit que se generará con una determinada gestión. Luego de realizar este análisis es primordial conocer el origen de la necesidad financiera, su importancia y establecer cuál es la fuente de financiación más adecuada (Cibrán et al., 2016).

Dentro del estudio de las necesidades financieras, es relevante calcular los puntos de equilibrio para fijar el nivel de operaciones que necesita la empresa para financiar los costos y gastos y medir la rentabilidad acorde al nivel de ventas, es decir, el punto de equilibrio es el nivel de ventas que se necesita para cubrir los costos y gastos de la empresa (Gitman y Zutter, 2012). Dentro de este orden de ideas, Ortega (2008) define al punto de equilibrio como aquel punto económico en el que la empresa no genera pérdidas

ni utilidad, que a su vez, sirve como una técnica de análisis financiero y herramienta de planeación financiera.

Ahora bien, en aras de tomar decisiones adecuadas, el análisis financiero juega un rol protagónico, ya que evalúa la viabilidad financiera o global de la empresa y aborda las cuestiones relacionadas con la situación específica de la financiación de los activos. En el análisis financiero son de interés tanto las ratios de composición de la estructura de financiación de la entidad como los de variación. El primer grupo son indicadores de las proporciones de los recursos, analizan la solidez y el riesgo derivado de las fuentes de financiación, en cuanto al segundo grupo de indicadores son razones que determinan situaciones de equilibrio financiero, tanto a corto como largo plazo (Amat, 2000; Vogel, 2000; Weston, 2006 y Cibrán et. Al, 2016)

PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO

La misión de los planes de corto plazo es articular los planes de largo plazo con las actividades operativas, generalmente los planes financieros a corto plazo tienen un horizonte de planeación de un año o menos, en los cuales se usa información histórica para construirlos siempre tratando de cumplir los objetivos a largo plazo.

Lo primero que se debe realizar son flujos de efectivo de corto plazo que según Morales et al. (2014) permiten asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago, con la finalidad de evitar la crisis de liquidez de la empresa. La base de la planeación de caja son las fechas de vencimiento de cobros y pagos, que se conocen como presupuestos de ingresos y egresos que se llaman planes de necesidades.

De la misma manera el estado de resultados se proyecta en un horizonte de planeación de corto plazo. El estado de resultados proforma detalla en forma resumida los rubros que dan como resultado una pérdida o una ganancia a los propietarios de una organización empresarial. De acorde a lo mencionado, formular el estado de resultados

proforma permite establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades.

El siguiente estado que se necesita proyectar es el balance de situación financiera proforma que se conceptualiza como el estado que presenta la situación financiera de una empresa en una fecha futura, a su vez, sirve como medio para consolidar las cifras presupuestadas. La proyección se basa en que el balance de situación puede estimarse con precisión partiendo del conocimiento de los principales rubros que conforman el estado de resultados proforma, el flujo de efectivo proyectado y de los planes de inversiones y financiamiento, sin dejar a un lado los planes de ventas o ingresos, y las compras o salidas de efectivo. Para concluir, es necesario analizar los productos e instrumentos financieros que posibilitan el acceso de la organización a recursos financieros necesarios para el desarrollo de los planes de inversión, tales como: préstamo y crédito, descuento, garantías, refinanciamiento, hipoteca y prenda, *factoring*, *leasing*, *renting*, *confirming*, entre otros.

Finalmente, es necesario evaluar las fuentes de financiamiento e inversión corrientes ya que están ligadas a un tema de calidad y de la facilidad para poder conseguir las. El administrador financiero será el que analice y evalúe en función de las necesidades y de los costos de financiación cada una de las fuentes, entre las más usuales están las fuentes a mediano plazo como: arrendamiento, compra a plazos, préstamos a mediano plazo; y las fuentes de financiamiento a corto plazo como: sobregiro bancario, préstamo bancario, crédito comercial, *factoring*

PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LARGO PLAZO

Ortega (2008) aseveran que la planeación financiera de largo plazo o estratégica evidencia el grado de operaciones en un horizonte temporal comprendido de uno a cinco años y en efecto, no se compone de un presupuesto que expone las proyecciones o tendencias, sino que, intenta formular las estrategias y acciones a largo plazo que la

organización tendrá que realizar, a fin de lograr sus metas trazadas. La planeación financiera empieza con los planes financieros a futuro, en los planes estratégicos se materializan los objetivos que la empresa desea alcanzar. A su vez, estos planes a largo plazo guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

La empresa deberá realizar un estado en el que se visualizará las necesidades financieras en un futuro previsorio, deberá tener bien definidos sus objetivos y en base a ellos planificar sus inversiones en activos fijos, maquinarias, vehículos, equipos, ampliaciones de plantas entre otros. A estos rubros se tendrán que emparejarlos con las fuentes de financiación a largo plazo, quedando así construido un estado de necesidades y recursos a futuro.

La planeación estratégica plantea la construcción de un estado de situación financiera proforma y el estado de resultados proforma a largo plazo. El segundo estado permitirá justificar la operación de la empresa y su sustento en el tiempo, pues aquí se visualiza los resultados económicos que se planean conseguir. Esta información sirve para que la alta gerencia tome decisiones con respecto al rumbo de la empresa.

Del mismo modo es necesario realizar un análisis y evaluación de fuentes de financiamiento e inversión a largo plazo, ya que, todas las organizaciones requieren efectivo para sus operaciones, en este punto, es de vital importancia para la organización tener claro el horizonte de planeación y las actividades que la componen, las mismas que deben ser analizadas y evaluadas; y serán presentadas a continuación:

- I. La creación de una empresa demanda capital inicial para la adquisición del equipo esencial. Para el giro mismo del negocio las organizaciones requieren de capital de trabajo, efectivo para solventar una serie de gastos, pagos y requerimientos.
- II. Para la expansión y crecimiento de la entidad se necesitan fuentes de financiamiento para invertir en los activos fijos de la misma. De igual manera se requiere mayor capital de trabajo. Las estrategias de expansión pueden ser:

adquirir otros negocios, ampliar zonas geográficas de operación de la empresa, crear nuevos productos.

Con frecuencia se solicita financiamiento para la investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios o inversión en nuevas estrategias de mercadeo. Bajo este enfoque, se debe tener presente las fuentes de financiación a largo plazo que se podrían usar, entre otras resaltan las fuentes de financiamiento internas (ganancias retenidas, venta de activos, reducción del capital de trabajo) y las fuentes de financiamiento externas (emisión de acciones, emisión de bonos, préstamos a largo plazo, concesiones).

GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ

En el ámbito financiero se define a la liquidez como la habilidad que tiene la entidad para cubrir con las obligaciones de pago en la fecha de vencimiento. Por lo mencionado, la gestión de la liquidez consistirá en disponer del efectivo necesario en el momento indicado. Para solventar esto, la empresa debe dotar de una estructura de activos apropiada para que los fondos se vuelvan líquidos en el momento oportuno. Con lo descrito anteriormente lo fundamental es que luego de tomar las decisiones financieras de largo plazo, la organización defina cómo se deberá realizar la distribución en cantidad y tiempo de los activos que generen liquidez.

Por consiguiente, cuando hay que cubrir una obligación de pago, la entidad debe emplear activos que generen liquidez. Sin embargo, no todos estos activos admiten intereses. Desde este punto de vista es importante tener claro el concepto de grado de liquidez, asumiendo como tal, a la inmediatez y la seguridad de su realización a corto plazo sin sufrir pérdidas. Esta noción de liquidez permite además de delimitar el ámbito de los activos líquidos y establecer una relación entre liquidez y rentabilidad.

Otra herramienta para la gestión empresarial es el cuadro de mando integral (CMI), que según Kaplan y Norton (2009) traduce la estrategia y la misión de una organización, en un conjunto de medidas necesarias para un sistema de gestión, el cuadro de mando

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

integral sigue poniendo énfasis en la obtención de los objetivos financieros empresariales. El cuadro de mando integral evalúa a la organización desde cuatro aristas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Por su parte, Gitman y Zutter (2012) afirman que los indicadores contienen elementos significativos que aportan en la elaboración, adecuación y reorientación de las estrategias y acciones, independientemente del orden del sistema de control, que apoya a la efectividad financiera y económica de la empresa. En este marco, es primordial analizar los ratios de liquidez, entendiendo que la liquidez de una empresa se cuantifica por su habilidad para cumplir con las obligaciones corrientes a medida que estas llegan a su vencimiento.

Estos indicadores surgen de la necesidad que tiene la empresa de solventar sus obligaciones corrientes. Por consiguiente, sirven para evaluar la facilidad o dificultad que tiene la entidad para solventar sus deudas a corto plazo (Ortiz, 2011).

Las razones de liquidez se refieren tanto al monto y composición del pasivo circulante, como a la relación de éste con el activo circulante. De acuerdo con ello, una entidad para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo dispone de: efectivo e inversiones a corto plazo, los inventarios y cuentas y por cobrar, todo lo cual conforman el activo corriente. En tanto que, los pasivos corrientes comprenden entre otras, las cuentas de: cuentas por pagar, gastos acumulados por pagar, impuestos por pagar y las demás obligaciones a corto plazo.

Con respecto al manejo de la liquidez, las organizaciones pueden usar estrategias de financiamiento no convencional para financiar sus necesidades temporales con deuda a corto plazo, y sus necesidades fijas con deuda a largo plazo. Desde luego la estrategia no convencional tiene más riesgo que la estrategia convencional, debido a las posibles dificultades para obtener el financiamiento a corto plazo, sin embargo, la estrategia convencional minimiza estos riesgos mediante el financiamiento a largo plazo con un costo financiero mayor. Los criterios antes expuestos, dejan en evidencia la importancia

indudable de analizar la aplicación de estas estrategias de financiamiento en algún momento del tiempo, siendo responsabilidad de la administración de la entidad gestionar a través de sus relaciones bancarias el financiamiento, considerando su aversión al riesgo (Gitman y Zutter, 2012).

METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación fue mixto. El análisis cualitativo se usó en la primera fase y permitió rescatar las descripciones profundas y las interpretaciones del fenómeno en estudio, mientras que, en la segunda fase se empleó el enfoque cuantitativo mediante la recopilación y procesamiento estadístico de la información levantada en un solo momento del tiempo, relacionada con la liquidez y las inversiones de la unidad de análisis.

El alcance de la investigación fue descriptivo ya que se especificaron las propiedades y características de la planificación financiera, estrategias e indicadores. Los métodos empleados fueron el inductivo – deductivo, analítico – sintético, histórico – lógico y estudio de caso. Entre las técnicas empleadas están la encuesta, la entrevista y la revisión documental. Para la encuesta se usó un cuestionario con preguntas cerradas, mientras que para la entrevista se utilizó una guía de preguntas que fue dirigida al gerente, en tanto que, se realizó una ficha documental del material impreso referente a la situación económica y financiera del Consorcio Amelec S.A. El universo de estudio estuvo constituida por 15 personas que se desempeñan en las áreas administrativa y operativa.

RESULTADOS

A partir de los resultados recopilados en el Consorcio Amelec S.A., se estableció los siguientes planteamientos:

- Los directivos atribuyen a la desorganización empresarial como uno de los inconvenientes que inciden en su gestión financiera.

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

- El deficiente uso de técnicas de análisis financiero, no permite contar con información adecuada para una oportuna toma de decisiones.
- No se evalúa periódicamente los niveles de liquidez, lo que ocasiona que no se tenga identificado mínimos y máximos de liquidez que requiere la empresa para responder a sus obligaciones de corto y largo plazo.
- No cuenta con estrategias para solventar problemas financieros, causando que no se tengan planes de contingencia para responder a eventualidades económicas.
- Las decisiones en temas financieros los ejecuta unilateralmente un alto directivo de la empresa sin tener consenso de todos los involucrados.
- No se realizan estados financieros proyectados en base a posibles escenarios que se pueden presentar a futuro.
- No se realizan reuniones con fuentes internas para abordar temas financieros y de liquidez específicamente.
- No existe un consenso entre los directivos y trabajadores en cuanto a las políticas de crédito y las políticas de financiamiento

En aras de mejorar la liquidez de la unidad de análisis y sustentados en los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional, se propone el diseño de estrategias financieras e indicadores de evaluación de desempeño respaldados en el análisis de los estados financieros y en la aplicación de indicadores financieros.

En la primera etapa se consideró el análisis vertical de los estados de situación financiera (ver tabla 1) correspondientes a los ejercicios contables de los años 2017 y 2018 y el análisis vertical del estado de resultados (ver tabla 2) de los años 2017 y 2018.

Tabla 1

Análisis vertical del estado de situación financiera

Consorcio Amelec S.A	
	Periodos
	<u>2017</u> <u>2018</u>
Grupos de cuentas	

CIENCIAMATRIA
Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

Activo

<u>Activo corriente</u>	<u>77%</u>	<u>91%</u>
Efectivo y sus equivalentes	70%	9%
Activos financieros	7%	82%
<u>Activo no corriente</u>	<u>23%</u>	<u>9%</u>
Propiedad, planta y equipo	23%	8%
<i>Total activo</i>	100%	100%

Pasivo y patrimonio

<u>Pasivo</u>	<u>276%</u>	<u>85%</u>
Obligaciones con instituciones financieras	276%	83%
Cuentas por pagar	0%	2%
<u>Patrimonio</u>	<u>-176%</u>	<u>15%</u>
Utilidad o pérdida	-193%	7%
Capital	26%	9%
<i>Total pasivo y patrimonio</i>	100%	100%

Del análisis vertical realizado al estado de situación financiera se infiere lo siguiente:

- a. La entidad disminuye el nivel de activos corrientes debido a que el rubro efectivo y sus equivalentes presenta un decremento considerable respecto del año 2017, generando una afectación directa a la liquidez, además existe un incremento de la cuenta activos financieros cuyo grado de convertibilidad es mayor, haciendo que la empresa tarde en convertir los activos menos líquidos en disponible.
- b. En lo referente a la estructura del pasivo, la cuenta de mayor significancia es la cuenta obligaciones con instituciones financieras, en tanto que, las cuentas por pagar son de menor aporte a la estructura del pasivo, de tal manera que es notorio el incremento del coeficiente de endeudamiento.
- c. En cuanto a la composición del patrimonio de la empresa, el año 2017 presentó una pérdida del ejercicio debido a que la entidad inició sus operaciones en los últimos meses del año, lo que condujo a realizar fuertes desembolsos en calidad de inversión inicial, sin embargo, para el año 2018 esta situación desfavorable se revirtió, ya que la operatividad de la empresa generó beneficios económicos.

Tabla 2

Análisis vertical del estado de resultados

Consortio Amelec S.A			
Cuentas	Periodos		
	2017	2018	
Ingresos	-	100%	
Ingresos por servicios	-	100%	
Gastos		100%	
<i><u>Gastos relacionados al personal</u></i>	<u>71%</u>	<u>73%</u>	
Sueldos y salarios	64%	53%	
Aporte a la seguridad social	7%	6%	
Beneficios sociales		14%	
<i><u>Gastos de constitución</u></i>	<u>29%</u>	=	
<i><u>Gastos de operación</u></i>	<u>0%</u>	<u>27%</u>	
Alquiler de vehículos	-	10%	
Ropa de trabajo	-	1%	
Honorarios profesionales	-	2%	
Servicios básicos	-	0,4%	
Gastos de depreciación	-	0,3%	
Suministros de oficina	-	0,2%	
Gastos financieros	-	9%	
Multas y sanciones	-	5%	

Del análisis vertical realizado al estado de resultados se deduce lo siguiente:

- a. En cuanto al periodo 2017 no existe valor de ingresos debido a que la empresa inicia sus operaciones en diciembre de 2017, por lo que, los gastos relacionados con el personal representan 71% de los gastos y el 29 % restante está conformado por gastos de constitución.

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

- b. Respecto del año 2018 los ingresos están compuestos en su totalidad por ingresos de prestación de servicios, en tanto que, los gastos relacionados con el personal representan el mayor importe del total de gastos seguido de los gastos operativos en el que las cuentas de mayor contribución son el gasto por alquiler de vehículos, los gastos financieros y las multas pagadas a la empresa contratante, lo que significa que le empresa tiene un elevado gasto corriente.

En la segunda etapa se aplicaron indicadores financieros (ver tabla 3), considerados como una herramienta primordial para el análisis de la información obtenida en los estados financieros.

Tabla 3

Indicadores financieros

Indicadores	2017	2018	Industria
Liquidez corriente activos corrientes / pasivos corrientes	\$ 0,28	\$ 1,00	\$,1,12

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

Capital neto de trabajo activos circulantes - pasivos a corto plazo	\$ -10.831,33	\$ 323,10	-
	276%	92%	51%
Endeudamiento total pasivos/ total activos	-	2%	0,8%
Margen de utilidad neta utilidad neta/ventas			
Periodo promedio de cobro cuentas por cobrar/ventas diarias promedio	0 días	83 días	39 días

Fuente: Superintendencia de compañías (2019).

De la aplicación de los indicadores financieros se observa lo siguiente:

- a. La liquidez corriente se sitúa por debajo de los estándares de la industria indicando que en el año 2017 por cada dólar de pasivo corriente se tiene 0,28 centavos en activo corriente para cubrir la obligación y para el año 2018 se cuenta con un dólar de activo corriente por cada dólar de pasivo a corto plazo.
- b. El indicador capital de trabajo es negativo en el año 2017 denotando que los pasivos a corto plazo son superiores a los activos circulantes, mientras que, para el año 2018 el margen es positivo indicando que los activos corrientes cubren las obligaciones a corto plazo y queda \$ 323,10 para cubrir los demás pasivos.
- c. El nivel de endeudamiento de la empresa muestra que, para el año 2017 los pasivos superan en 276% el valor del activo, en tanto que, para el periodo 2018 el indicador expone que el 92 % los activos se encuentran financiados con deuda. En comparación con la industria que presenta un promedio de 51 %, el nivel de apalancamiento de la entidad es mayor.
- d. El margen de utilidad neta muestra que para el periodo 2017 al no contar con ingresos no se tiene margen de utilidad, mientras que, para el periodo 2018 del total de las ventas el 2%.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

- e. En lo que respecta al periodo promedio de cobro la empresa tarda 83 días en promedio para recuperar su cartera, en tanto que, la industria tarda 39 días en promedio para realizarlo.

La tercera etapa consiste en el diseño de las estrategias financieras orientadas a solucionar el problema de liquidez que presenta el Consocio Amelec S.A., para este fin se formuló una matriz de estrategias (ver tabla 4) que contiene objetivos, metas, aclaraciones y actividades a realizar. Las estrategias se deberán aplicar en un horizonte de planeación estratégica de cinco años y un horizonte de planeación operativa de un ejercicio económico

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

Tabla 4
Matriz de estrategias

Ord	Objetivo	Estrategia	Actividad/ condiciones/ aclaraciones / metodología	Meta
1	Recaudar 50% de las cuentas por cobrar hasta el 31 de diciembre	- Realizar un análisis de la maduración de la cartera con montos fechas y probabilidad de las recaudaciones	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar los estados financieros y análisis horizontal y vertical de los mismos. - Entrevistar al personal involucrado en el área de cobranzas - Analizar los mayores de cuentas por cobrar - Aplicar indicadores financieros. <p>Condición (como se encontró)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las planillas de cobro no son presentadas a tiempo. - Falta de documentos para cumplir todo el proceso de recaudación. - No se cuenta con plan de gestión de cartera. <p>Aclaraciones (como debe ser)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las planillas de cobro deben ser presentadas con la oportunidad debida en sujeción a lo que determina la Ley de Contratación Pública <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar una empresa externa que se encargue de la recuperación de cartera. - Evaluar fuentes de financiamiento para obtener liquidez (factoraje). - Elaborar el análisis financiero respecto de las cuentas por cobrar. - Realizar una matriz que contenga el tipo de crédito, servicio, característica del crédito, plazo y probabilidad de cobro. - Establecer un cronograma de las acciones a realizar para recuperar la cartera vencida. 	- Dotar a la empresa de un plan de gestión que garantice la probabilidad de cobro de la cartera vencida.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

2	Reducir el gasto financiero por créditos bancarios locales	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar nuevas líneas de productos, en función a un estudio de mercado en función a las necesidades del consumidor.- Expandir zonas geográficas.	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar el análisis financiero horizontal y vertical de los Estados Financieros.- Establecer los indicadores financieros, en base a la información financiera histórica.- Aplicar las encuestas a los consumidores.- Analizar los mayores de las cuentas por pagar (obligaciones al corto plazo con las entidades financieras) y las tablas de amortización de créditos bancarios locales. <p>Condiciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Los Estados Financieros de la empresa expresan valores representativos por gastos financieros.- Ausencia de un cronograma de planificación de los pagos, lo que genera un cargo adicional por gastos financieros. <p>Aclaraciones</p> <ul style="list-style-type: none">- La empresa cancela las cuotas de los créditos bancarios a medida que recupera las cuentas por cobrar de terceros.- Existen otras ciudades y provincias en donde la empresa puede expandir sus productos. <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluar la posibilidad de expandir los servicios prestados a las zonas geográficas de concesión de la empresa.- Contratar un estudio de mercado y estudio de factibilidad del nuevo producto, para generar nuevas fuentes de efectivo.- Determinar un resumen de los valores de los intereses pagados en relación con los montos de capital para establecer el peso financiero de los valores cancelados por interés financiero.	<ul style="list-style-type: none">- Contar con un nivel mínimo de efectivo que aseguren el pago de las obligaciones a corto plazo, para minimizar la carga financiera.
----------	--	---	---	--

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

3	Lograr la integración de los presupuestos financieros	- Elaborar los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa.	<p>- Evaluar nuevas posibilidades de líneas de créditos con costos más bajos, plazos y tasas atractivas, para incrementar el capital de trabajo.</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar los planes estratégicos y operativos de la empresa.- Solicitar los presupuestos y manuales de procesos. <p>Condiciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Inexistencia de un manual de procesos para la formulación de presupuestos para las diferentes áreas.- El Estado de Flujo de Efectivo, es presentado solo para cumplir los requisitos de presentación de los Estados Financiero ante la Superintendencia de Compañías. <p>Aclaraciones</p> <ul style="list-style-type: none">- La planificación del presupuesto permite a la empresa lograr eficiencia en el uso de los recursos y fomentar el ahorro.- La entidad debería controlar las variaciones de los rubros que conforman el flujo de efectivo. (Montos máximos y mínimos que permita cubrir obligaciones en el corto plazo) <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none">- Calendarización de las entradas y salidas de efectivo- Análisis del flujo de efectivo- Elaboración de un cuadro de mando integral financiero- Establecer un flujograma del proceso de presupuestario, en función a las necesidades de cada área.	Coordinar y planificar con las diferentes áreas de la empresa las entradas y salidas de efectivo a efectos de la planificación presupuestaria anual.
4	Establecer políticas referentes a temas financieros	- Establecer áreas críticas de la empresa - Identificar los riesgos	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar reglamentos de manejo de efectivo, ventas, créditos, financiamiento.- Aplicación de encuestas- Solicitar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	Disponer de lineamientos, procesos, procedimientos generales para el manejo de las finanzas en la empresa

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

financieros y de
liquidez

Condiciones

- La empresa no cuenta con reglamentos referentes a ventas, manejo de efectivo entre otros.
- El análisis FODA, pertenece al segundo año de operaciones de la empresa, el mismo no ha sido actualizado.

Aclaraciones

- La existencia de reglamentos, políticas y procedimientos coadyuvan a mitigar los riesgos financieros.

Metodología

- Proponer a la alta gerencia la elaboración de manuales y reglamentos para el mejoramiento de todos los procesos financieros.
- Actualizar el FODA financiero de la empresa en base a los procesos actuales.

5

Alcanzar un nivel óptimo de capital de trabajo, que permita cumplir con las operaciones financieras programadas por la empresa.

- Elaborar un manual de productos y servicios.
- Identificar estrategias de cobros y pagos aplicables a la empresa

Actividades

- Solicitar los manuales de productos y servicios.
- Calcular el indicador capital de trabajo.
- Solicitar informes de gestión de cartera y pago de obligaciones.
- Analizar de mayores de cuentas por pagar y cobrar.

Condiciones

- La empresa desconoce el monto de capital de trabajo mínimo que requiere para su operación.
- Inexistencia de informes de gestión de cobros y pagos.
- No existe un manual de productos y servicios al detalle.

Aclaraciones

- Evaluar de manera periódica el capital de trabajo permite a la empresa contar con niveles óptimos de liquidez para cumplir sus obligaciones al corto y mediano plazo.

Establecer un plan de cobros y pagos que permita contar con la liquidez suficiente a corto y largo plazo.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

- Las políticas de cobros permiten asegurar la recaudación de las cuentas x cobrar y la cancelación efectiva de cuentas por pagar.
- La elaboración de un manual de productos y servicios ayudaría a la empresa a generar estrategias para maximizar los ingresos.

Metodología

- Conocer el ciclo de conversión del efectivo de la empresa.
- Diseñar de estrategias recaudación, pago y financiamiento.
- Establecer metas referentes al área financiera.
- Monitorear y calcular de los indicadores periodo promedio de cobro y pago.
- Sugerir la postergación de pagos o diferimiento de ellos.
- Establecer en base al análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros y en función de indicadores el monto de capital mínimo que requiere la empresa para sus operaciones.

6 Identificar riesgos relativos al área financiera

- Elaborar un plan estratégico y un plan operativo.

Actividades

- Solicitar el plan estratégico y operativo.
- Revisar de los posibles riesgos empresariales.
- Solicitar la matriz de riesgos

Condiciones

- No se han definido áreas críticas, además que no se han identificados riesgos en el área financiera.

Aclaraciones

- La identificación de riesgos permitirá a la empresa formular planes de mitigación de los riesgos financieros.

Metodología

- Incluir a los riesgos financieros en la elaboración del plan estratégico y operativo.

Disponer de un plan de manejo de los riesgos financieros que permitía mitigarlos.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

		<ul style="list-style-type: none">- Elaborar una matriz de los posibles riesgos financieros que tiene la empresa tanto internos y externos.- Establecer un plan de mitigación de los riesgos financieros y comunicar los resultados a la alta gerencia.		
7	Dar prioridad de erogaciones de efectivo a los entes de control servicio de rentas internas, instituto ecuatoriano de seguridad social, ministerio de relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none">- Controlar los pagos a terceros, para que las fuentes de efectivo cubran con las erogaciones programadas.- Reducir el valor de las cuentas por pagar	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar declaraciones de impuestos- Solicitar planillas de aportes a la seguridad social.- Revisar roles de pago y mayores afines a los rubros de este.- Calcular indicadores financieros. <p>Condiciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Existencia de retrasos en los pagos de nómina, pagos a proveedores y entes reguladores.- Nivel alto de endeudamiento en comparación con la industria. <p>Aclaraciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Los pagos a los entes reguladores deben ser realizados a tiempo y programados de acorde a las fechas de vencimiento.- El nivel de endeudamiento debería encontrarse acorde a las empresas del mismo tipo. <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaboración de un programa de salidas de efectivo.- Establecer un cronograma de salidas de efectivo.- Realizar un análisis financiero de las cuentas por pagar.- Evaluar si las fuentes de financiamiento son las óptimas.- Evaluar el nivel de endeudamiento de manera periódica.- Evaluar la posibilidad de una inyección de capital.	Cubrir con las obligaciones con los entes reguladores y así evitar multas y sanciones futuras.
8	Proyectar los estados financieros	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar un modelo de proyección	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar los estados financieros de los años anteriores.- Investigar indicadores de la industria.	Dotar a la empresa información suficiente para toma de decisiones,

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

financiera
ajustado a la
realidad de la
empresa

Condiciones

- La empresa o tiene realizada ninguna proyección alguna de los estados financieros.
- Inexistencia de información acerca de promedios de la industria en la que opera la empresa.
- Falta de software para realizar proyecciones,
- Falta de formulación de escenarios de operación de la empresa.

Aclaraciones

- Se debería tener información de la competencia y de la industria en general para tener elementos de análisis.
- Plantear diferentes escenarios de operatividad facilitará a la empresa minimizar riesgos.
- Contar con un software que permita hacer proyecciones de los estados financieros facilitará el flujo de información para la toma de decisiones.

Metodología

- Estructurar planes de producción de servicios.
 - Recolectar información histórica de la empresa.
 - Recolectar información de la industria y realizar comparativos.
 - Definir escenarios de operación de la empresa.
 - Sugerir la adquisición de software para presupuestación y proyecciones.
-

con antelación y criterios
suficientes para evitar
falta de liquidez y
optimizar recursos.

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

La etapa final de la propuesta planteada consiste en la construcción de indicadores de gestión (tabla 5) para controlar la aplicación de las estrategias definidas en la etapa anterior. Los indicadores se plantearán sobre la eficiencia, eficacia y cumplimiento de las actividades a realizar para solventar los problemas identificados y cumplir con los objetivos planteados en la matriz de estrategias del consorcio AMELEC S.A. El horizonte de acción de los indicadores será en los años posteriores a la definición de las estrategias financieras.

Tabla 5.
Indicadores de gestión

Nombre	Objetivo	Fórmula de cálculo	de	Unidad de medida	Periodo de medición	Fuente de información	Unidad responsable del indicador
Eficiencia presupuestaria de los ingresos	Determinar la eficiencia presupuestal rubro ingresos	Ingresos totales ejecutados/ ingresos totales presupuestados o proyectados		%	Mensual	Estado de resultados y estado de resultados proforma	Administración y contabilidad
Eficiencia presupuestaria de los gastos	Determinar la eficiencia presupuestal rubro gastos	Gastos totales ejecutados/ ingresos totales presupuestados o proyectados		%	Mensual	Estado de resultados y estado de resultados proforma	Administración y contabilidad
Eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar	Cuantificar la eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar	Monto total recuperado/ cartera total año en curso		%	Mensual	Estado de situación financiera/ informes de gestión de cartera	Administración y contabilidad
Eficacia de la planeación estratégica Resultados	Cumplimiento de la planeación a largo plazo Incrementar las utilidades	Plan estratégico aprobado Utilidades del período / utilidades proyectadas		Cantidad %	Anual Anual	Planeación estratégica Estado de resultados/ estado de resultados proforma	Administración Contabilidad
Perspectiva cliente	Incrementar variedad de productos	Productos nuevos / total de productos		%	Anual	Plan de mercadeo	Administración
Días promedio de cobro	Incrementar liquidez	Cuentas por cobrar * 360 / ventas a crédito		Días	Anual	Estado de situación financiera	Contabilidad
Días promedio de pago	Incrementar liquidez	Cuentas por pagar * 360 / compras		Días	Anual	Estado de situación financiera	Contabilidad
Control del gasto financiero	Reducir la deuda total / reducir gasto financiero	Gasto financiero / total de endeudamiento		%	Mensual	Estado de resultados / Estado de	Contabilidad

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

Programación de caja	Controlar el nivel de efectivo	Saldo final de efectivo periodo/ saldo efectivo proyectado	%	Mensual	situación financiera Flujos de efectivo / flujos de efectivo proyectados	Contabilidad
Variaciones presupuestarias	Analizar las desviaciones presupuestarias	Saldos ejecutados/ saldos proyectados	%	Mensual	Estados financieros/ Estados financieros proyectados	Contabilidad
Cumplimiento de la gestión de riesgos	Evaluar la gestión de riesgos	Matriz de riesgos aprobada	Cantidad	Anual	Planeación estratégica	Administración
Perspectiva procesos	Mejorar el proceso de planificación	Manuales de procesos aprobados	Cantidad	Anual	Planeación estratégica	Administración
Eficiencia de los planes de financiamiento	Evaluar las fuentes de financiación.	Plan financiero aprobado	Cantidad	Anual	Plan operativo anual	Administración

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- ✓ La planificación financiera es una metodología útil para la consecución de objetivos empresariales debido a que, articula los planes estratégicos con los planes operativos, de manera que los hace totalmente aplicables. De modo que, el proceso de planeación financiera parte de un diagnóstico para identificar las falencias, y del establecimiento de estrategias cuyo fundamento son las proyecciones o presupuestos de los estados financieros.
- ✓ La gestión o administración del efectivo y de la liquidez de la empresa depende de ciertos factores que en su mayoría pueden ser controladas o previstas por la entidad, haciendo que el plan financiero sea lo más ajustado al escenario definido. En este contexto, se concluye que la gestión de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, así como de los planes de financiamiento y de inversión juegan un rol determinante al momento de proyectar las entradas y salidas de efectivo al tiempo que deben ser presupuestadas y presentadas en los estados financieros proforma.

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

- ✓ Por otra parte, considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a la unidad de análisis, se puede concluir que en la empresa la falta de planificación financiera a corto y largo plazo repercute en las operaciones de la misma, haciendo que, no sea capaz de cubrir con las obligaciones de la manera adecuada, lo que ocasiona un apalancamiento mayor e incremento del gasto financiero afectando directamente a las utilidades de la entidad.
- ✓ La gestión deficiente de las cuentas por cobrar en el consorcio Amelec S.A hace que las obligaciones no sean cubiertas a tiempo al no contar con el efectivo suficiente, haciendo que se recurra a financiamiento externo para cubrirlas afectando a la liquidez.
- ✓ La elaboración de estrategias permitirá minimizar los riesgos del área financiera ya que se formulan actividades concretas para una planificación eficiente y eficaz. La construcción de estrategias va de acorde con el fin mismo de la planificación financiera que es estructurar el estado de flujos de efectivo proyectado en el que se muestre la eficiencia de la gestión de fuentes y usos de efectivo en tiempo y montos correctos, logrando así mantener un nivel óptimo de liquidez.
- ✓ El control es necesario en todo el periodo de la planificación, de manera especial el control posterior, por tal circunstancia se formularon indicadores de gestión encaminados a vigilar y monitorear el cumplimiento de las estrategias y el plan financiero desarrollado, permitiendo corregir desviaciones del plan y tomar decisiones acerca de las finanzas de la empresa.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Agencia de Regulación y Control de la Electricidad. (2017). Estadística del Sector Eléctrico Ecuatoriano. Recuperado de <https://arconel.gob.ec>
2. Amat, O. (2000). Comprender la Contabilidad y finanzas. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

CIENCIAMATRIA
Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

3. Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). Planificación financiera. Madrid: ESIC EDITORIAL.
4. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera. México: PEARSON EDUCACIÓN.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
6. Mallo, C. (2000). Contabilidad de costos y estratégica de gestión. Madrid: Prentice Hall.
7. Morales, A., Morales, J., y Alcocer Martínez, F. R. (2014). Administración financiera. México, D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
8. Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
9. Ortiz, H. (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiero. Bogotá: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.
10. Ortega Polanco, V. (2017). Gestión de la imagen corporativa de organizaciones universitarias desde el enfoque del marketing emocional. *CIENCIAMATRIA*, 3(5), 150-171. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i5.19>
11. Pindado, J. (2001). Gestión de tesorería en la empresa. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
12. Rodríguez Rodríguez, S., Cruz, Y., & Puertas, A. (2017). Indicadores para la comercialización de productos derivados de lotes caprinos (*capra hircus*), hacia una estrategia endógena de marketing en Colina – Zamora, Falcón, Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 198-212. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/63/50>
13. Superintendencia de compañías. (20 de 9 de 2019). [supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec>
14. Vogel, H. (2000): «Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio», <<http://www.tablero-decomando.com/>> [6/5/2012].

15. Weston, J. F. (2006): Fundamentos de Administración financiera, vol. II y III, Félix Varela, La Habana.

REFERENCES CONSULTED

1. Electricity Regulation and Control Agency. (2017). Statistics of the Ecuadorian Electricity Sector. Recovered from <https://arconel.gob.ec>
2. Amat, O. (2000). Understand Accounting and Finance. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
3. Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). Financial planning. Madrid: ESIC EDITORIAL.
4. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principles of financial administration. Mexico: PEARSON EDUCATION.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). HOW TO USE THE COMPREHENSIVE COMMAND BOX. Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.
6. Mallo, C. (2000). Cost accounting and management strategy. Madrid: Prentice Hall.
7. Morales, A., Morales, J., and Alcocer Martínez, F. R. (2014). Financial administration. México, D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. OF C.V.
8. Ortega, A. (2008). Strategic Financial Planning Mexico: McGraw-Hill Interamerican.
9. Ortiz, H. (2011). Applied financial analysis and principles of financial administration. Bogotá: EXTERNAL UNIVERSITY OF COLOMBIA.
10. Ortega Polanco, V. (2017). Gestión de la imagen corporativa de organizaciones universitarias desde el enfoque del marketing emocional. *CIENCIAMATRIA*, 3(5), 150-171. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i5.19>
11. Pindado, J. (2001). Treasury management in the company. Salamanca: University of Salamanca editions.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras

12. Rodríguez Rodríguez, S., Cruz, Y., & Puertas, A. (2017). Indicadores para la comercialización de productos derivados de lotes caprinos (*capra hircus*), hacia una estrategia endógena de marketing en Colina – Zamora, Falcón, Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 198--212. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/63/50>
13. Superintendence of companies. (20 of 9 of 2019). [supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Obtained from <http://www.supercias.gob.ec>
14. VOGEL, H. (2000): "Managing only by financial indicators is suicide", <<http://www.tablero-decomando.com/>> [6/5/2012].
15. WESTON, J. F. (2006): *Fundamentals of Financial Administration*, vol. II and III, Felix Varela, Havana.

©2019 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/>).

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año V. Vol. V. N°1. Edición Especial. 2019

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

Damián Isamel Espinoza Carrión; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alarez; Maribel Del Carmen Machuca Conteras