



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898476*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: XI Número: 3 Artículo no.:88 Período: 1 de mayo al 31 de agosto del 2024

TÍTULO: Administración del excedente financiero en empresas: estudio de caso en MyM Consultores Cía. Ltda.

AUTORES:

1. Dra. Mónica Patricia Mayorga Díaz.
2. Ing. Wilson Rolando Maldonado Guerrero.
3. Est. Angelly Nicole Vásquez Camacho.
4. Dr. Jorge Fernando Goyes García.

RESUMEN: En esta investigación, se desarrolló un modelo de gestión financiera para evitar la inactividad del excedente en MyM Consultores Cía. Ltda. Se evaluó el estado actual del superávit en la empresa y se establecieron los pilares del modelo financiero. Se llevó a cabo un análisis pormenorizado de la situación económica actual de la compañía, identificando sus puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, y se identificaron áreas para la expansión y crecimiento de ingresos. La metodología incluyó investigación documental y de campo, empleando herramientas como el análisis FODA y evaluación de viabilidad para el crecimiento. La implementación del modelo de gestión financiera proyecta mejorar la situación financiera y evitar la inactividad del superávit.

PALABRAS CLAVES: situación financiera, modelo de gestión financiera, cartera de clientes, superávit, empresa.

TITLE: Management of financial surplus in companies: case study in MyM Consultores Cía. Ltda.

AUTHORS:

1. PhD. Mónica Patricia Mayorga Díaz.

2. Eng. Wilson Rolando Maldonado Guerrero.
3. Stud. Angelly Nicole Vásquez Camacho.
4. PhD. Jorge Fernando Goyes García.

ABSTRACT: In this research, a financial management model was developed to avoid the inactivity of the surplus in MyM Consultores Cía. Ltda. The current state of the surplus in the company was evaluated and the pillars of the financial model were established. A detailed analysis of the company's current economic situation was carried out, identifying its strengths, weaknesses, opportunities and threats, and areas for expansion and revenue growth were identified. The methodology included documentary and field research, using tools such as SWOT analysis and viability assessment for growth. The implementation of the financial management model plans to improve the financial situation and avoid the inactivity of the surplus.

KEY WORDS: financial situation, financial management model, client portfolio, surplus, company.

INTRODUCCIÓN.

En Ecuador, la gestión financiera de la empresa privada ha experimentado una evolución importante en los últimos años. La tendencia general ha sido hacia un enfoque más profesional y moderno en la administración de las finanzas. Este cambio refleja la adaptación y adopción de prácticas modernas que buscan mejorar la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones financieras. La implementación de tecnologías avanzadas y la formación continua de profesionales son componentes clave de esta transformación, evidenciando un compromiso con la excelencia en la gestión financiera. Estas mejoras no solo persiguen maximizar las ganancias, sino también alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo, fortaleciendo así la posición competitiva de las empresas en el mercado.

La gestión financiera se refiere a un procedimiento en el que se planifican, supervisan y evalúan los recursos disponibles para la empresa con el propósito de optimizar las utilidades y alcanzar los

objetivos estratégicos de la organización; de esta forma, se destaca que la gestión financiera está vinculada directamente con el logro de los objetivos establecidos (Puente et al., 2022).

Es crucial considerar, que durante el desarrollo de la gestión financiera se detectan, obtienen y gestionan los recursos financieros requeridos para que la empresa logre sus metas organizativas. Se destaca la importancia de obtener recursos financieros apropiados y gestionarlos con eficiencia (Escribano, 2011).

La gestión financiera se define como la habilidad y conocimiento para administrar de manera efectiva los recursos financieros de una empresa, con la finalidad de maximizar su valor y alcanzar sus metas estratégicas. En esta conceptualización, se destaca cómo el autor resalta la combinación de habilidades artísticas y conocimientos científicos en la gestión de los recursos financieros empresariales (Ruiz & Gil, 2021).

La eficaz gestión financiera constituye un pilar esencial para el éxito sostenido de una empresa en el largo plazo, al posibilitar la identificación, adquisición y administración eficiente de los recursos financieros indispensables para alcanzar las metas organizacionales. Este enfoque estratégico fortalece la resiliencia financiera y la capacidad de adaptación de la empresa ante los desafíos del entorno empresarial (Escribano, 2011).

La gestión financiera desempeña un papel esencial en la toma de decisiones corporativas y resulta crucial para el avance y la expansión de la empresa; asimismo, posibilita la planificación y supervisión de las finanzas de la empresa, la evaluación constante de su desempeño y la implementación de medidas para optimizar su posición financiera. Una gestión financiera eficaz se traduce en una empresa más sólida y preparada para enfrentar los desafíos económicos.

La administración financiera desempeña un papel esencial en el triunfo de una empresa al brindarle la capacidad de mejorar su posición financiera, maximizar su valor y alcanzar exitosamente sus metas a largo plazo. En este sentido, la gestión financiera se erige como un pilar estratégico que contribuye

directamente al florecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el dinámico entorno empresarial (Gitman & Zutter, 2012).

La gestión financiera se configura como un proceso continuo que abarca la planificación, organización y supervisión de los recursos financieros de la empresa. Este enfoque capacita a la empresa para tomar decisiones fundamentadas respecto al uso de sus recursos, evaluar su desempeño financiero y ajustar su estrategia. Entre las responsabilidades primordiales de la gestión financiera se encuentran la planificación financiera, la administración de tesorería, la gestión de riesgos financieros, la gestión de inversiones, y el manejo de la información financiera (Pérez et al., 2018).

La planificación financiera comprende el establecimiento de metas y estrategias financieras para la empresa, mientras que la administración de tesorería se dedica a supervisar los flujos de efectivo. La gestión de riesgos financieros implica la identificación y reducción de posibles riesgos financieros, mientras que la gestión de inversiones se centra en la elección y gestión de inversiones. Por último, la gestión de la información financiera se ocupa de recopilar y analizar datos financieros con el fin de tomar decisiones bien fundamentadas.

Los objetivos fundamentales de la gestión financiera incluyen la maximización del valor para los accionistas, la garantía de la solvencia y liquidez empresarial, la optimización de la estructura de capital y la gestión eficaz del riesgo financiero. Estos objetivos son cruciales para el desarrollo sostenible y la prosperidad a largo plazo de la empresa, ya que orientan las decisiones financieras hacia el logro de un equilibrio óptimo entre rentabilidad y estabilidad (Veiga, 2015).

El término superávit se refiere a situaciones en las que los ingresos de una empresa exceden significativamente sus gastos (Moreira & Álcocer, 2022). En este escenario, la organización dispone de más recursos de los necesarios para cubrir sus costos, lo que le brinda la flexibilidad de destinar esos excedentes a saldar deudas, realizar inversiones o acumular reservas para situaciones imprevistas. En otras palabras, el superávit puede entenderse como la diferencia positiva entre los recursos financieros disponibles y los compromisos financieros de una entidad. Se materializa cuando una

organización cuenta con fondos que exceden sus necesidades para cumplir con sus obligaciones financieras. Este excedente financiero es crucial para respaldar la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

El superávit en una empresa privada adquiere una relevancia fundamental al señalar, que la entidad genera más ingresos que gastos, evidenciando así su solidez y capacidad de expansión. Además, posibilita que la empresa reserve recursos para proyectos futuros y aumente su capacidad de inversión, mejorando sus perspectivas a largo plazo. En este sentido, el superávit, al proporcionar capital para inversiones a largo plazo, se integra de manera esencial en la estrategia y gestión financiera de la empresa (Barajas, 2008).

La existencia de superávit en una empresa privada desempeña un papel crucial al indicar su habilidad para generar ingresos que superan sus gastos, lo que contribuye a fortalecer tanto la solvencia como la liquidez de la empresa. Este excedente financiero no solo posibilita la reinversión en el crecimiento y desarrollo de la entidad, sino que también refuerza su posición en el mercado y propicia un aumento en su rentabilidad a largo plazo. En consecuencia, el superávit se convierte en un elemento clave en las decisiones financieras y en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

El superávit no solo representa una manera de ahorrar, sino también una estrategia para acumular capital destinado a futuras inversiones. Este enfoque no solo contribuye a mantener la salud financiera de la empresa, sino que también le proporciona la capacidad de aprovechar oportunidades de inversión que puedan surgir. En este sentido, el superávit actúa como un recurso estratégico que prepara a la empresa para enfrentar diversas eventualidades y capitalizar nuevas posibilidades en el mercado (Verdezoto & Soto, 2018).

Según Ramírez & Loza (2022), los diferentes tipos de superávit incluyen superávit primario, comercial, fiscal y corriente.

1) *Superávit primario*. Este tipo de excedente se calcula como la disparidad entre los ingresos y los gastos totales, excluyendo los intereses relacionados con la deuda pública.

2) *Superávit comercial*. Este tipo de superávit surge de la discrepancia entre las exportaciones e importaciones de un país. Se verifica un superávit comercial cuando las exportaciones superan a las importaciones.

3) *Superávit fiscal*. Este tipo de superávit representa la discrepancia positiva entre los ingresos y los gastos del gobierno y se destina a la cancelación de la deuda pública.

4) *Superávit corriente*. Este tipo de superávit se refiere a la disparidad entre los ingresos y gastos corrientes, pudiendo incorporar ingresos por transferencias, como la ayuda internacional y gastos corrientes, como los salarios de los empleados públicos.

La gestión financiera y el superávit mantienen una conexión estrecha, dado que el superávit emerge como un indicador esencial para evaluar la salud financiera de una empresa. La efectiva gestión financiera posibilita a las empresas generar superávit y emplearlo de manera eficaz para respaldar su expansión y fortalecer su posición financiera.

Según Terrazas (2009), alcanzar un superávit sostenible y garantizar la viabilidad a largo plazo de la empresa dependen crucialmente de una gestión financiera eficiente.

La obtención de un superávit positivo en las empresas requiere la implementación de una gestión financiera eficaz. Esta gestión posibilita que las organizaciones planifiquen, controlen y evalúen de manera óptima sus ingresos y gastos, lo que conduce a un uso más eficiente de los recursos y a la reducción de costos innecesarios; además, una sólida gestión financiera capacita a las empresas para identificar oportunidades de inversión y potenciar sus ingresos (Paz & Morales, 2015).

En resumen, la gestión financiera y la generación de superávit son componentes interdependientes que se entrelazan para influir en la toma de decisiones y en la prosperidad de una empresa; además, la eficaz administración de recursos financieros contribuye significativamente al establecimiento de bases sólidas para el crecimiento sostenible de la organización.

La fase de estancamiento del superávit se caracteriza por la condición en la que una empresa ha alcanzado un nivel de excedente que experimenta dificultades para experimentar incrementos

sustanciales. Este estadio sugiere que la organización ha alcanzado un punto en el que la generación de superávit ha llegado a una meseta, mostrando una estabilidad en sus excedentes. Este fenómeno puede deberse a diversos factores, como la saturación del mercado, la madurez de la industria o la eficiencia alcanzada en la gestión financiera.

El estancamiento del superávit se define como la condición en la que una empresa mantiene una suma constante de recursos acumulados sin emplear, lo que restringe su aptitud para realizar inversiones en posibles oportunidades de desarrollo y expansión. Esta situación implica que la organización enfrenta limitaciones en su capacidad para canalizar sus excedentes hacia iniciativas que podrían propiciar su crecimiento y ampliación (Barajas, 2008).

En otras expresiones, el superávit ha entrado en una fase estática donde su expansión se ve obstaculizada por restricciones internas o externas. Este concepto adquiere importancia en el ámbito de la gestión financiera, dado que un superávit que no experimenta crecimiento puede generar complicaciones en la toma de decisiones y la formulación de estrategias a largo plazo para la empresa; en consecuencia, la capacidad de adaptación y flexibilidad frente a estas limitaciones se vuelve crucial para la dirección financiera efectiva.

DESARROLLO.

Métodos.

La investigación se desarrolló a través de una combinación de métodos analítico-sintético, histórico-lógico y descriptivo-sistémico, como señala De Franco & Vera (2020), quienes destacan que el método no se reduce a una secuencia de pasos, sino a una praxis en concordancia con el paradigma, con estructuras y dinámicas específicas para cada uno.

La información se recolectó a través de dos técnicas principales; por un lado, las entrevistas, que implicaron diálogos estructurados y enfocados con los miembros de la gerencia y la dirección de MyM Consultores Cía. Ltda. Estas conversaciones permitieron obtener información crucial y relevante para

la investigación; por otro lado, las encuestas se llevaron a cabo con los colaboradores de la empresa. Estas encuestas tenían como objetivo captar sus opiniones, hábitos, comportamientos y características en relación con el problema abordado.

Las entrevistas se orientaron a obtener una visión desde la perspectiva de la alta dirección, brindando una comprensión detallada de los enfoques y estrategias de gestión financiera vigentes, así como de las percepciones y expectativas de la dirección en cuanto a la problemática del superávit.

Este enfoque combinado de métodos y técnicas permitió una visión holística y detallada de la problemática, abordada desde diferentes perspectivas y escalas dentro de la empresa. La información recopilada resultó crucial para una comprensión integral de los procesos financieros y la percepción del personal y la alta dirección sobre la gestión del superávit.

Resultados.

Pregunta 1. ¿Cómo calificaría la gestión financiera de la empresa en general?

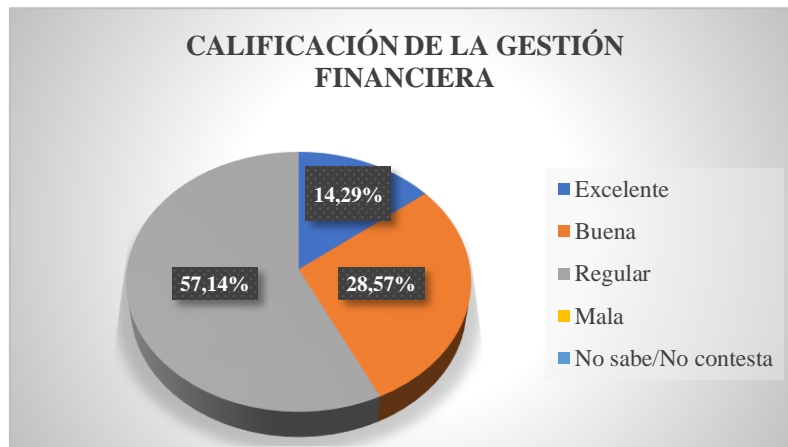


Figura 1. Calificación de la gestión financiera. Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 14,29% de los encuestados calificó la gestión financiera de la empresa como "excelente", el 28,57% como "buena" y el 57,14% como "regular".

Interpretación.

La mayoría de los encuestados calificaron la gestión financiera de la empresa como "regular", lo que sugiere que hay áreas de mejora en la gestión financiera que se deben abordar para mejorar la percepción general de la empresa. El hecho de que nadie calificara la gestión financiera de la empresa como "mala" podría indicar que la empresa tiene algunas fortalezas en su gestión financiera, pero aún hay espacio para mejorar.

El hecho de que solo el 14,29% de los encuestados hayan calificado la gestión financiera de la empresa como "excelente" sugiere que la empresa debe esforzarse por mejorar su gestión financiera para aumentar la satisfacción y confianza de sus clientes y/o empleados.

Es importante que la empresa tome en cuenta los resultados de esta encuesta y trabaje en áreas específicas de la gestión financiera para mejorar la percepción general de la empresa.

Pregunta 2. ¿Ha notado un estancamiento en el superávit de la empresa en los últimos años?



Figura 2. Estancamiento del superávit. Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis.

El 100% de los encuestados ha notado un estancamiento en el superávit de la empresa en los últimos años.

Interpretación.

Los resultados indican, que todos los encuestados han notado un estancamiento en el superávit de la empresa en los últimos años. Esto sugiere, que la empresa podría estar enfrentando desafíos financieros y que es importante tomar medidas para abordar esta situación y mejorar la situación financiera de la empresa. Es posible que se deba realizar una revisión y ajuste de las estrategias y políticas financieras actuales para mejorar el rendimiento financiero de la empresa en el futuro.

Pregunta 3. En caso de haber respondido "Sí" en la pregunta anterior, ¿a qué cree que se debe este estancamiento?

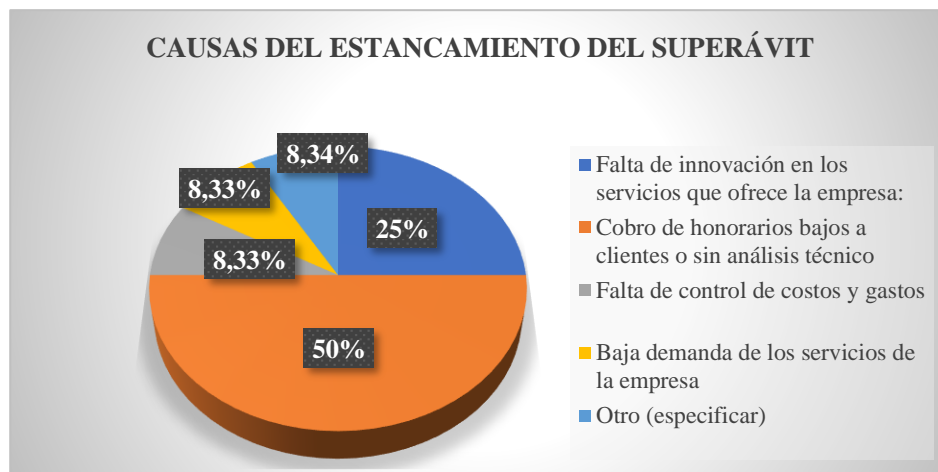


Figura 3. Causas del estancamiento del superávit. Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis.

La encuesta preguntó a los encuestados por qué creían que había un estancamiento en la empresa y las respuestas se dividieron en cuatro opciones; a continuación, se muestra la distribución de las respuestas:

- a) Falta de innovación en los servicios que ofrece la empresa: 25%.
- b) Cobro de honorarios bajos a clientes o sin análisis técnico: 50%.
- c) Falta de control de costos y gastos: 8,33%.
- d) Baja demanda de los servicios de la empresa: 8,33%.

Interpretación.

De los encuestados, el 50% cree que el cobro de honorarios bajos a los clientes o la falta de análisis técnico es la causa del estancamiento en la empresa. Esto podría significar, que la empresa está subestimando el costo de su trabajo o no está evaluando adecuadamente el costo de sus servicios, lo que puede estar limitando su capacidad para invertir en innovación y mejorar su oferta de servicios.

Si la empresa no puede mejorar la calidad de sus servicios, puede perder clientes, y por lo tanto, ver una disminución en su demanda. Otro 25% de los encuestados cree que la falta de innovación en los servicios que ofrece la empresa es la causa del estancamiento. Esto podría indicar que la empresa no está invirtiendo en investigación y desarrollo para mejorar y adaptar sus servicios a las necesidades cambiantes del mercado. Si la empresa no innova, es posible que no pueda mantenerse al día con la competencia, y por lo tanto, pierda clientes. Solo el 8,33% de los encuestados cree que la falta de control de costos y gastos es la causa del estancamiento en la empresa. Esto podría indicar, que la empresa no está monitoreando adecuadamente sus costos y gastos, lo que puede limitar su capacidad para invertir en innovación y mejorar su oferta de servicios. El mismo porcentaje, 8,33%, cree que la baja demanda de los servicios de la empresa es la causa del estancamiento. Si la demanda de los servicios de la empresa es baja, es posible que la empresa necesite identificar las causas subyacentes y realizar cambios para hacer que sus servicios sean más atractivos para los clientes.

En general, la encuesta sugiere que el cobro de honorarios bajos a los clientes o la falta de análisis técnico y la falta de innovación en los servicios que ofrece la empresa son los factores más críticos que afectan el estancamiento de la empresa. La empresa debe considerar estas respuestas y hacer cambios apropiados para mejorar la calidad de sus servicios y mantenerse competitiva en el mercado.

Pregunta 4. ¿Cree que la empresa MYM Consultores Cía. Ltda. tiene una buena estrategia financiera para enfrentar la situación actual?



Figura 4. Estrategias financieras para enfrentar situación actual. Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis.

La encuesta preguntó a los encuestados si creían que la empresa MYM Consultores Cía. Ltda. tenía una buena estrategia financiera para enfrentar la situación actual; a continuación, se muestra la distribución de las respuestas:

- a) Sí: 14,29%.
- b) No: 71,42%.
- c) No sabe/No contesta: 14,29%.

Interpretación.

De los encuestados, el 71,42% cree que la empresa MYM Consultores Cía. Ltda. no tiene una buena estrategia financiera para enfrentar la situación actual. Esto podría indicar, que la empresa no está manejando adecuadamente sus finanzas o que no está tomando las medidas necesarias para enfrentar los desafíos económicos actuales. Si la empresa no aborda estas preocupaciones financieras, puede estar en riesgo de perder ingresos y clientes. Solo el 14,29% de los encuestados cree que la empresa tiene una buena estrategia financiera, lo que sugiere que la empresa ha logrado mantenerse sólida en medio de la situación actual; sin embargo, la minoría de los encuestados que cree que la empresa tiene

una buena estrategia financiera puede ser una preocupación para la empresa, ya que puede indicar que la empresa necesita mejorar su comunicación y transparencia con sus clientes y público en general. El mismo porcentaje, 14,29%, no sabe o no contesta a la pregunta, lo que sugiere una falta de conocimiento o información sobre la situación financiera de la empresa.

Discusión.

Las organizaciones deben considerar adaptarse a los cambios apropiados para mejorar su estrategia financiera y asegurarse de mantenerse competitiva en el mercado, así como también mejorar su comunicación y transparencia con sus clientes y el público en general para aumentar la confianza y el conocimiento sobre su situación financiera.

Análisis mediante matriz FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en el mercado de servicios contables y legales. • Equipo altamente capacitado y calificado en el área contable, financiera y legal. • Amplia base de clientes y una buena reputación en el mercado. • Diversidad de servicios ofrecidos, lo que permite una mayor oportunidad de ingresos. 	<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia demasiado de los ingresos de algunos clientes clave. • Competencia intensa en el mercado de servicios contables. • Falta de diversificación en los ingresos de la empresa. • Poca presencia en medios digitales y redes sociales, lo que limita la capacidad de llegar a nuevos clientes potenciales.
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda de servicios contables y financieros debido al aumento en la regulación gubernamental y en los requerimientos de cumplimiento. • Posibilidad de expandirse a otras áreas geográficas. • Incrementar la oferta de servicios para satisfacer las necesidades del mercado. • Avances tecnológicos que permiten una mayor eficiencia y reducción de costos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la regulación gubernamental que puedan afectar la demanda de servicios contables. • Aparición de nuevos competidores en el mercado. • Fluctuaciones económicas que puedan afectar la demanda de servicios contables. • La aparición de nuevas tecnologías que puedan sustituir o reducir la necesidad de servicios contables.

Fuente: Empresa MyM Consultores Cía. Ltda. Elaborado por: Elaboración Propia.

Identificación de oportunidades de crecimiento.

Con base en el análisis anterior, se identifican oportunidades para expandir el negocio y aumentar los ingresos, a través de la oferta de nuevos servicios o la entrada en nuevos mercados. Se evalúa la viabilidad de estas oportunidades y se seleccionan las que se consideran más adecuadas:

- Ampliar la línea de productos o servicios ofrecidos para atraer a nuevos clientes y expandir el mercado.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para aumentar la participación de mercado.
- Explorar nuevos mercados geográficos para expandir la base de clientes.
- Implementar una estrategia de marketing digital para mejorar la visibilidad en línea y atraer a más clientes potenciales.
- Desarrollar una estrategia de precios competitiva para mejorar la ventaja competitiva y aumentar la participación de mercado.
- Diversificar la cartera de clientes para reducir la dependencia de un cliente o industria específica.
- Mejorar la eficiencia en los procesos de producción o servicios para establecer técnicamente los costos y aumentar la rentabilidad.
- Desarrollar y lanzar un producto innovador que resuelva una necesidad específica del mercado.
- Expandir la presencia en canales de venta en línea para llegar a más clientes y mejorar las ventas.

Definición de objetivos financieros claros.

Se establecen objetivos financieros claros, medibles y realistas, que reflejan las metas a largo plazo de la empresa. Estos objetivos se comunican a toda la organización y se establecen indicadores de desempeño para medir el progreso:

- Aumentar los ingresos netos en un 10% para el final del año fiscal.
- Reducir los costos operativos en un 5% para el final del trimestre.
- Incrementar el flujo de caja positivo en un 15% para el final del semestre.

- Aumentar la participación de mercado en un 5% para el final del año fiscal.
- Reducir el plazo de pago promedio de los clientes en 3 días para mejorar el flujo de efectivo.
- Incrementar la eficiencia en el proceso de facturación para reducir el tiempo promedio de pago en un 10%.
- Aumentar la tasa de conversión de prospectos a clientes en un 15% para el final del trimestre.
- Asegurar una posición de liquidez adecuada con una ratio de liquidez actual de 1.5 para el final del año fiscal.

Implementación de herramientas de seguimiento y control.

Se implementan herramientas y procesos de seguimiento y control para monitorear el progreso de la empresa en relación con sus objetivos financieros. El departamento financiero o contable establece informes periódicos y sistemas de alerta temprana para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas:

- *Presupuestos.* La elaboración de presupuestos permite establecer metas y objetivos financieros, así como el seguimiento y control de los gastos e ingresos de la empresa.
- *Indicadores financieros.* Los indicadores financieros, como la ratio de liquidez, el retorno sobre la inversión, la rentabilidad, entre otros, permiten medir el desempeño financiero de la empresa y tomar decisiones informadas.
- *Software de contabilidad y gestión financiera.* Los programas de contabilidad y gestión financiera facilitan la elaboración de informes financieros, la gestión de cuentas por pagar y por cobrar, y el seguimiento de la situación financiera de la empresa.
- *Análisis de flujo de caja.* El análisis de flujo de caja permite conocer el flujo de efectivo de la empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto y largo plazo.

Mejora de procesos internos.

Con la implementación de estas políticas y procedimientos, se espera que la empresa de servicios contables legales pueda mejorar sus procesos internos y abordar los problemas identificados, incluyendo el estancamiento del superávit; además, la empresa podrá aumentar su capacidad para atraer y retener clientes a través de una oferta más innovadora y una estrategia de marketing y promoción efectiva.

1. Falta de innovación en los servicios que ofrece la empresa.

- *Política.* La empresa establecerá un comité de innovación que se reunirá trimestralmente para identificar y desarrollar nuevos servicios que puedan ofrecerse a los clientes.
- *Procedimiento.* El comité de innovación identificará oportunidades para nuevos servicios, evaluará su viabilidad y los desarrollará en colaboración con los departamentos relevantes.

2. Cobro de honorarios bajos a clientes o sin análisis técnico.

- *Política.* La empresa establecerá una política clara de precios para los servicios que se basará en el análisis técnico y de mercado.
- *Procedimiento.* Se realizará un análisis detallado de los costos y se establecerán precios basados en la complejidad de los servicios, el tiempo dedicado a la tarea y la experiencia requerida.

3. Falta de control de costos y gastos.

- *Política.* La empresa establecerá un sistema de seguimiento y control de costos y gastos para identificar y controlar el gasto innecesario.
- *Procedimiento.* Se designará un gerente de finanzas responsable del seguimiento y control de costos y gastos y se establecerán procedimientos claros para la revisión de gastos y la aprobación de compras.

4. Baja demanda de los servicios de la empresa.

- *Política.* La empresa establecerá una política clara de marketing y promoción para aumentar la demanda de sus servicios.
- *Procedimiento.* Se elaborará un plan de marketing que incluirá estrategias para promocionar los servicios de la empresa en línea y en redes sociales, así como la organización de eventos de networking y la colaboración con otras empresas para ofrecer servicios conjuntos.

Diversificación de inversiones.

El departamento financiero o de inversión se encarga de diversificar las inversiones de la empresa para reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad, incluyendo la inversión en diferentes instrumentos financieros y activos. Se realiza un análisis de riesgo y retorno de las diferentes opciones de inversión y se seleccionan las más adecuadas.

Para establecer un plan de diversificación de inversiones, se pueden seguir los siguientes pasos:

- *Análisis de la situación actual.* Se debe realizar una evaluación exhaustiva de las inversiones actuales de la empresa, incluyendo los instrumentos financieros en los que se invierte y los activos que se poseen. Esto permitirá determinar el grado de diversificación actual y los riesgos asociados a las inversiones.
- *Identificación de opciones de inversión.* Se deben identificar nuevas opciones de inversión que permitan diversificar la cartera y reducir el riesgo, tales como fondos mutuos, acciones de empresas diversificadas, bienes raíces y otros instrumentos financieros.
- *Análisis de riesgo y retorno.* Se debe realizar un análisis detallado de las diferentes opciones de inversión, evaluando su potencial de retorno y su nivel de riesgo. Es importante considerar factores como la volatilidad del mercado, la liquidez y la estabilidad financiera de las empresas en las que se invierte.

- *Selección de inversiones.* Se deben seleccionar las opciones de inversión más adecuadas para la empresa, teniendo en cuenta los objetivos financieros de la misma. Es importante diversificar la cartera de inversiones, evitando invertir en un solo sector o industria, lo que puede aumentar el riesgo.
- *Monitoreo y evaluación.* Una vez que se han establecido las nuevas inversiones, es importante monitorear su desempeño y evaluar su impacto en la cartera de inversiones de la empresa. Esto permitirá realizar ajustes y cambios según sea necesario para mantener una cartera diversificada y rentable.

En resumen, el plan de diversificación de inversiones debe incluir un análisis exhaustivo de la situación actual, la identificación de nuevas opciones de inversión, un análisis detallado de riesgo y retorno, la selección de inversiones adecuadas y un monitoreo constante y evaluación de la cartera de inversiones.

Establecimiento de un plan de contingencia.

Se establece un plan de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas que puedan afectar la salud financiera de la empresa, como la pérdida de un cliente importante o una disminución en la demanda del mercado. Este plan se revisa periódicamente y se actualiza según sea necesario.

Para establecer un plan de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas, que puedan afectar la salud financiera de la empresa, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar las posibles situaciones imprevistas que pueden afectar la salud financiera de la empresa; por ejemplo, la pérdida de un cliente importante, una disminución en la demanda del mercado, un desastre natural, un aumento en los costos de producción, entre otros.
- Evaluar el impacto que cada una de estas situaciones puede tener en la salud financiera de la empresa. Se debe tener en cuenta el impacto en los ingresos, los costos, los gastos y el flujo de efectivo.

- Diseñar un plan de acción para cada una de las situaciones identificadas. Este plan debe incluir las medidas que se tomarán para reducir el impacto en la salud financiera de la empresa y las acciones que se deben tomar para recuperarla.
- Asignar responsabilidades a los miembros del equipo encargados de implementar el plan de contingencia. Es importante definir claramente quién será responsable de cada tarea y cómo se llevará a cabo.
- Establecer un presupuesto para el plan de contingencia. Es importante contar con los recursos necesarios para implementar las medidas necesarias para enfrentar las situaciones imprevistas.
- Capacitar al personal de la empresa en el plan de contingencia. Todos los miembros del equipo deben conocer el plan y saber cómo actuar en caso de una situación imprevista.
- Revisar y actualizar el plan de contingencia periódicamente. Es importante revisar el plan regularmente y actualizarlo según sea necesario para garantizar su eficacia.

Un plan de contingencia bien diseñado y ejecutado puede ayudar a la empresa a hacer frente a situaciones imprevistas y minimizar su impacto en la salud financiera de la empresa.

CONCLUSIONES.

Luego de un análisis exhaustivo de la situación financiera de MyM Consultores Cía. Ltda., se han delineado las fortalezas y debilidades, proporcionando una visión completa del panorama actual. La empresa se destaca por su experiencia, un equipo altamente capacitado y una amplia base de clientes, pero enfrenta desafíos como la dependencia de ingresos clave y la competencia intensa. Estos hallazgos fundamentales establecen el marco para una intervención estratégica.

La identificación de oportunidades estratégicas ha sido crucial para el diseño de políticas correctivas. La expansión de la línea de servicios, la exploración de nuevos mercados y la implementación de estrategias digitales representan vías viables para el crecimiento y la captación de nuevos clientes. La

evaluación de la viabilidad de estas oportunidades permitirá a la empresa diversificar sus fuentes de ingresos y mejorar su posición competitiva.

La fijación de objetivos financieros claros y la implementación de un modelo de gestión financiera son piedras angulares para impulsar el rendimiento a largo plazo. La comunicación efectiva de estos objetivos y la creación de indicadores de desempeño proporcionan una base sólida para el seguimiento y la evaluación constante. Este enfoque sistemático es esencial para evitar el estancamiento financiero y mantener la salud financiera de la empresa.

En conjunto, este análisis profundo y las estrategias propuestas delinean un camino claro hacia el fortalecimiento y crecimiento de MyM Consultores Cía. Ltda. La combinación de fortalezas aprovechadas, debilidades abordadas, oportunidades capitalizadas y objetivos financieros establecidos proporciona una estrategia integral para la mejora continua y la adaptabilidad en un mercado dinámico y competitivo. Estas conclusiones informarán las acciones futuras de la empresa, guiándola hacia una senda de crecimiento sostenible y estabilidad financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Barajas, A. (2008). Finanzas para no financistas. Pontificia Universidad Javeriana.
<https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=JmC1zekAM7oC>
2. De Franco, M., & Vera, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. Mundo Recursivo, 3(1), 1-24.
<https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
3. Escribano, G. (2011). Gestión financiera. Ediciones Paraninfo, SA.
<https://books.google.com/cu/books?id=DWfiueP3ImsC>
4. Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. Editorial Pearson.
https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

5. Moreira, M., & Álcocer, P. (2022). Fundamento de contabilidad y finanzas. Editorial Grupo Compás. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6771/1/23.pdf>
6. Paz, M., & Morales, M. (2015). Contabilidad de costos. Quito. El Nuevo Día. https://www.academia.edu/download/58686890/Trabajo_contabilidad_5.pdf
7. Pérez, J., Carballo, A., & Vela, E. (2018). Principios de Gestión Financiera de la Empresa. Editorial Alianza. <https://www.casadellibro.com/libro-principios-de-gestion-financiera-de-la-empresa/9788420681986/570259>
8. Puente, M., Carrillo, J., Calero, E., & Gavilánez, O. (2022). Fundamentos de Gestión Financiera. Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH). http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/portadas/108/fundamentos_de_gestion_financiera.pdf
9. Ramírez, R., & Loza, A. (2022). Análisis de la Gestión Financiero para la toma de decisiones en el sector empresarial POSD COVID. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(7), 792-802. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042990.pdf>
10. Ruiz, R., & Gil, A. (2021). Principios de gestión financiera. Editorial Síntesis. <https://www.casadellibro.com/libro-principios-de-gestion-financiera-2-edicion-revisada-y-actualizada/9788497561709/949363>
11. Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. PERSPECTIVAS (23), 55-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
12. Veiga, J. (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC editorial. https://www.academia.edu/download/58806839/LA_GESTION_FINANCIERA.pdf
13. Verdezoto, M., & Soto, C. (2018). Fundamentos de la gestión financiera. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%c3%b3n%20financiera.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Mónica Patricia Mayorga Díaz.** Doctora en Ciencias Económicas. Docente Investigadora de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ambato, Ecuador. E-mail: ua.monicamayorga@uniandes.edu.ec
- 2. Wilson Rolando Maldonado Guerrero.** Ingeniero en Contabilidad Superior Auditoría y Finanzas CPA. Profesional independiente. E-mail: romal1277@hotmail.com
- 3. Angelly Nicole Vásquez Camacho.** Estudiante de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ambato, Ecuador. E-mail: cs.angellynvc43@uniandes.edu.ec
- 4. Jorge Fernando Goyes García.** Doctor en Ciencia de la Educación. Director Administrativo y Docente Investigador de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ambato, Ecuador. E-mail: admfinanciero@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 4 de enero del 2024.**APROBADO:** 22 de febrero del 2024.