



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
ESPECIALIDAD: FINANZAS Y AUDITORIA
MODALIDAD PRESENCIAL**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
EL CÍRCULO MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS DE LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR: AUGUSTA DALILA VALENCIA PROAÑO

Tesis previa a la obtención del título de:
Ingeniera en Finanzas Contadora Pública - Auditora

**Ing. Angelita Herrera
Eco. Remigio Villacís
Sangolquí – Ecuador
Septiembre 2010**



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría Contador Público ***Autorizado***

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Augusta Dalila Valencia Proaño

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Diseño de un modelo de gestión financiera para el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas de la Ciudad de Quito*”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 6 de Septiembre del 2010

Augusta Dalila Valencia Proaño

PÁGINA i



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
Ingeniería en Finanzas y Auditoría, Contador Público
Autorizado

CERTIFICADO

Ingeniera Angelita Herrera
Economista. Remigio Villacís

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “*Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Quito*” realizado por la Srta. *Augusta Dalila Valencia Proaño*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo es investigativo y en el cual se conjugan los conocimientos efectivos de quien la realizó se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. *Augusta Dalila Valencia Proaño* que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 6 de Septiembre 2010

Ing. Angelita Herrera

DIRECTOR

Eco. Remigio Villacís

CODIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, Contador Público Autorizado

AUTORIZACIÓN

Yo, Augusta Dalila Valencia Proaño

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *"Diseño de un Modelo de Gestión Financiera del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas de la ciudad de Quito"* cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 6 de Septiembre 2010

Augusta Dalila Valencia Proaño



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

DEDICATORIA

Esta tesis, que materializa una etapa importante de mi vida, la dedico a mis padres, Carlos Valencia y María Augusta Proaño, a mi hermana Pamela Valencia, que fueron quienes estuvieron siguiendo mis días de esfuerzo siendo mi soporte e inspiración para terminar con éxito mi carrera que ha sido mi sueño.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme toda la vitalidad que necesito para salir adelante, a mis padres por ser mi fuente de energía para crear mi vida llena de sueños y volverlos realidad, a mi hermana por su apoyo incondicional y darme su amor que hacen que la vida tenga más valía.

Agradezco a mis tutores de tesis, Ingeniera Angelita Herrera y Economista Remigio Villacís, por brindarme su apoyo y excelentes conocimientos cuando necesité de ellos, así como su tiempo durante la realización de este sueño mi tesis de grado para llegar a ser una profesional de mi país.



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| EXECUTIVE SUMMARY | 7 |
| CAPÍTULO I ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 10 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 10 |
| 1.1.1 Fundador del Círculo Militar | 23 |
| 1.2 LA INSTITUCIÓN | 24 |
| 1.3 BASE LEGAL DEL CÍRCULO MILITAR | 27 |
| 1.3.1 Estatutos del Círculo Militar..... | 27 |
| 1.3.2 Reglamento General | 38 |
| 1.4 RESEÑA HISTÓRICA | 49 |
| 1.5 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS | 57 |
| 1.5.1 Organigrama Estructural | 58 |
| 1.5.2 Organigrama Funcional..... | 59 |
| 1.5.3 Personal | 67 |
| CAPITULO II ANÁLISIS FUNCIONAL..... | 68 |
| 2.1 ANÁLISIS EXTERNO | 68 |
| 2.1.1 MACROAMBIENTE..... | 73 |
| 2.1.2 MICROAMBIENTE | 126 |
| 2.2 ANÁLISIS INTERNO | 138 |
| 2.2.1 Área Administrativa | 138 |
| 2.2.2 Área Financiera | 139 |
| 2.2.3 Área de Comercialización | 141 |
| 2.2.4 Área Legal..... | 144 |
| 2.2.5 Área de Adquisiciones..... | 145 |



| | | |
|---|---|-----|
| 2.2.6 | FODA | 146 |
| CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | 149 |
| 3.1 | Misión | 149 |
| 3.2 | Visión..... | 149 |
| 3.3 | Valores Institucionales..... | 149 |
| 3.4 | Objetivos..... | 150 |
| 3.5 | Estrategias..... | 151 |
| CAPITULO IV: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CÍRCULO MILITAR | | 153 |
| 4.1 | EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PERÍODO 2005 – 2010 (PROYECTADO)..... | 155 |
| 4.1.1 | Balance General..... | 156 |
| 4.1.2 | Estado de Pérdidas y Ganancias | 171 |
| 4.1.3 | Razones Financieras..... | 187 |
| 4.2 | DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL CÍRCULO MILITAR - QUITO..... | 198 |
| 4.2.1 | Balance General..... | 198 |
| 4.2.2 | Estado de Resultados | 201 |
| 4.2.3 | Diagnóstico de Índices Financieros del Círculo Militar. | 203 |
| CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA – TITULARIZACIÓN DE FLUJOS FUTUROS | | 208 |
| 5.1 | Análisis del Flujo Futuro de la Cartera a ser fideicomitida | 208 |
| 5.2 | Presupuesto de Requerimiento de Inversión a ser Financiado. | 214 |
| 5.3 | Destinatarios..... | 221 |
| 5.4 | Requerimiento de los Inversionistas | 223 |



| | | |
|---|--|-----|
| 5.5 | Tabla de Amortización del Capital | 230 |
| 5.6 | Estrategias Financieras para mejorar la Gestión del Círculo Militar | 232 |
| 5.6.1 | Estrategia para incremento de volumen de liquidez..... | 233 |
| 5.6.2 | Estrategia para incrementar Volumen de Ingresos | 235 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 236 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis muestra la necesidad del Círculo Militar de obtener un Diseño de Modelo de Gestión Financiera para mejorar el Área Administrativa Financiera que relacione la interpretación y análisis de su información. De manera que técnicamente el modelo permita administrar el capital de trabajo, manejo de pasivos y sustente los beneficios de servicios financieros, para convertir la visión y misión en operaciones monetarias más eficientes.

El Círculo Militar es una Institución sin fines de lucro, al servicio exclusivo de sus socios, que debe mantenerse en el mercado de eventos sociales, principalmente porque no es suficiente mantener la Institución con las cuotas de sus socios, por lo cual proporcionar otro ingreso a la Institución es vital para congelar las cuotas a socios y seguir ofreciendo un servicio y producto de alta calidad.

Al realizar el análisis de los estados financieros que permite a la administración evaluar el desempeño y la posición financiera de la Institución. Tal análisis fue efectuado por el método vertical y horizontal, el primero consiste en comparar las razones con base en un mismo periodo de tiempo. El segundo, en medir el desempeño de la Institución con relación al tiempo. Las razones o índices financieros estudiados son: razones de liquidez, razones de actividad, razones de rentabilidad.

Actualmente el Círculo Militar gestiona sus cuentas de manera manual aunque efectiva en liquidez y en administrar los pasivos. No obstante la Institución mantiene una dificultad de financiamiento ya que su forma de



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

operar no es la más adecuada, debido a que acumula utilidades de años anteriores entre 5 o más para consolidar un capital considerable y llevar a cabo cualquier tipo de cambio sin embargo el tiempo de reacción del Círculo Militar es demasiado lento a lo que determina la demanda.

Para ello es importante buscar una alternativa de financiamiento para la Institución, por medio del Mercado de Valores, de manera que se optimice los costos, mantener los precios competitivos y de igual forma lograr una utilidad que represente el riesgo de mantenerse activo en el mercado.

Es así que uno de los métodos más efectivos para financiar empresas en expansión, es la titularización de flujos de fondos futuros, ya que resulta más eficiente utilizar éste medio, que el tradicional préstamo bancario, así como también una estructura flexible a las necesidades de los prestatarios. El Círculo Militar tiene además la ventaja de poder titularizar una cartera de cliente, exitosa, por tipo fijo de contrato exclusivo de servicios para eventos sociales, convenio que se realiza con el Comando Conjunto de las Fuerzas, de esta forma la Institución garantiza la liquidez de los flujos futuros, sin afectar su liquidez

El presupuesto requerido por el Círculo Militar para un cambio de imagen es de USD 426.066,87. El pago de los flujos futuros serán anuales por lo que el capital se amortiza a tres años, el monto anual a pagar será de USD 168.320. Los eventos anuales que realiza el cliente, se cancelan después de ser llevado a cabo, según el contrato estipula un ingreso de USD 260.000 de tal forma que los flujos generados del activo serán superior a los derechos reconocidos en los valores emitidos y esta diferencia se destinará a un depósito de garantía que será administrada por el agente de manejo.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

En la encuesta realizada a los potenciales inversionistas se obtuvo como resultado que el 68% estaría dispuesto a invertir en la titularización del Círculo Militar a un plazo de tres años, además se prefiere que el pago de interés y capital sea realizado de manera anual. El 68% Mercado de Valores estaría dispuesto a invertir desde USD 20.000 hasta USD 600.000 aproximadamente.

Así también se realiza flujos de caja para los años en estudio y futuros para los años de pagos a los inversionistas. Para terminar con la Gestión Financiera se plante estrategias de ingreso de volumen de liquidez, para cubrir con el mercado cautivo de militares así como también ampliar la gama de clientes potenciales a través de la creación de un plan de marketing que no será tema de estudio de esta tesis.



EXECUTIVE SUMMARY

The following thesis demonstrates the necessity of Círculo Militar to obtain a Financial Management Model to improve the Finance Management area that relates the interpretation and analysis of their information. Technically the model is meant to manage working capital, liability and sustain the benefits of financial services to make the vision and mission in more efficient monetary transactions.

Círculo Militar is a nonprofit organization, that gives exclusive services to its members, who must remain in the market of social events, mainly because the member's fees are not enough to maintain the Institution's solvency, thus providing another income to the Institution is vital to freeze the member's shares and to continue offering high quality services and products.

Conducting the analysis of financial statements enables management to assess the performance and financial position of the Institution. The methods carried out for this purpose where the vertical and horizontal methods. The first to compare the reasons on the same period of time, the second, to measure the Institution's performance in relation to time. The reasons or financial indexes studied are: Liquidity ratios, activity ratios and profitability ratios.

Currently, the Círculo Militar manages its accounts manually though effectively in relation to liquidity and liabilities. But the Institution has difficulties in financing because it doesn't have the most appropriate way of operating, because the accumulation of profits from the previous 5 years or more to consolidate a considerable capital and carry out any



change, however the reaction time of the Institution is too slow which determines the demand.

It is therefore important to find a funding alternative for the Institution, through the Securities Market, so as to optimize costs, keep competitive prices and reach profits that represent the risk of being active in the market.

Thus one of the most effective ways to fund growing businesses is the securitization of future cash flows, which is a more efficient way of funding than the traditional bank loan, as well as a flexible structure for the needs of borrowers. Círculo Militar also has the advantage of being able to successfully securitize a portfolio of clients, to the fixed rate of a contract of exclusive service for social events, with the support of the Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, thus ensuring the institution's liquidity future flows, without affecting its liquidity.

The budget required by the Círculo Militar for a makeover is \$ 426,066.87. The payment of future cash flows would be annual so the capital amortization would be in three years, the annual amount payable will be USD 168 320. The annual events conducted by the customer, would be paid after being taken out as the contract provides an income of USD 260 000 so that the flows generated from the asset than the rights recognized in the securities issued and this difference will be used a security deposit to be administered by the managing agent.

In the survey of potential investors as a result was obtained that 68% would be willing to invest in the Military Circle tenure within three years, also is preferred that the principal and interest payment is made on an



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

annual basis. The Stock Market 68% would be willing to invest from USD 20,000 to USD 600,000 or so.

This also makes cash flows for the years under study and for future years of payments to investors. To end planted financial income strategies amount of liquidity to cover the military captive market as well as broaden the range of potential customers through the creation of a marketing plan that will not be subject of study this thesis.



CAPÍTULO I ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES



El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas de la Ciudad de Quito es un Club de derecho privado sin fines de lucro, siendo sus socios fundadores los miembros de las tres ramas de las Fuerzas Armadas.

La Institución se creó hace ya 100 años el 19 de noviembre de 1916, por oficiales de servicio a la comunidad militar, jefes del alto mando del Ejército, con la finalidad de integrar a todos los oficiales de las Fuerzas Armadas en servicio Activo y Pasivo, como a sus familiares y mantener estrechos lazos de amistad, solidaridad, respeto y espíritu de cuerpo.

El Dr. Alfredo Baquerizo Moreno primer mandatario, recibe con agrado dicho pedido de creación de la institución y felicita el empeño, comprometiéndose en ayudar en todo lo que esté a su alcance.

Con dicha aprobación el 17 de Diciembre de 1916, los distinguidos oficiales generales y superiores dieron origen a la creación del Círculo Militar, con el objetivo principal de:



“Ser el Centro Social de Instrucción, recreo, defensa de la institución militar y auxilios mutuos”¹

Para ese entonces los oficiales se reunían en Quito, con fines sociales y de camaradería en un antiguo edificio de la Calle Chile, que por viejo no solo fue difícil restaurarlo, sino, que caídos los techos y paredes con las lluvias del cordonazo de San Francisco del último año, forzó a los asociados a desocupar el lugar y con urgencia arrendar temporalmente una pequeña casa.

Con el tiempo y el apoyo del Club Pichincha construyeron su propio local, para que acudan los socios a los juegos de billar, ajedrez, dominó, y naipes sin grandes apuestas.

Son socios activos, los oficiales de las tres ramas de la Fuerzas Armadas, desde subtenientes a Generales.

Se conforma la Directiva del Círculo Militar, que consta de presidentes y vicepresidente, honorarios y titulares, vocales principales y suplentes, secretarios, tesoreros y el clásico bibliotecario; a más de 27 delegados de las diferentes unidades del país, conformando la Junta General del Círculo Militar.

Es así que el Directorio del Círculo Militar da inicio a la vida de la institución, se posesiona y comienza a laborar oficialmente desde el 16 de Diciembre de 1916, a continuación se muestra como se conformó la Junta General desde sus inicios:

¹ Revista “90 años del Círculo Militar”



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Presidente Honorario Sr. Dr. Dn. Alfredo Baquerizo Moreno
- Presidente Titular Sr. General Moisés Oliva
- Vicepresidente Honorario Sr. Dn. Rafael Pino y Roca
- Vicepresidente Titular Sr. General Dn. Luis Jaramillo
- 1er Vocal Principal Sr. Coronel Dn. Alcides Pesantes V.
- 2do Vocal Principal Sr. Coronel Dn. J. Ricardo Garzón A.
- 3er Vocal Principal Sr. Coronel Dn. Nicolás F. López
- 4to Vocal Principal Sr. Tcrnel. Dn. Carlos Flores Guerra
- 5to Vocal Principal Sr. General. Dn. José María Sagasti
- 6to Vocal Principal Sr. Tcrnel. Dn. Telmo R. Viteri
- 1er Vocal Suplente Sr. Coronel Dn. Samuel Franco
- 2do Vocal Suplente Sr. Coronel Dn. Rafael A. Puente
- 3er Vocal Suplente Sr. Tcrnel. Dn. Moisés Echenique
- 4to Vocal Suplente Sr. Sgto. Myr. Dn. Alfonso Darquea
- 5to Vocal Suplente Sr. Tcrnel. Dn. Alberto Alban
- 6to Vocal Suplente Sr. Tcrnel. Dn. Reinaldo S. De la Sala
- Secretario Sr. Coronel Dn. Angel Isaac Chiriboga
- Prosecretario Sr. Sgto. Myr. Dn. Luis t. Paz y Miño
- Tesorero Sr. Tcrnel. Don Héctor Zedeño
- Bibliotecario Sr. Capitán Dn. Carlos García

Previo convocatoria a todos los oficiales del Ejército, se aprueban los Estatutos del Círculo Militar el día 17 de diciembre de 1916. Bajo la Presidencia del General Moisés Oliva Jiménez quien estuvo al mando de la institución desde 1916 a 1921.

La Institución ha ido renovando, más los objetivos han sido mantenidos e incrementados, con el arduo trabajo de 59 presidentes hasta el momento,



acompañados de sendos directorios que, poniendo como vanguardia el bien común, han ampliado los servicios, para beneficio de sus socios.

Actualmente se encuentra ubicada en Quito con la Casa Matriz en la Avenida Orellana 1004 y Diego de Almagro. Así también las filiales en Guayaquil ubicada en Urdesa Central, Circunvalación Norte 206, y en Cuenca en la calle Luis Moreno Mora 378 y Cornelio Merchán. El Círculo Militar, inscribió su casa matriz el 18 de agosto de 1994 legalizando la propiedad con Decreto Supremo N°12758.

Para cumplir con la finalidad a través del tiempo el Círculo Militar ha implantado la infraestructura que permita cumplir con los objetivos propuestos:

- Ocupación del tiempo libre, en ambiente seguro y amistoso,
- Cultivo del cuerpo, así como las áreas de recreación, dirigida al ámbito familiar, incluida la atención en alimentos y bebidas, atención esmerada en compromisos y banquetes propios de la actividad social.

A continuación se enumera los diferentes servicios que el Círculo Militar presta a sus socios para recreación:

1.- Canchas Deportivas

- Fútbol
- Vóley
- Tenis
- Pista de Patinaje



- Cancha de básquet

A continuación una muestra de las áreas de canchas deportivas que posee el Círculo Militar

GRÁFICO N° 1 CANCHA DE BÁSQUET

Las Canchas de básquet se encuentran situadas dentro de un área deportiva, junto una cancha de fútbol a campo abierto y áreas verdes.



Fuente: Círculo Militar

GRÁFICO N° 2 CANCHAS DE FÚTBOL SINTÉTICA



Fuente: Círculo Militar

Ésta es una inversión del Instituto, para con sus socios, cancha de fútbol sintética con graderíos para los observadores.



GRÁFICO N° 3

CANCHAS DE TENIS



Las canchas de tenis, son una de las áreas deportivas que posee el Círculo Militar, para el uso de sus socios

Fuente: Círculo Militar

GRÁFICO N° 4

PISTA DE PATINAJE



Fuente: Círculo Militar

GRÁFICO N° 5

CANCHA DE VÓLEY



2.- Servicios Múltiples

- Piscina con hidromasajes
- Hidromasajes para damas y caballeros
- Turco para damas y caballeros
- Gimnasio
- Pista de Escalamiento



- Peluquería para damas y caballeros

A continuación una muestra de las áreas de servicios múltiples que el Círculo Militar ofrece actualmente.

GRÁFICO N° 6

PISCINA CON HIDROMASAJES



El área de piscinas consta de tres piscinas, una semi olímpica, y las otras son para niños. En el inicio al área hay duchas para antes del ingreso a las mismas y 2 hidromasajes es su parte posterior del área.

Fuente: Círculo Militar

GRÁFICO N° 7

HIDROMASAJES, SAUNA Y TURCO



Fuente: Círculo Militar



GRÁFICO N° 8 GIMNASIO

Cabe mencionar que ésta área tiene un instructor que guía el entrenamiento.



Fuente: *Círculo Militar*

GRÁFICO N° 9 PISTA DE ESCALAMIENTO



Esta técnica es muy activa para personas de aventura, que les gusta enfrentar travesías. Los interesados podrán hacer uso de la pista respetando las condiciones.

Fuente: *Círculo Militar*

GRÁFICO N° 10 PELUQUERÍA DAMAS Y CABALLEROS



Fuente: *Círculo Militar*



3.- Conjunto Habitacional

- Los socios tienen la posibilidad si están de visita en la Capital, disponer de alojamiento de primera clase.

GRÁFICO N° 11 HABITACIONES SUITE Y DOBLE



Fuente: Círculo Militar

Así se tiene a disposición los precios a continuación del servicio de habitación:

- Suite USD 22,29
- Doble USD 19,82
- Sencilla USD 17,36

Además para un servicio más completo tenemos a continuación una muestra de las áreas sociales adicionales que el Círculo Militar ofrece a sus socios con previa reservación. Entre ellas estás las siguientes:



4.- Restaurant, Snack- Bar Karaoke

GRÁFICO N° 12

BAR – SNACK,



KARAOKE



Fuente: Círculo Militar

Se ofrece ésta sección para reuniones más animadas, con un ambiente más atractivo y llamativo, se ofrecen picaditas.

5.- Salones para eventos.

En esta sección el Círculo Militar cuenta con varios tipos de salones para brindar mayor conformidad de sus socios, así tenemos a continuación los siguientes salones que para finales del año 2009, e inicios del año 2010 están en reconstrucción para dar mejor bienestar a quienes hagan uso de estos salones bien dotados de ambiente acogedor y elegancia.

- Pichincha Para eventos de hasta 400 personas
- Tarqui Para eventos de hasta 200 personas
- Jambelí Para eventos de hasta 120 personas
- Río Zamora Para eventos de hasta 100 personas



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Cenepa Para eventos de hasta 50 personas
- Eloy Alfaro Para eventos de hasta 40 personas
- Cosme Renella Para eventos de hasta 30 personas
- Morán Valverde Para eventos de hasta 30 personas

GRÁFICO N° 13

SALONES PARA EVENTOS



El 5 de mayo de 1917 se aprueban los planos y construcción de la sede social del Círculo Militar, en un lugar que será cedido por el Estado Ecuatoriano.

Con belleza arquitectónica en sus dos pisos. Elegancia y buen gusto se demostró en sus funcionales salones sociales.

Fuente: Círculo Militar



6.- Asadero y Salón de Recepciones

GRÁFICO N° 14

ASADERO



El asadero es un lugar para departir con la familia, amigos, y compañeros, para una mañana deportiva o simplemente para disfrutar de una comida a la parrilla.

Fuente: Fotografía proporcionada por la Institución

7.- Cafetería y Bar

GRÁFICO N° 15

CAFETERÍA Y BAR



La Cafetería da realce de elegancia y seriedad a una reunión de negocios, firmas de contratos entre otros temas ejecutivos.

Fuente: Círculo Militar

8.- Parque para la realización de fiestas infantiles. Escenarios Móviles, para compromisos, de matrimonio, bautizos, almuerzos campestres.



GRÁFICO N° 16 FIESTAS INFANTILES



Esta área posee además juegos infantiles para niños, y los inflables móviles para las fiestas de niños, escenarios móviles que permite realizar eventos de todo tipo, así como bautizos, matrimonios, cumpleaños, etc.

Fuente: Círculo Militar

Además la Institución mantiene convenios con entidades similares, donde se ofrece alojamiento y atención a los mismos precios que los establecidos en nuestras instalaciones, estos convenios son con: Brasil, Venezuela, Chile, Colombia, Perú y Argentina.

Unos de los objetivos principales es optimizar los servicios referidos a actividades administrativas, sociales, deportivas, culturales, habitacionales, de recreación y las que se crearen posteriormente.

Así como fortalecer el principio de solidaridad mejorando el Fondo de Ayuda en caso de fallecimiento, Ayuda Exequial y otros que se creasen,



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

brindando el apoyo que fuere posible y conveniente en los casos de calamidad doméstica y por la salud de sus miembros.

1.1.1 Fundador del Círculo Militar

GENERAL MOISÉS OLIVA JIMÉNEZ FUNDADOR DEL CÍRCULO MILITAR²

El General Moisés Oliva Jiménez, nacido el 12 de abril de 1874, de padre Italiano Francisco Oliva y Ricarda Jiménez.

Según describe la Revista “El Ejército Nacional” de Estudios Históricos Militares (AÑO IV, N°25,1926) el presidente titular, en su carrera militar se destaca en importantes funciones en diferentes provincias del país, su férreo carácter esforzada voluntad, constancia firme, y deseo de superación permanente al servicio de la Patria, le permitió llegar al último escalón de la jerarquía militar en sus 49 años de servicios (inclusive bonos).

Desde la fecha de ingreso en el Ejército en 1895, participó en todas las campañas hasta 1925. Estuvo en 10 combates, documentados y aprobados. Peleó en 3 batallas documentadas y aprobadas durante las cuales sufrió dos heridas una leve y una grave, por lo que fue declarado por la junta de cirujanos, inválido relativo. Entre las condecoraciones que recibió se destacaron 5 entre nacionales y extranjeras. Realizó múltiples comisiones de diversas naturaleza (Revista El Ejército Nacional, Director Honorario General Moisés Oliva Año IV, N°25, 1926)

² Revista “90 años de Círculo Militar”



El General Oliva se separa temporalmente del Servicio Activo en 1920, por heridas de guerra que quebrantaron su salud. En 1925 fue nuevamente Jefe Titular del Estado Mayor General del Ejército. Desempeñó las funciones de Ministro de Guerra y Marina.

El General Oliva renuncia y es designado en Comisión Especial al Reino de Italia, siendo investido con el carácter de Inspector General del Ejército de los Oficiales ecuatorianos que estudiaban en Italia. Falleció a los 52 años en Génova, el 8 de Mayo de 1926 siendo Jefe Titular del Estado Mayor General.

Ya en Quito, se realizó con cortejo fúnebre que recorrió las calles céntricas de la ciudad, en la carroza halada por caballos y un contingente de soldados vestidos de granaderos, que flaquearon la carroza mortuoria hasta el Cementerio de San Diego, donde descansan sus restos en el Mausoleo de Familia Oliva.

1.2 LA INSTITUCIÓN

Antes el Círculo Militar propietario actual el Ministerio de Defensa, permaneció semi-destruido por más de 20 años, debido al tiempo, el desuso, falta de recursos y desamor a la historia. Fue el mejor recinto social de su época en la capital, tanto es así que por años fue utilizado para grandes recepciones por los Presidentes de la República, en sus compromisos nacionales y especialmente internacionales.

Paulatinamente el 3 de junio de 1919 el Círculo Militar centro de cultura para oficiales del Ejército, resurge, el edificio, una obra de arte en vías de



concluirse, sin embargo la falta de recursos no le permite a la Institución hacer mayores gastos.

Pasaron muchos años después para la terminación definitiva para la construcción de la Institución, siendo presidente el Dr. Gonzalo Córdova Rivera, se inaugura oficialmente el 9 de julio de 1926. Fecha actualmente perdida en el tiempo así como la destrucción de semejante obra de arte y cultura.

La fachada de piedra esculpida por hábiles picapedreros quiteños, resaltando ventanales y capiteles³, reflejando el respeto que se merecía el lugar, una enorme puerta tallada en madera con enchapes metálicos de cascós romanos, es el único acceso a su interior.

En su primera planta, el lobby, la recepción, la biblioteca, los salones de juegos, el salón – bar y bien dotada una cocina, vajilla y bruñidos⁴ cubiertos importados, permanecían abiertos a los socios con horarios establecidos. El segundo piso fue dotado de salones de recepciones temporales. Gradas de mármol traídos de Italia, pasamanos de dorado metal y alfombra roja. Finamente decorados los salones con tumbados de estucos y múltiples lámparas colgantes. Estupendos muebles franceses Luis XV, sillas de madera y sillones finamente tallados.

³ Es un elemento arquitectónico que se dispone en el extremo superior de la columna, pilar o pilastra para transmitir a estas piezas estructurales verticales las cargas que recibe del entablamento horizontal o del arco que se apoya en él. Además de esta misión estructural cumple otra de índole compositiva, pues actúa como pieza de transición entre dos partes constructivas tan diferentes como aquellas entre las que se interpone.

⁴ Paneles de alta calidad a nivel internacional especialmente de metal o piedra.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Mesas centrales esquineras y consolas de mármol de Carrara. Espejos ovalados parisinos⁵ de roca tallada con marcos dorados. El piso de parquet traído de Alemania, de tonos únicos, donde las pequeñas tablillas de colores dan formas y matices, semejando una enorme y florida alfombra. Los ventanales a las calles Venezuela y Mejía cubiertos de cortinas de terciopelo de cortijeros dorados con terminaciones lanceoladas. Edificio para cualquier época.

Con la vida de más de nueve décadas del Círculo Militar como importante organismo social de las Fuerzas Armadas, ha crecido y evolucionado como todas las instituciones que tienen filosofía humanística y eficientes conductores.

Hoy, miles de oficiales en servicio activo y pasivo de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, son parte de esa Institución castrense en condición de socios. La estupenda infraestructura en un sitio privilegiado, la funcionalidad de sus bien cuidadas instalaciones, un bien ganado prestigio y los deseos no sólo de mantenerse sino de crecer y prosperar, hacen avizorar logros y progresos constantes.

Actualmente mantiene el directorio la vigencia del año 2009- 2011. Los nombres de los representantes son los siguientes:

- Presidente Ejecutivo: Valmte. Fernando Coba Terán
- Primer Vicepresidente: Grab, Tito Manjarres Lascano
- Segundo Vicepresidente: Tntg. Rodrigo Jarrín Durango⁶

⁵ De París

⁶ Página de internet del Círculo Militar www.circulomilitar.com.ec



1.3 BASE LEGAL DEL CÍRCULO MILITAR⁷

El Círculo Militar como entidad de servicio a la comunidad, nace el 19 de noviembre de 1916 y casi un mes después, el 17 de diciembre se aprueban sus estatutos.

A continuación se detallan los Artículos del Estatuto del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas

1.3.1 Estatutos del Círculo Militar

A) CÍRCULO MILITAR

El Círculo Militar establece la Constitución, Domicilio, Finalidad y Objetivos.

El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, (art. 1), se rige conforme a las disposiciones del Título XXX, del Libro I, de la Codificación del Código Civil publicado en el Suplemento del Registro Oficial N°46 de Junio 24 del 2005

Además se establecen los objetivos del Círculo Militar en el Art. 4

- a) Fortalecer el principio de solidaridad manteniendo y mejorando los Fondos de Ayuda en caso de fallecimiento, Ayuda Exequial y otros

⁷ Para la elaboración de la Base Legal del Círculo Militar se ha tomado información proporcionada para la Institución, a través de sus Estatutos y Reglamento de funcionamiento.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

que se crearen, así como brindar el apoyo que fuere posible y conveniente en los casos de calamidad doméstica y por la salud de sus miembros.

- b) Optimizar los servicios referidos a actividades administrativas, sociales, deportivas, culturales, habitacionales, de recreación y las que se crearen posteriormente.
- c) Vincular a la corporación con Instituciones similares país y del exterior y
- d) Integrar a las diferentes agrupaciones y asociaciones de oficiales en servicio pasivo.

En consecuencia para el Capítulo II se detallan los miembros que se detallan a continuación:

Son miembros del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, constan en el art. 5, las personas que han cumplido los requisitos establecidos en el Estatuto y en su Reglamento. Se clasifican en:

- a) Activos
- b) Vitalicios
- c) Dependientes
- d) Honorarios
- e) Transeúntes
- f) Especiales

MIEMBROS ACTIVOS: Los oficiales de las tres ramas de las Fuerzas Armadas en servicio activo y pasivo que la fecha consten como tales en los registros de la Secretaría del Círculo Militar y todos los que posteriormente y los que fueren aceptados por el Directorio, debiendo



registrarse en el Ministerio de Bienestar Social y obtengan los despachos de Oficiales de las Fuerzas Armadas.

MIEMBROS VITALICIOS; Los miembros activos que por lo menos cumplan cuarenta años de aportaciones y setenta años de edad.

MIEMBROS DEPENDIENTES:

- a) El o la conyugue del miembro activo
- b) Los hijos del miembro activo y del fallecido, menores de 25 años, solteros no emancipados
- c) Los hijos discapacitados de los miembros activos sin límites de edad o estado civil.
- d) Los padres de los miembros activos
- e) El viudo o la viuda del miembro activo mientras conserve dicho estado civil.

MIEMBROS HONORARIOS: Los funcionarios públicos que ostenten las siguientes dignidades:

- a) Presidente de la República
- b) Vicepresidente de la República
- c) Presidente del Congreso Nacional
- d) Presidente de la Corte Suprema de Justicia
- e) Ministerio de Defensa Nacional, sin perjuicio de su calidad de miembro activo
- f) Otras personalidades públicas que presten servicios relevantes al Círculo Militar.



MIEMBROS TRANSEÚNTES:

- a) Los Jefes de Misiones Diplomáticas legalmente acreditados y sus miembros dependiente directos
- b) Los Agregados y adjuntos militares y sus dependientes directos.
- c) Los Oficiales extranjeros que desempeñen cargos de asesores, profesores que se hallan realizando estudios en Institutos Militares Ecuatorianos y sus dependientes directos, así como aquellos oficiales extranjeros en servicio pasivo que por su condición se hallan radicados en el país de acuerdo al principio de reciprocidad.

MIEMBROS ESPECIALES:

- a) Los hijos de los miembros activos mayores de 25 años, los casados y los emancipados
- b) Los miembros de las Fuerzas Armadas que no recibieren pensión de retiro y desearan ser miembros de Círculo Militar, serán admitidos previa solicitud y calificación.

Son derechos de los miembros activos;

- a) Asistir a las sesiones de la Asamblea General de Delegados e intervenir directamente en sus deliberaciones con voz y voto cuando tuvieren la calidad de Delegados.
- b) Elegir y ser elegidos para cualquiera de las dignidades establecidas en el Estatuto, excepto para Presidente nato,
- c) Utilizar los servicios que ofrecen sus instalaciones;
- d) Acceder a los beneficios de los Fondos de:



- Ayuda por fallecimiento
- Ayuda Exequial
- Prestaciones y
- Otros que se crearen

Son obligaciones generales de los miembros activos;

- a) Cumplir con lo establecido en el Estatuto y su Reglamento
- b) Velar por el prestigio y buena imagen de la Entidad y
- c) Desempeñar las funciones y comisiones que le encomendare la Asamblea General o el Directorio.

Son obligaciones económicas de los miembros activos y vitalicios, cumplir con las siguientes cuotas:

- a) De ingresos
- b) Mensuales ordinarias y
- c) Extraordinarias

Las cuotas señaladas en este artículo no son reembolsables.

La calidad de miembro del Círculo Militar se pierde por:

- a) Fallecimiento
- b) Exclusión por incumplimiento de las obligaciones económicas, de conformidad con el Reglamento
- c) Expulsión resuelta por el Directorio y ratificada por la Asamblea General.



El Directorio podrá suspender en forma temporal la calidad de miembro de acuerdo a las causales y procedimientos establecidos en el Reglamento.

La suspensión temporal no exonera al miembro de sus obligaciones económicas con la entidad.

B) DE LOS ORGANISMOS DEL CÍRCULO MILITAR

Son organismos del Círculo Militar

- a) La Asamblea General de Delegados
- b) El Directorio

En el Capítulo I, se describe a la Asamblea General de Delegados

La Asamblea General de Delegados es el máximo organismo de la entidad y estará integrada por los miembros activos designados o elegidos como Delegados Principales así:

- a) Por el 2% de oficiales miembros activos en servicio activo de cada Fuerza, de conformidad con el Reglamento.
- b) Por el 2% de números de oficiales miembros activos en servicio pasivo de cada Fuerza, elegidos como Delegados en sesión previa, de conformidad con el Reglamento.

Los Delegados durarán dos años en sus funciones. Cada Delegado Principal tendrá un suplente.



En caso de ausencia o impedimento de un Delegado principal será principalizado su respectivo suplente.

Ningún Delegado podrá delegar su representación a otro.

El registro de Delegados se efectuará así:

Para los Delegados en servicio activo; el Secretario de la Entidad, con treinta días de anticipación a la Asamblea General, solicitará a las Comandancias de Fuerza, la nómina de Delegados Principales y sus respectivos Suplentes.

Para los oficiales en servicio pasivo; la convocatoria a la selección general previa se la hará mediante una publicación en dos de los diarios de mayor circulación con ocho días de anticipación.

Las nóminas enviadas por las Comandancias Generales de cada Fuerza, así como la copia legalizada y registrada del acta de la sesión general previa constituyente las credenciales de los delegados a la Asamblea General.

La Asamblea General de Delegados tomará sus resoluciones por simple mayoría de votos, esto es la mitad más uno de los miembros concurrentes y en caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente.

La resolución de la Asamblea General de Delegados podrá ser reconsiderada por una solo vez por el mismo organismo y en una sesión diferente.



Para que se instale legalmente la Asamblea General de Delegados debe existir el quórum necesario, esto es, la mitad más uno de los miembros. Sino existiere el quórum requerido en la primera convocatoria que en esta ocasión la Asamblea se realizará con el número de miembros presentes.

Igual procedimientos se observará en la Asamblea Extraordinaria.

Son atribuciones de la Asamblea General de Delegados:

- a) Elegir a los miembros del Directorio. Esta elección se realizará en la Asamblea de la segunda quincena del mes de enero, cada dos años.
- b) Resolver sobre las reformas al estatuto presentados por el Directorio.
- c) Constituirse en organismo de apelación de última instancia para las reclamaciones que hicieren los miembros
- d) Resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración.
- e) Conocer y aprobar los informes de Presidente Ejecutivo, Directorio Financiero y Auditor.
- f) Decidir sobre la compra, venta, hipoteca y demás gravámenes sobre los bienes inmuebles de la entidad.
- g) Emitir política y posiciones.
- h) Disponer la fiscalización de obras realizadas por el Directorio y Auditorías externas, cuando creyere conveniente.
- i) Autorizar al Directorio para que pueda asociarse, concesionar o tercerizar con otra u otras personas naturales o jurídicas, sin comprometer el patrimonio de la entidad y
- j) Fijar el incremento de cuotas mensuales y aportaciones extraordinarias de acuerdo a los informes técnicos respectivos.



Para reformar los Estatutos se requiere su aprobación en dos discusiones realizadas en dos sesiones diferentes.

Las votaciones de la Asamblea General de Delegados, serán realizadas de acuerdo al Reglamento correspondiente.

Las resoluciones se tomarán por decisión de la mayoría simple.

Las resoluciones de la Asamblea General de Delegados son inapelables.

C) DEL DIRECTORIO

El Directorio del Círculo Militar, estará integrado por los siguientes miembros.

- a) Un Presidente Nato, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- b) Un Presidente Ejecutivo, Oficial General en servicios pasivo, el mismo que será elegido cada período de manera rotativa entre las tres Ramas de las Fuerzas Armadas.
- c) Un Primer Vicepresidente, Oficial General o Superior en servicio pasivo, de Rama diferente a la del Presidente Ejecutivo.
- d) Un segundo Vicepresidente, Oficial General o Superior en servicios pasivo, de rama diferente a la del Presidente Ejecutivo y Primer Vicepresidente.
- e) Seis vocales Principales, miembros pertenecientes al servicios activos, dos por cada Fuerza, con sus respectivos Suplentes.
- f) Seis vocales Principales, miembros pertenecientes al servicio pasivo, dos por cada Fuerza, con sus respectivos Suplentes.



Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos por un período similar.

Si los oficiales en servicio activo elegidos como miembros del Directorio, pasaren al servicio pasivo, continuarán en funciones hasta la conclusión del período para el cual fueron elegidos.

En caso de ausencia o impedimentos definitivos de los vocales suplentes, el Directorio designará a los miembros que los reemplacen, en caso de oficiales en servicio pasivo, y cuando se trate de oficiales en servicio activo, se solicitará los reemplazos a las Comandancias de Fuerza.

D) DE LOS BENEFICIOS SOCIALES

Los miembros activos del Círculo Militar mantienen los siguientes beneficios:

- a) Préstamos emergentes
- b) Fondo de Ayuda por Fallecimiento y
- c) Fondo de Ayuda Exequial

El Fondo de ayuda por fallecimiento es inembargable y su certificado no es negociable.

El Fondo de ayuda exequial es una ayuda económica inmediata.

Estos beneficios serán administrados de acuerdo al Reglamento.



E) DE LAS FILIALES

El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas podrá crear filiales en diferentes lugares de la República, dependiendo del número de miembros residentes.

Los miembros del Círculo Militar que pertenezcan a las filiales, tienen la obligación de sujetarse a las disposiciones del presente Estatuto y su Reglamento.

La organización de las filiales, sus deberes, atribuciones y normas de funcionamiento se determinarán en el Reglamento.

Las filiales presentarán al Directorio de la matriz para su revisión y aprobación la segunda quincena del mes de noviembre de cada año el plan de actividades y su presupuesto para el año siguiente:

Presentarán además informes administrativos y balances económicos trimestrales.

Las filiales, estarán sujetas a exámenes de Auditorías y Fiscalización cuando así crea conveniente el Directorio de la Matriz.

F) DE LA DISOLUCIÓN

El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, podrá disolverse por las causas establecidas por la Ley, por no cumplir con sus fines y por voluntad de la Asamblea General de Delegados expresada por las dos terceras partes de los miembros.



G) DISPOSICIONES GENERALES

- a) El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, como Institución, no podrá intervenir en asuntos políticos, raciales, laborales ni religiosos.
- b) Las disposiciones del Presente Estatuto regirán a partir de la fecha de su aprobación por el Ministro de Bienestar Social y no tendrá efecto retroactivo.

Reconocer a la Asamblea General de socios, como la máxima autoridad y único organismo competente para resolver los problemas internos del Círculo Militar y al Presidente como su Representante Legal.

Disponer que el Círculo Militar cumpla sus fines y actividades con sujeción al Estatuto reformado en ésta fecha.

La solución de los conflictos que se presentaren, al interior del Círculo Militar y de esta con otras, se someterá a las disposiciones de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial N°145, de septiembre 4 de 1997.

1.3.2 Reglamento General

El reglamento general al Estatuto del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, con la finalidad de normar a toda la Institución, de modo que su funcionamiento sea de acuerdo al Estatuto antes dicho.



Obligaciones Económicas

MIEMBROS ACTIVOS

Cuota de ingresos, tres bases de cálculos de las FF.AA, a ser descontadas en 24 mensualidades a partir de su incorporación; Cuota mensual de USD 25 dólares.

MIEMBROS DEPENDIENTES:

De los padres

Cuota única de USD 250 dólares, que serán cancelados en la Tesorería de la Entidad.

Pensionistas de Montepío

Cancelarán USD 10 dólares mensuales a través de los descuentos que realiza el ISSFA.

MIEMBROS TRANSEÚNTES

Cuota mensual de USD 50 dólares que serán cancelados en la Tesorería de la Entidad.

MIEMBROS ESPECIALES:

Cancelarán USD 150 dólares como cuota de ingreso y una cuota mensual de USD 25 dólares, valores que serán cancelados en la Tesorería de la Entidad.



Una vez cancelados los valores indicados, se les extenderá el carné de la Entidad.

Los Oficiales que estando en servicio pasivo, y que en servicio activo no fueron socios del Círculo Militar, para poder gozar de todos los derechos y servicios que brinda la Entidad, deberán pagar la cuota de ingreso que a la fecha esté fijada, el día en que recibieron sus despachos como Oficiales de cada una de las Fuerzas, para lo cual el Departamento Financiero, elaborará la respectiva tabla de pagos.

Para que los Miembros Especiales, gocen de los servicios que presta la Entidad, deberán estas al día en sus obligaciones económicas, debiendo cancelar por adelantado las cuotas de doce y así obtener la credencial respectiva.

MIEMBROS PARTICULARES

Cuota de ingresos USD 5.000 dólares como membresía.

Cuota mensual USD 30 dólares que deberán ser cancelados en la Tesorería de la Entidad, Cumplidos estos pagos, se extenderán el carné correspondiente.

El carné de identificación, otorgado por el Círculo Militar tendrá validez de cuatro años para los señores Oficiales tanto activos como pasivos y de un año para los Miembros Dependientes, Honorarios, transeúntes, Especiales y Particulares.



De la Asamblea General

Designación de Delegados

Los Miembros Activos, en servicio activo serán nombrados por cada Fuerza, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto con 30 días de anticipación.

Los Miembros Activos, en servicio pasivo serán elegidos como delegados, de acuerdo al Reglamento de Elecciones.

Regulaciones para las Asambleas Generales de Delegados

La Asamblea General de Delegados, se realizará en el mes de enero de cada año y contemplará en el Orden del día, los siguientes puntos:

- Informe del Presidente Ejecutivo sobre las actividades administrativas y económicas, realizadas en el período;
- Informe de Financiero;
- Informe de Auditoría;
- Asuntos varios; y,
- Elección del Directorio, para los próximos dos años.

En la Asamblea para la elección de Directorio, la sesión se iniciará con la posesión de los Delegados por parte de la Presidencia, y a continuación de asuntos varios, la elección correspondiente.



Las Asambleas Extraordinarias de Delegados serán convocadas de conformidad con lo establecido en el Estatuto y en las mismas se tratarán y exclusivamente los asuntos señalados en la Convocatoria.

Del Directorio

Para la elección de los Miembros del Directorio, se procederá de acuerdo al Reglamento de Elección Vigente.

El presidente Nato o su Delegado, podrá asistir a las sesiones de Directorio, que considere de su interés.

El Presidente Ejecutivo, podrá delegar la representación legal al Director Administrativo en los siguientes casos:

- a) Celebración de contratos de trabajo, para los empleados del Círculo Militar, con excepción de los Funcionarios del Directorio Administrativo, Directorio Financiero, Secretario Abogado.
- b) Para representar a la entidad en asuntos judiciales que determine el Directorio.

El Presidente Ejecutivo, podrá suscribir contratos o autorizar gastos hasta un monto de hasta USD 5.000 dólares. Los contratos que superen éste monto, deberían ser autorizados por el Directorio, con un límite de hasta USD 15.000 dólares.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

De los funcionarios y Jefes Departamentales

Los funcionarios Directorio Administrativo, Directorio Financiero y Secretario Abogado, serán designados por el Directorio de conformidad con el proceso de selección establecido para el efecto.

Ningún funcionario del Círculo Militar podrá iniciar sus labores en la Entidad, sin que previamente se haya celebrado el respectivo contrato de trabajo. El incumplimiento de estas disposiciones hará responsable al Director Administrativo, personal y pecuniariamente por los perjuicios que se ocasionaren.

Los Funcionarios serán responsables por las acciones u omisiones inherentes a sus actividades hasta la suscripción de la correspondiente acta entrega – recepción.

El Director Administrativo sin necesidad de delegación, está facultado para suscribir contratos a nombre del Círculo Militar, respecto de adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios que correspondan a la administración ordinaria de la Entidad, siempre que exista la pertinente asignación presupuestaria, hasta por un monto equivalente a USD 2.000 dólares, pero está en la obligación de informar el Presidente Ejecutivo y al Directorio, cuando el caso amerite.

Del Régimen Disciplinario

El Régimen disciplinario rige para todos los miembros del Círculo Militar, según la clasificación del Art. 5 del Estatuto.



Se consideran faltas disciplinarias las siguientes:

- a) Presentar quejas infundadas o acusaciones falsas contra Miembros del Directorio o Funcionarios de la Entidad
- b) Provocar o participar en reyertas o escándalos en las dependencias.
- c) Cometer actos de abuso con los fondos de la Entidad.
- d) Actuar mediante engaño en el manejo de los bienes y dinero de la Institución.
- e) Actuar mediante dolo en el manejo de bienes y fondos de la Entidad.
- f) Ocasionar daños a la entidad, sin perjuicio de la acción legal que corresponda.
- g) Asumir la responsabilidad legal de la entidad sin delegación previa
- h) Incumplir reiteradamente las normas estatutarias y reglamentarias y más disposiciones vigentes en la Entidad

Para el juzgamiento y sanción de las faltas cometidas por los socios previstos en este título, es necesaria la existencia de un parte o informe firmado por el denunciante o por quien conoce la infracción.

Con este antecedente, el presidente ejecutivo, convocará a una sesión extraordinaria de Directorio, en la cual, con la asistencia del involucrado y previo informe fundamentado de la Comisión Administrativa, tipificará la falta cometida y se impondrá la sanción que corresponda. Dicha sanción, podrá ser hasta por un año de suspensión la calidad de socio.



En caso de que el sancionado, dentro de los 30 días subsiguientes a la notificación, presente su reclamación documentada y fundamentada, el Directorio con dichos argumentos podrá reconsiderar la sanción.

El Secretario – Abogado notificará al infractor, la sanción que se le impone, y si no presentare reclamo alguno dentro de los treinta días posteriores a la notificación, causará ejecutoria y la sanción se ejecutará.

El socio sancionado, tiene derecho a solicitar al Presidente del Directorio, ser recibido ante la Asamblea General para exponer todo aquello que le favorezca, guardando absoluto respeto y consideración a los miembros del Directorio y a los socios presentes.

En la Secretaría de la Entidad, se llevará un libro donde se anotará la fecha y la sanción impuesta al socio.

De comprobarse que la acusación es falsa, se aplicará la sanción al denunciante o a quien elevó el informe.

Durante el período de la sanción, el socio quedará privado de los derechos contemplados en los literales a),b) y c) del Art 13 del Estatuto.

El tiempo de duración de la suspensión de los derechos del Miembro lo determinará el Directorio, tomando en consideración la reincidencia del infractor en cometer faltas disciplinarias, la intención que tuvo éste con el hecho cometido, la gravedad de la falta y las consecuencias generadas por la infracción.



Cuando la gravedad de una falta amerite imponer una sanción más drástica que la suspensión por un año el Directorio, solicitará a la Asamblea General la expulsión del Miembro infractor.

Previo a solicitar la expulsión del Miembro, el Director recabará toda la documentación e información que fundamenta su solicitud de expulsión, verificado lo cual y de encontrarlo procedente, decidirá la inhabilitación respecto a los derechos previstos en los literales a), b) y c) del art 13 del Estatuto, hasta la decisión de la Asamblea General. Acto seguido fijará la fecha de convocatoria a Asamblea General extraordinaria, en la que se resolverá la sanción del infractor. El secretario – Abogado, notificará al infractor la resolución de la Asamblea General y de haberse decidido la expulsión, éste perderá definitivamente toda vinculación con el Círculo Militar.

Si el expulsado es un Miembro Activo, podrá conservar el derecho a la Ayuda por fallecimiento, siempre que continúe aportando las cuotas mensuales.

El miembro expulsado podrá ser rehabilitado por resolución de la Asamblea General, siempre que presente pruebas y documentos que desvirtúen las causas que originaron la expulsión.

En caso de negarse el pedido de rehabilitación, el asunto será declarado cosa juzgada y el proceso será archivado.



De los servicios del Círculo Militar

Correspondiente al Directorio, con asesoramiento de la respectiva Comisión, impartir las normas y políticas para el uso de las instalaciones y servicios de la Entidad, las cuales serán entregadas al Director Administrativo para su ejecución. Las filiales de la Entidad, establecerán sus propias regulaciones, procurando guardar armonía con las que se rige la Matriz.

Del fondo de ayuda por fallecimiento y fondo exequial

El Fondo de Ayuda por Fallecimiento y el Fondo Exequial, creado conforme a los literales b) y c) del Art 48 será administrado conforme al Reglamento respectivo.

De las Filiales

Las Filiales del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas creadas conforme al Estatuto de la Entidad, serán corporaciones de derecho privado sin fines de lucro y sus miembros tienen la obligación de sujetarse a las disposiciones del Estatuto y Reglamento General de la Matriz, sin perjuicio de sus propias disposiciones reglamentarias internas.

Para la creación de una filial, es menester la resolución favorable del Directorio de la Matriz, tomando como base el informe que en tal sentido, presenten los Presidentes de las Comisiones permanentes de trabajo.



Disposiciones Generales

Las cuotas contempladas en el Estatuto y en el presente reglamento no serán reembolsables, excepto en lo dispuesto en el Art 4 del Reglamento de la Póliza.

La condición de socio del Círculo Militar, no es endosable, negociable ni transferible.

La tarjeta de Miembro del Círculo Militar de las Fuerzas Armadas y de sus dependientes, es personal e intransferible. Toda sanción disciplinaria implica la retención de la tarjeta por el tiempo que dure la sanción.

El miembro del Círculo Militar será responsable directo por el uso indebido de la tarjeta. La reincidencia en el uso indebido de la tarjeta, ocasionará a más de la sanción disciplinaria, el retiro definitivo del documento.

La tarjeta de identificación otorgada por el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, es el único documento que le da derecho a ocupar sus instalaciones y servicios.

Los miembros Activos, podrán traer hasta dos invitados, los mismos que sólo podrán ingresar a las instalaciones en compañía del socio.

Los bienes muebles del Círculo Militar, serán dados de baja de los respectivos inventarios, únicamente cuando exista resoluciones del Directorio, previo informe del Departamento Financiero determinando que dichos bienes no son útiles para la Entidad.



1.4 RESEÑA HISTÓRICA⁸

El 19 de noviembre del 2010 el Círculo Militar cumplirá 103 años de permanente servicio a sus socios, de tal forma que la reseña histórica desde sus etapas iniciales hasta llegar al estado actual se muestran de la siguiente manera:

- **Primera etapa de la vida del Círculo Militar**

SU FUNDACIÓN

La agitación política del primer tercio del siglo pasado fue intensa, puesto que su acción fue quitar y poner presidentes. Esta posición del elemento armado, se veía afectada en las relaciones con el elemento civil. Por esta razón se tradujo la idea de formar “Centro Social Militar” para buscar el acercamiento al elemento civil a base de eventos culturales, deportivos etc. Las diferentes Unidades del Ejército y la Marina fueron la base para el cumplimiento de lo propuesto.

Por el año **1912**, un grupo de Oficiales del Ejército proponen la formación de un “Centro Social Militar” con carácter institucional y estatuye la “Sociedad Militar de Protección Mutua” de la que fue su primer y único Presidente el coronel Olmedo Alfaro, desapareciendo muy pronto este organismo por los avatares políticos.

En **1914**, se pretende revivir la sociedad, que era una especie de cooperativa para cuando alguno de sus socios sufra un accidente o una enfermedad grave, aportando todos con cincuenta centavos de sucre.

⁸ Revista “90 años del Círculo Militar”



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

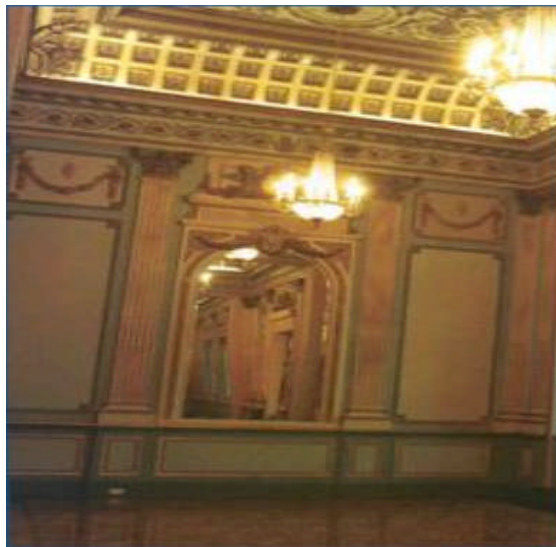
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

En **1916**, el Estado Mayor General funda el “Club Militar” con estatutos propios que consideraban limitada acción social, enfocada mejor a la defensa.

En la Junta General del 3 de febrero de **1917**, el Sr. General Moisés Oliva, Presidente del Círculo Militar informa a la Asamblea que el Sr. Presidente de la República, Dr. Alfredo Baquerizo Moreno entregó al Círculo Militar la casa que fue en principio del Colegio Juan Montalvo y luego de la Primera Zona Militar, situada en la Calle Venezuela entre Olmedo y Chile, la casa estaba en ruinas, los ingenieros que debían reconstruirla, informaron que era preferible derruirla y levantar una nueva.

GRÁFICO N° 17

ANTIGUO CÍRCULO MILITAR



Fuente: Círculo Militar

En **1918** la nueva construcción se desarrolla bajo la administración del Sr. General Juan Francisco Navarro, en la cual se realiza el contrato de construcción con el arquitecto Francisco Durine y el ingeniero – arquitecto



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Augusto Ridder Ostman, el contrato directo lo hace el General Eloy Alfaro para que realice la canalización de la Ciudad de Quito y luego construyó la Casa de Correos de la Calle Benalcazar, el Teatro Bolívar, el Teatro Variedades, el Edificio del Diario “El Comercio” de la calle García Moreno, el Hospital Eugenio Espejo, la Gobernación del Guayas y se consiguió en empréstito de \$ 80.000 en el Banco de Préstamos, con la garantía del Gobierno y la hipoteca del terreno. Posteriormente se continuó haciendo préstamos a otros bancos, más la inversión de las cuotas del personal de Oficiales en servicio activo y pasivo y el apoyo del Ministerio de Guerra y Marina, fue determinante.

Así se llevó a cabo el edificio, con una bella arquitectura y la majestuosa que se merecían las Fuerzas Armadas.

GRÁFICO N° 18

ARQUITECTURA DEL CÍRCULO MILITAR ANTIGUO



Fuente: Círculo Militar.



- **Segunda etapa de la vida del Círculo Militar.**

INAUGURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL EDIFICIO DE LA CALLE VENEZUELA

En **1926**, se realiza la inauguración en una ceremonia con la asistencia del Presidente de la República y de su Gabinete, miembros del poder Judicial, autoridades Eclesiásticas y con la concurrencia de distinguidos elementos del Cuerpo Diplomático, de los Adjuntos Militares, miembros de la Misión Militar Italiana, y Jefes y Oficiales de la plaza de Quito. El Sr. General Francisco Gómez de la Torre, en un corto discurso con frases patrióticas entregó el edificio al servicio diario de la Institución Armada.

El Círculo Militar en principio funcionó con los siguientes servicios:

- Biblioteca
- Restaurante
- Billares
- Peluquería
- Salón Central para actos sociales
- Amplio Comedor.

En **1936** se terminó por completo la construcción del Círculo tornándose en el mejor local para realizar actos sociales y culturales de gran relevancia, la transmisión del mando de los Presidentes de la República se realizaban en el Teatro Sucre y la recepción en honor de las delegaciones extranjeras se brindaban en los salones del Círculo Militar, amenizadas o por la Orquesta de Luis Aníbal Granja o por la de Humberto Jácome Maldonado. Este local fue ocupado hasta 1959 por el Gobierno,



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

por las Embajadas y entidades Sociales para sus reuniones. Solamente se dejó de usar este local desde que la Cancillería ocupó, amplió y remodeló el Palacio de Najas, se construyó el Hotel Quito y el Palacio Legislativo.

Entre sus valiosos servicios que ha prestado esta Institución merece comentar, el de su Biblioteca, que con más de 3000 volúmenes permaneció hasta hace pocos años en el edificio del nuevo Círculo Militar de la Pradera, pasando luego a propiedad del Ministerio de Defensa Nacional.

En los primeros años de construcción del edificio, funcionaba solamente el salón de sesiones, el salón principal, cocina, bar, y los servicios higiénicos. Luego en años sucesivos se amplió con salones para billares, mesas de juego, comedor, secretaría, biblioteca, y salón de buffet para recepciones.

Cuando ejerció la Presidencia del Círculo el Sr. Coronel Humberto Rosales, la Presidencia de la República donó a la Institución, una cantidad de dinero que sirvió para adaptar toda la parte baja anterior del edificio, de acuerdo con los planos trabajados por el Sr. Modesto Luque y bajo la dirección del Sr. Ing. Mena, remodelación que sirvió para posteriormente en la Presidencia del Sr. Contralmirante Manuel Nieto C, se adaptara uno de estos locales para bar, y luego en la Presidencia del Sr. General Rafael Andrade O, otra parte se destinó para comedor de diario, asimismo con erogaciones de los Gobiernos de entonces.

No estaba concluido aún el edificio luego de ocho años de comenzado y ya se notó la urgencia de resolver el problema de la falta de espacio



donde se construya vivienda para socios transeúntes, espacio para canchas, gimnasio, área para estacionamiento de vehículos etc.

Hubieron Directorios que impulsaron la idea de llevar a la práctica la construcción del Country Militar, ya sea alquilando alguna propiedad particular, como la del Sr. Eastman Cox, que no llegó a realizarse, o la adquisición de los terrenos del Club de Oficiales de la FAE, que posee en la parte nororiental del campo de aviación, o con terrenos municipales, ninguno de estos proyectos llegaron a concretarse, ya sea por motivos económicos o de carácter legal.

Los años 30 fueron de agitación política en el país, lo que repercutió en los diferentes órganos del Estado, como ejemplos se cita el ataque al Cuartel del Batallón Manabí en Tulcán, la guerra de los cuatro días, combate de las 4 horas (Grupo de Artillería Calderón), estos acontecimientos hicieron que algunos socios del Círculo Militar demuestran una falta de cumplimientos de los fundamentos éticos de la vida de relación entre militares. Esto ha ocurrido de tiempo en tiempo, y las diferentes Directivas del Círculo con ecuanimidad han dejado que el tiempo se encargue de rectificar y tener una mejor forma de convivir.

- **Tercera etapa de la vida del Círculo Militar**

EL CÍRCULO MILITAR DE LA PRADERA

Anteriormente se indicó que de no llegarse a ningún acuerdo con las autoridades gubernamentales, municipales y militares, sobre la ansiada posesión de los terrenos aledaños al aeropuerto para la construcción del Country Club del Círculo Militar y luego de largas gestiones de los



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Directorios de turno, se obtiene que el Ministerio de Defensa Nacional, propietario de la extensa zona ocupada por el Colegio Militar Eloy Alfaro en el sector de “La Pradera” entregue por escritura pública y mediante decretos gubernamentales, una cantidad de terreno destinado a la construcción de un moderno Círculo Militar, los mismos que se modifican de la siguiente manera:

- a) Decreto N° 286 del 17 de Mayo de **1966**, en el sector de la Pradera se asigna 25.075,91 m² para el Círculo Militar y Comisariatos del Ejército, protocolizados e inscritos en el Registro de la Propiedad.
- b) Decreto N°448 del 24 de abril de **1967**, en el cual se determina el área para el Círculo Militar de 17.580 m² y para los Comisariatos del Ejército 7.495 m², protocolizados e inscritos en el Registro de la Propiedad.
- c) Decreto N°2758 del 31 de julio de **1978**, mediante el cual se rectifica la adjudicación del Decreto N°448 y se asigna al Círculo Militar 42.702,56 m² y al Comisariato del Ejército 20.978,86 m².

Con el devenir del tiempo y la salida de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” a Parcayacu en agosto de **1981**, quedan definitivamente en posesión de los tres terrenos que fueron del Colegio Militar “Eloy Alfaro”: el Círculo Militar , DINE (Hotel Marriot), Asociación de Generales y Almirante, la FLACSO y el Colegio Militar “Eloy Alfaro” de secundaria.

En **1972**, la Empresa formada por el Ing. Bolívar Arteaga Loza, Cap. (SP) Ing. Gonzalo Arteaga Almeida, Mayo (SP) Ing. Hugo Días y el Mayo (SP) Jorge Chiriboga N. Administrador, firmaron el contrato con el Círculo Militar para la construcción del edificio central, trabajo que duró 13 meses,



teniendo un pequeño retraso por las dificultades encontradas en la cimentación, por ser un terreno pantanoso.

En **1979**, el Círculo Militar inauguró su nueva casa, pero al mismo tiempo de Directiva resuelve dar en alquiler el nuevo edificio a la Empresa Catering Service del Sr. Federico Pérez Intriago, bajo el nombre de Nuevo Círculo Militar, funcionando hasta **1981** en que fue entregado para uso exclusivo de sus socios militares y dependientes; cuando se recibieron las instalaciones, prácticamente parecía que habían sido bombardeadas, con un suciedad acumulada durante todo el tiempo de arriendo y sin haber invertido un sucre en su mantenimiento. Menos mal que hubo el apoyo económico dado por el Ministerio de Defensa y los Comandos de las tres Fuerzas, de lo contrario el tiempo necesario para su rehabilitación hubiera sido sumamente largo.

En el período de **1981 – 1984**, se construye el área de servicios múltiples, y que constan de: piscinas, sauna, turco e hidromasajes, mejorando las canchas deportivas existentes y en los posteriores construyéndose las de tenis, parque infantil, y adecuándose las secciones administrativas y salones de recepción.

Desde ese entonces a la fecha se han reformado estatutos, reglamentos, se han determinado normas y establecido disposiciones tendentes a mejorar las condiciones de atención y servicio a los socios. Hay que resaltar, que el Círculo Militar es una corporación de índole privada sin fines de lucro, en la cual todos sus miembros tienen igualdad en sus derechos y obligaciones, sin considerar jerarquías.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Así mismo, hay que destacar la magnífica administración y por tanto los logros obtenidos por el Sr. Gral. Homero Berrazueta Pástor. Presidente Ejecutivo del Círculo Militar y sus colaboradores.

Actualmente el Círculo Militar es completo, con un moderno conjunto habitacional para los socios que están de visita en la Capital, con múltiples canchas deportivas, sus 9 salones de recepciones de diferentes capacidades y estilos, restaurante, snack – Bar, parque para realización de fiestas, sala de billares y otros servicios más, todo esto, con el soporte de un área adecuada de estacionamiento de vehículos. Los beneficios económicos que tiene el socio aportando actualmente una cuota mensual con una base de cálculo de 13% equivalente a USD 11.02 son:

- 1.- Préstamos emergentes de hasta USD 2.000 con un interés del 7% anual a un año plazo.
- 2.- Una ayuda en caso de fallecimiento del socio o socia.
- 3.- Una ayuda de USD 1.000 como Fondo Exequial proporcionado de inmediato al familiar más cercano.
- 4.- Hacer uso de las instalaciones y servicios en compañía de sus familiares.

1.5 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

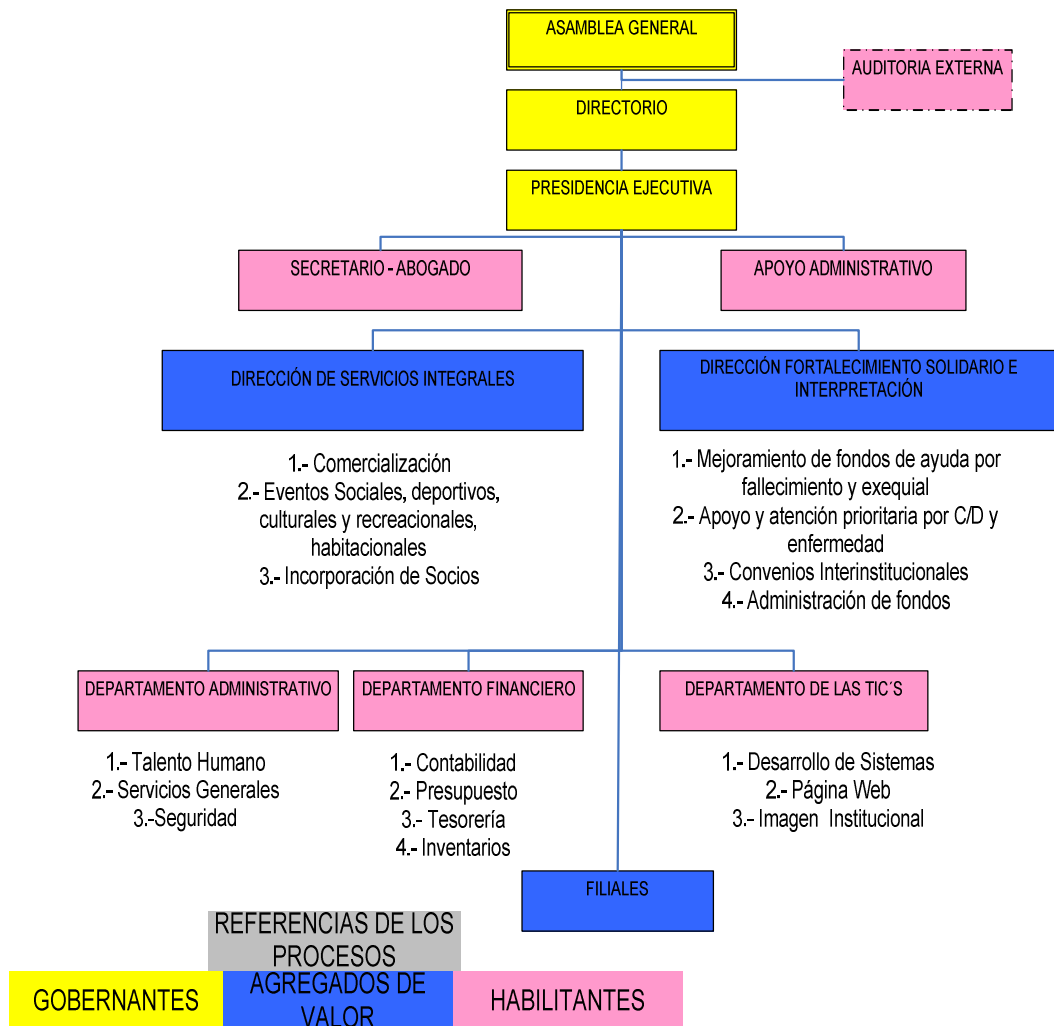
El análisis de esta sección, se fundamenta en temas administrativos del Círculo Militar y como se desarrolla su estructura organizacional, se detalla las actividades y funciones que son asignadas a cada departamento que opera la Institución.



1.5.1 Organigrama Estructural

A continuación el Círculo Militar presenta el siguiente organigrama estructural para el año 2010:

GRÁFICO N° 19
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Círculo Militar



1.5.2 Organigrama Funcional⁹

El Círculo Militar muestra sus funciones de acuerdo a la distribución de sus departamentos, se detalla en lo siguiente:

ASAMBLEA GENERAL

Son atribuciones de la Asamblea General de Delegados según el art. 25 del Estatuto:

- a) Elegir a los miembros del Directorio. Esta elección se realizará en la Asamblea de la segunda quincena del mes de enero, cada dos años.
- b) Resolver sobre las reformas al estatuto presentados por el Directorio.
- c) Constituirse en organismo de apelación de última instancia para las reclamaciones que hicieren los miembros
- d) Resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración.
- e) Conocer y aprobar los informes de Presidente Ejecutivo, Directorio Financiero y Auditor.
- f) Decidir sobre la compra, venta, hipoteca y demás gravámenes sobre los bienes inmuebles de la entidad.
- g) Emitir política y posiciones.
- h) Disponer la fiscalización de obras realizadas por el Directorio y Auditorías externas, cuando creyere conveniente.

⁹ Estatuto del Círculo Militar



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- i) Autorizar al Directorio para que pueda asociarse, concesionar o tercerizar con otra u otras personas naturales o jurídicas, sin comprometer el patrimonio de la entidad y

Fijar el incremento de cuotas mensuales y aportaciones extraordinarias de acuerdo a los informes técnicos respectivos.

DIRECTORIO

Son atribuciones del Directorio según el Art. 32 del Estatuto de la Entidad:

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamentos, las disposiciones de la Asamblea General de Delegados y las que expidieren el Directorio.
- Designar de entre los miembros del Directorio o con otros miembros del Círculo Militar, las comisiones de trabajo que fueren necesarias
- Disponer la realización de Auditorías cuando lo creyere conveniente
- Designar al Directorio Administrativo, Director Financiero y Secretario Abogado, previo concurso de merecimientos
- Aprobar o reformar el plan anual de actividades y presupuesto
- Establecer políticas administrativas, económicas y financieras para el funcionamiento del Círculo Militar
- Analizar y aprobar el Reglamento al Estatuto
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General de Delegados
- Sesionar ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente por citación del Presidente o a solicitud de por lo menos tres



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

miembros del Directorio, previa convocatoria del Secretario, en ambos casos

- Establecer políticas de acercamiento con entidades sociales similares, nacionales o extranjeras
- Aplicar las sanciones previstas en el Reglamento
- Proponer a la Asamblea General extraordinaria de Delegados las reformas al Estatuto
- Otorgar la condecoración Círculo Militar y otros estímulos a los miembros de la entidad por actividades relevantes, de conformidad con el Reglamento
- Resolver en primera instancia los reclamos presentados por los miembros y
- Disponer la fiscalización de las obras realizadas por el Círculo Militar y sus filiales.

Según el art 33 del Estatuto, las resoluciones del Directorio se tomarán por votación que determine la mitad más uno de los Directores asistentes. El Presidente Ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate.

PRESIDENTE EJECUTIVO

Según el art. 36 del estatuto los deberes y atribuciones del Presidente son:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Entidad, necesitando la autorización del Directorio para proponer demandas y conferir mandatos especiales



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Presidir las sesiones del Directorio
- Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto, Reglamento y de las decisiones tomadas por la Asamblea General de Delegados y el Directorio.
- Disponer se convoque a sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio.
- Presidir los actos solemnes programados por la Entidad
- Legalizar los nombramientos y contratos de los funcionarios, aprobados por el Directorio.
- Presentar a la Asamblea General de Delegados en nombre del Directorio, el informe anual de actividades.
- Legalizar las actas de las sesiones del Directorio conjuntamente con el Secretario Abogado.
- Supervisar la administración de las filiales
- Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones del Directorio.
- Velar por el buen manejo del presupuesto aprobado por el Directorio.
- Cumplir con las metas establecidas por el Directorio
- Presentar el plan anual de actividades y su presupuesto al Directorio para su conocimiento y aprobación.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento y disposiciones emanadas por el Directorio.
- Disponer de apertura de cuentas bancarias al Directorio Financiero en firma conjunta con el Señor Director Administrativo.
- Suscribir contratos y otros documentos fiduciarios, hasta el monto autorizado por el Directorio.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Legalizar los estados financieros conjuntamente con el Jefe del Departamento Financiero
- Mantener coordinación permanente con instituciones similares.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

El Círculo Militar dispone en el art. 44 del Estatuto que el Director Administrativo, será un miembro activo en servicio pasivo nombrado por el Directorio previo concurso de merecimientos y responderá del desempeño de sus funciones ante el Directorio.

Son sus deberes y atributos:

- Responder por buen funcionamiento de los servicios de la Entidad
- Supervisar y optimizar el uso de los recursos humanos, y bienes de la Institución
- Solicitar al Presidente Ejecutivo, para que presente al Directorio las mejoras o cambios administrativos que fueren necesarios para el mejor desempeño de sus funciones
- Controlar que los gastos e inversiones se sujeten al presupuesto vigente
- Abrir conjuntamente con el Directorio Financiero las cuentas bancarias que sean necesarias
- Informar en cada sesión al Directorio sobre la situación administrativa.
- Supervisar que los valores recaudados sean debidamente depositados en las cuentas bancarias de la Entidad, dentro de las 24 horas subsiguientes de la recaudación



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Administrar los gastos por mantenimiento de las instalaciones y de las adquisiciones hasta el monto autorizado por el Director, que los aprobará y legalizará en cada sesión.
- Asistir a las sesiones de directorios con voz informativa
- Autorizar el pago de la ayuda mortuoria, ayuda exequial y prestaciones, previo el trámite reglamentario
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y contra incendio de las instalaciones de la Entidad
- Promocionar la venta de servicios y la buena imagen de la Entidad
- Programar y ejecutar los actos cívicos.

DIRECTORIO FINANCIERO

Según el art. 45 el Director Financiero, será un miembro activo en servicio pasivo, profesional en finanzas, contabilidad o afines, será nombrado por el Directorio previo concurso de merecimientos y responderá del desempeño de sus funciones ante el mismo organismo.

Son sus deberes y atribuciones:

- Planificar, dirigir y supervisar las labores económicas financieras de contabilidad y tesorería de la matriz y las sucursales.
- Elaborar y presentar al Directorio el presupuesto anual en el mes de noviembre, para su ejecución en el año entrante.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos contables y económicos en vigencia
- Abrir la cuenta o cuentas bancarias, solidariamente con el Director Administrativo



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Presentar al Directorio el movimiento económico mensualmente
- Informar mensualmente al Directorio la Ejecución Presupuestaria
- Presentar al Directorio, los balances semestrales.
- Actuar como agente de retención ante el Servicio de Rentas Internas
- Concurrir a las sesiones de Directorio
- Colaborar con las Comisiones de Trabajo cuando sea requerido
- Velar por los valores de la Institución
- Resolver los asuntos de carácter tributaria y financiero de acuerdo a las normas legales correspondientes
- Ejercer el control sobre las operaciones, recaudaciones y depósitos de valores
- Controlar que los registros contables e informes financieros, sean manejados en forma adecuada y oportuna.
- Adoptar las medidas correctivas recomendadas por auditoría para el mejoramiento del Sistema de Administración Financiera y de Control
- Presentar a la Asamblea General de Delegados, el informe económico anual

SECRETARIO ABOGADO

El secretario abogado según el art. 46 del Estatuto, será un miembro activo, oficial en servicio pasivo, profesional de derecho, sus deberes y atribuciones son las siguientes:

- Actuar como Secretario de las sesiones de la Asamblea General de Delegados y del Directorio.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Notificar a los miembros del Directorio con los respectivos nombramientos
- Llevar el archivo del Directorio y el registro de comunicaciones
- Redactar las Actas de la Asamblea General de Delegados y de las sesiones del Directorio, y mantener actualizado el libro correspondiente
- Comunicar a los funcionarios de la entidad y a los interesados, las resoluciones del Directorio y las disposiciones del Presidente nato o del Presidente Ejecutivo.
- Certificar la documentación oficial de la Entidad
- Citar por la prensa a las Asambleas Generales de Delegados ordinarias y extraordinarias
- Citar por escrito a los miembros del Directorio a las sesiones ordinarias y extraordinarias por los menos con cuarenta y ocho horas de anticipación en días hábiles, en caso de excepción ésta podrá hacerse telefónicamente.
- Cumplir con las disposiciones constantes en el Reglamento y aquellas que emanaren del Directorio.
- Elaborar los contratos y minutas de la entidad
- Asesorar a la Asamblea General de Delegados, al Directorio, al Presidente Ejecutivo, a las Comisiones de Trabajo y al Directorio Administrativo en aspectos legales
- Estudiar las expedientes relativos a las peticiones sobre el pago del fondo mortuario y poner a consideración del Directorio Administrativo el informe correspondiente
- Patrocinar a la Entidad, contestando demandas o demandados



AUDITORIA

En el Círculo Militar existe Auditoría Externa que sigue el proceso para la Institución.

1.5.3 Personal

En el Círculo Militar para el año 2010 se desempeñan realizando las funciones necesarias para el servicio de sus socios como se muestra a continuación

CUADRO N° 1
PERSONAL DEL CÍRCULO MILITAR

| Departamento | Empleados de Nómina |
|----------------------|----------------------------|
| Administrativa | 4 |
| Financiera | 4 |
| Adquisiciones | 1 |
| Comercialización | 3 |
| Tesorería | 1 |
| Secretario - Abogado | 1 |
| Operativa | 25 |
| TOTAL | 39 |

Fuente: Círculo Militar

Elaborado por: Dalila Valencia



CAPITULO II ANÁLISIS FUNCIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El propósito del análisis es demostrar cómo se lleva a cabo la actividad de negocios del Círculo Militar, partiendo de los antecedentes del macro ambiente que afectan sus condiciones económicas, de mercado y de negocio como tal, así como las principales funciones desarrolladas para llevar a cabo su actividad.

Sin embargo a continuación se presenta la matriz de cuatro lados, para resumir y evaluar información económica, social, política y tecnología a nivel nacional, los índices que presenta esta matriz se describen en este capítulo.



Elaborado por: Dalila Valencia



- Inflación: El tener una inflación con tendencia a la baja en una economía beneficia a las empresas ya que en el mercado existe mayor poder adquisitivo.
- Tasas de interés: A pesar que la disminución de las tasas de interés no es muy significativa es favorable para las empresas pues el acceder a préstamos resulta en un costo menor para las mismas.
- Analfabetismo: La disminución del analfabetismo nos beneficia pues en el mercado existiría más oportunidades para que estas personas aprendan el uso de internet.
- Desempleo: El desempleo ha aumentado, esto perjudica a las empresas ya que crea una disminución en sus grupos objetivos, de modo que el subempleo aumenta en las empresas e instituciones.
- Pobreza: La pobreza en el Ecuador es elevada pero los esfuerzos por reducirla han resultado en una disminución de la misma esto hace que las personas tengan mayor poder adquisitivo.
- Competitividad Tecnológica: Esto beneficia a la Institución volviéndola más productiva reduciendo costos para la misma.
- TIC: Un crecimiento en las tecnologías de la Información y las comunicaciones en la competitividad ayuda a la economía del país ya que acelera la globalización y abre puertas a negocios digitales.
- Telecomunicaciones: El cable submarino ayudará a Ecuador a reducir los costos de internet, tener conexiones más seguras y aumentar el ancho de banda.
- E-commerce: El aumento de negocios digitales crea una alternativa para las empresas pues éstas tendrán la oportunidad de llegar a nuevos mercados y la capacidad de reducir significativamente sus costos.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Riesgo País: Si las empresas extranjeras dejan de invertir en el Ecuador esto perjudica las conexiones con el exterior y limitaría a las empresas expenderse.
- Proveedores: Es perjudicial para la institución que los proveedores no mantenga seriedad y sean fieles a los acuerdos ya que se verá reflejado en costos y tiempo para sobrellevar el impacto imprevisto.
- Miembros del Círculo Militar: En caso de que los miembros dejarán de preferir a la Institución se verá perjudicada la misma pues el objetivo principal pierde su razón.
- Competencia: Si la competencia en un futuro es más agresiva o aumenta se tiene el riesgo de perder participación de mercado.

Además gracias a la matriz de enfoque gerencial que sigue a continuación se puede determinar las oportunidades y amenazas del entorno a la Institución como el macroeconómico y si microeconómico que tiene la institución, pues se analiza el impacto que tendrán en cada área de la Institución cada uno de estas fuerzas influyentes.

A continuación se muestra la tabla explicativa.



CUADRO N° 2 PONDERACIÓN MACROECONÓMICO

| | | CRITERIO DE SELECCIÓN | | | | | | | |
|--------------------------------|------------|------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|---------|----|---------|-------------|
| | | ESTRATEGIAS / DEPARTAMENTOS | | | | IMPACTO | | | |
| | | FUERZAS QUE INFLUYEN | Finanzas | Adquisiciones /Comercialización | Administración | + | - | | TOTAL |
| FUERZAS EXTERNAS | TENDENCIAS | Inflación - | +3 | +2 | +3 | 8 | 0 | 8 | OPORTUNIDAD |
| | | Tasas de Interés- | +3 | 0 | +2 | 5 | 0 | 5 | OPORTUNIDAD |
| | | Riesgo País+ | -3 | 0 | -3 | 0 | -6 | -6 | AMENAZA |
| | | Pobreza- | +4 | -4 | +4 | 8 | -4 | 4 | OPORTUNIDAD |
| | | Desempleo + | +3 | 0 | +2 | 5 | 0 | 5 | OPORTUNIDAD |
| | | Competitividad Tecnológica + | +3 | +1 | +3 | 7 | 0 | 7 | OPORTUNIDAD |
| | | TIC | +3 | +2 | +3 | 8 | 0 | 8 | OPORTUNIDAD |
| | | Telecomunicaciones | +4 | +2 | +4 | 10 | 0 | 10 | OPORTUNIDAD |
| | | e-commerce | +4 | +4 | +4 | 12 | 0 | 12 | OPORTUNIDAD |
| | | Actores | PROVEEDORES+ | -4 | -3 | -4 | 0 | -11 | -11 |
| COMPETENCIA+ | -3 | | -2 | -4 | 0 | -9 | -9 | AMENAZA | |
| MIEMBROS DEL CÍRCULO MILITAR + | -3 | | -2 | -4 | 0 | -9 | -9 | AMENAZA | |

Elaborado por: Dalila Valencia

Se pondera del 1 al 5 cada factor dentro de cada departamento siendo 1 el de menor impacto y 4 lo de más impacto para la empresa. El signo positivo antes de cada número indica que representa un beneficio para la institución mientras que el signo negativo equivale a un impacto negativo para la misma.

El cuadro anterior, demuestra los impactos que sufre la Institución en sus estrategias departamentales con las tendencias de las fuerzas externas que la rodea, es así que tenemos que el análisis de la inflación afecta directamente a las finanzas, así como también al departamento de Administración pero más impacto en Adquisiciones / Comercialización ya que mientras más baja es la inflación quiere decir que existe mayor poder adquisitivo, lo que beneficia a la Institución, un factor de amenaza es la competencia, ya que afecta a todas sus áreas principalmente en el de Comercialización pues es por ahí que se mide la eficiencia de sus salones y eventos realizados que la competencia está ganando mercado.

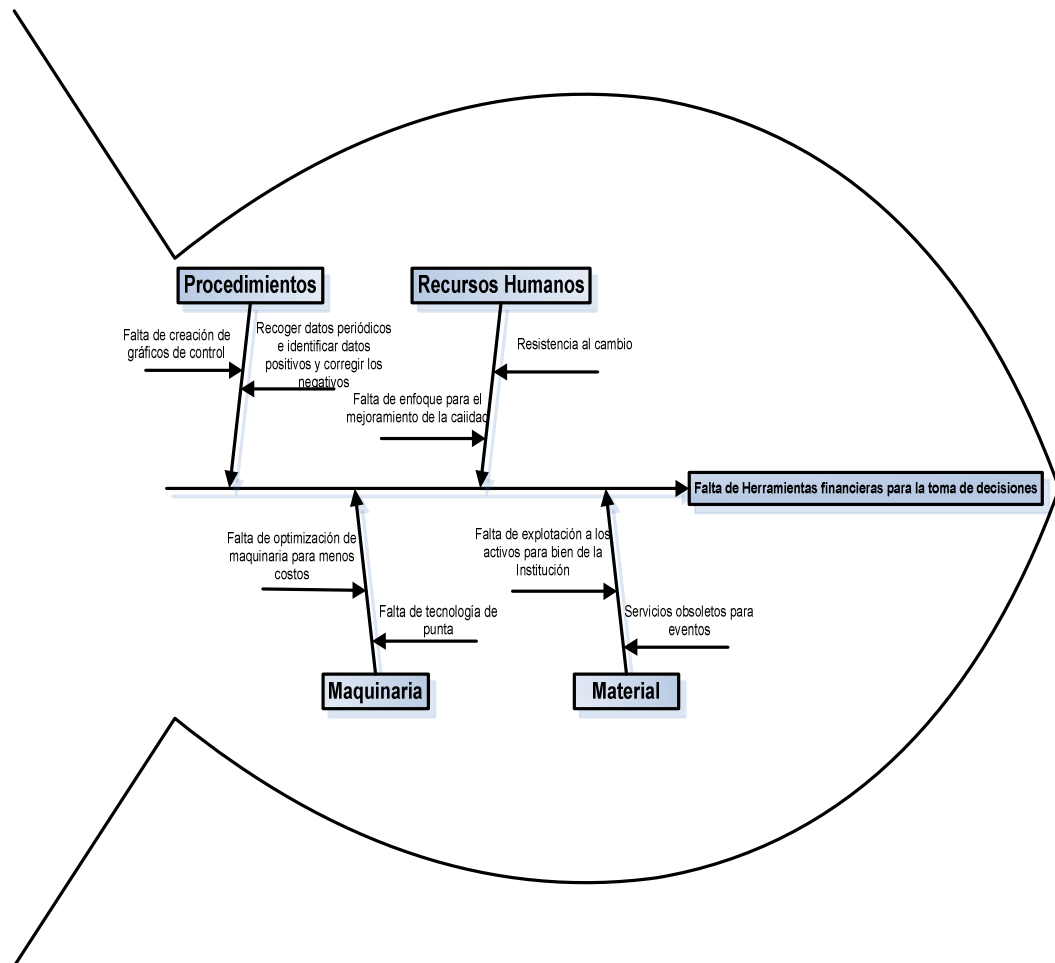


Finalmente para un análisis con enfoque institucional es importante hacer el desarrollo del cuadro de Ishikawa de modo que la reingeniería es el proceso más no la institución. Se ha analizado el problema y el mismo proviene de distintos ámbitos como son los procedimientos, recurso humano, maquinaria y material.

A continuación el desarrollo del gráfico explicativo de Causa y Efecto:

GRÁFICO N° 21

ISHIKAWA



Elaborado por: Dalila Valencia



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

2.1.1 MACROAMBIENTE

En el macro-ambiente se hará referencia a como se ha desarrollado el entorno de nuestro país en los últimos años, y como estos pudieron afectar a la Institución. El Ecuador atraviesa una etapa de crucial trascendencia política, el gobierno actual del Eco. Rafael Correa, ha generado cambios políticos que de hecho tuvieron un impacto económico, social y político; durante el año 2009 y de la misma manera sucede en el 2010, los cambios en la Constitución Política del Ecuador que fue aprobada mediante referéndum por el pueblo ecuatoriano, involucró cambios que abarcan tanto el área política como económica, aspecto que se dio a finales del año 2008 así como la elección de nuevos mandatarios que se realizó en el año 2009.

2.1.1.1 Factor Económico

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía en un determinado período de tiempo, es la suma del valor agregado, y además se puede considerar la suma de las rentas¹⁰.

De acuerdo con proyecciones del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB para el año 2009 estuvo cerca a los USD 51,3 billones, lo que representa un crecimiento anual de 0,98%. Otras proyecciones colocan el crecimiento en 0,4% (CEPAL), y -1,0% (FMI). Los sectores con tasas de

¹⁰ www.zonaeconomica.com/producto-interno-bruto



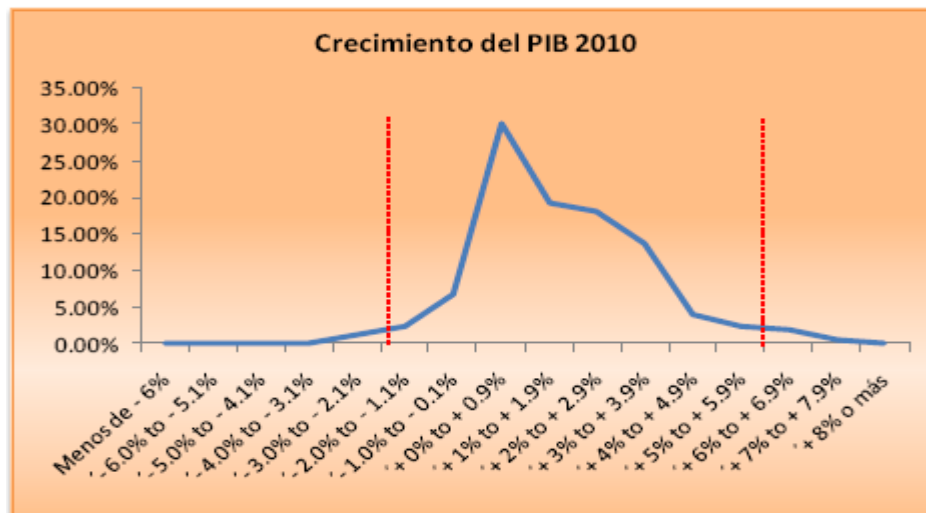
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

crecimiento negativo fueron, entre otros: financiero (-5,44%), petróleo (-4,56%) y minería (-4,53%) para el año 2009. Sin embargo el panorama toma otro sentido pues se prevé que para el año 2010 habrá un crecimiento del 1,3% en la extracción de gas natural y crudo, además de que se espera un crecimiento en el sector de servicios, especialmente en electricidad y agua.

A continuación un gráfico demostrativo del desenvolvimiento del PIB:

GRÁFICO N° 22
CICLO DE CRECIMIENTO DEL PIB 2010



Fuente: Información tomada por el Banco Central del Ecuador.

El Banco Central del Ecuador pronosticó un crecimiento del PIB del 6,81% en el año 2010, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en el petróleo e infraestructuras. El crecimiento antes mencionado ha sido calculado con relación en el índice de 2008, que fue



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

6,2% tomando en cuenta que el año 2009 ha sido considerado como "atípico" por la crisis económica internacional¹¹.

INFLACIÓN: Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Además se explica como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de inflación se ubicó en el 4,31% en el año 2009, una reducción importante comparada con 8,83% alcanzado en el año 2008 (la tasa más alta desde el año 2003). Las tasas de inflación mensual en últimos meses del año estuvieron entre 0,6% y 0,2%. En enero del 2010, la tasa de inflación se ubicó en 0,83%.

Las bebidas alcohólicas con 8,92%, restaurantes y hoteles con 6,52% y otros servicios con 14,03% fueron las áreas con las tasas de inflación más altas durante el año 2009.

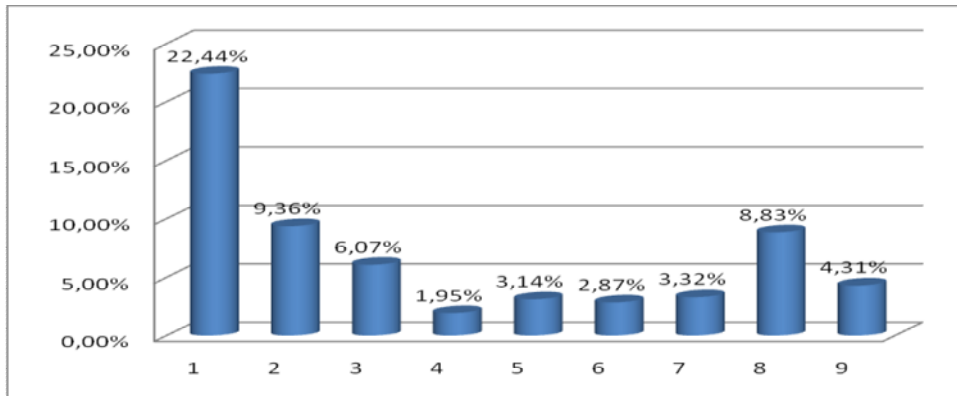
Como consecuencia de algunas medidas tomadas por las autoridades, se presionó por la reducción en las tasas de interés fijadas por los bancos privados, así como de las tarifas por los servicios que éstos prestan. Estas acciones originaron un impacto negativo sobre la confianza en el sector financiero.

A continuación se muestra la inflación anual de los períodos 2001 al 2009.

¹¹ http://www.infolatam.com/entrada/ecuador_banco_central_preve_crecimiento_-17303.html



GRÁFICO N° 23
INFLACIÓN ANUAL 2001 - 2009



Fuente: Información tomada del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dalila Valencia

“Los incrementos mensuales de precios se registraron en 7 de las 8 ciudades analizadas, la mayor inflación se registró en Manta con 1,08%, Quito con 0,97% y Machala con 0,93%. En contraposición se registró deflación únicamente en Cuenca con el -0,41%. En el nivel de inflacionario de diciembre incidieron los nuevos precios de fábrica debido a los costos de producción (Manta y Machala), desabastecimiento de productos debido a la sequía, todas las ciudades excepto Cuenca; alcanza un incremento de precios de laboratorio (Manta, Ambato, Esmeraldas, Loja)”¹².

PRECIO DE BARRIL DE PETRÓLEO: A finales de la década de 1950, la producción mundial de petróleo excedía de forma considerable de la demanda. El precio del crudo cayó y con él las cantidades que las compañías petroleras internacionales pagaban a los países productores. La OPEP fue creada en 1960 como reacción ante esta caída de los

¹² Página de internet del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

pagos. Además de pasar a formar parte de la OPEP, algunos países productores nacionalizaron la producción de petróleo y los equipos de refinado de las compañías petroleras, con lo que generaron grandes ingresos.

El precio de la cesta de referencia de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) subió a USD 76,62. La cesta de referencia comprende 12 tipos de crudo:

El argelino Saharan Blend, el iraní Iran Heavy, el iraquí Basra Light, el Kuwait Export, el libio Es Sider, el nigeriano Bonny Light, el Qatar Marine, el saudita Arab Light, el Murban de los Emiratos Arabes Unidos, el BCF 17 de Venezuela, el angoleño Girassol y el oriente de Ecuador.

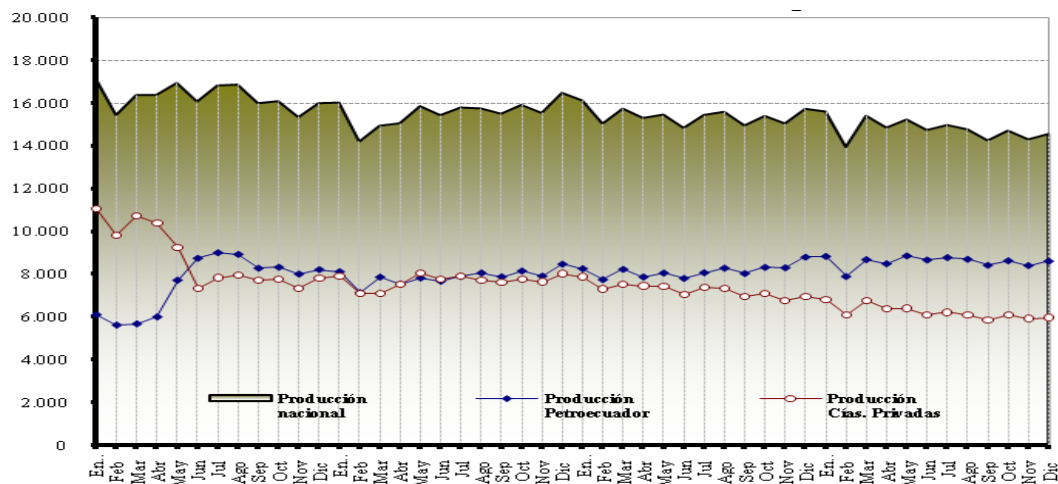
La Agencia Internacional de Energía, estimó que los precios del barril de petróleo crudo se mantendrán por encima de los USD 100 dólares durante los próximos años, de acuerdo con la revista especializada "Petroleum World", la contracción en la actividad económica para el año 2009 mundial fue un escenario desfavorable para mantener dicho precio del barril de petróleo. Además la OPEP redujo la producción del barril de petróleo y Ecuador al ser miembros de la entidad acató la disposición.

Sin embargo para el año 2010, el Ecuador ve un panorama estable con el precio de petróleo, y se considera que la producción de la OPEP se mantenga fija, ubicándose el precio del petróleo en Ecuador entre USD 70 y 80¹³.

¹³ El Universo



GRÁFICO N° 24
PRECIOS DE CRUDOS DE PETROECUADOR Y WTI¹⁴
(DÓLARES/ BARRIL)



Fuente: Información tomada del Banco Central del Ecuador

TASAS DE INTERÉS: La tasa de interés es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés fija; se aplica durante el período de repago de un préstamo, cuyo valor se fija al momento de la concertación del crédito.

Tasa de interés flotante; es aquella que se paga durante la vida de un préstamo y varía en función de una tasa de interés de referencia.

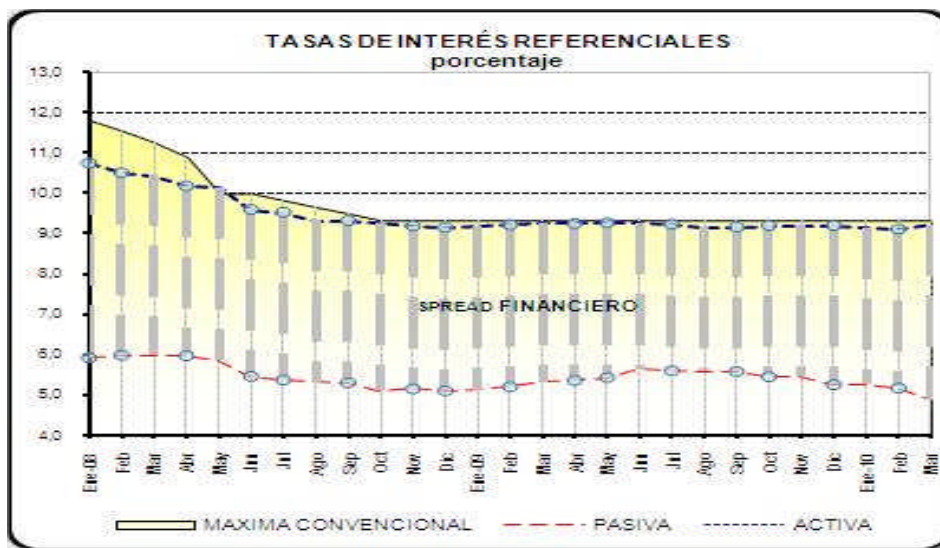
¹⁴ West Texas Intermediate; es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.



Tasa de interés pasiva; precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

Tasa de interés al rebatir; se aplica sobre el saldo adeudado.

GRÁFICO N° 25
TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES



Fuente: Información tomada del Banco Central del Ecuador

Como consecuencia de algunas medidas tomadas por las autoridades, se presionó por la reducción en las tasas de interés fijadas por los bancos privados, así como de las tarifas por los servicios que éstos prestan. Estas acciones originaron un impacto negativo sobre la confianza en el sector financiero.

El gobierno cambió el método para el cálculo de las tasas de interés referenciales aplicables por el sector financiero en un intento por reducirlas. En el año 2009, el promedio de las tasas de interés activa y



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

pasiva corporativa se ubicó en 11% y 9%, respectivamente, por otra parte, las tasas de interés al consumo variaron entre 19% y 17%.

RIESGO PAÍS: Es un índice que intenta medir el grado de riesgo que contempla un país para las inversiones extranjeras, de manera que los inversores, al momento de realizar sus elecciones de donde invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además toman en cuenta el riesgo que esto conlleva, es una sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos, es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos.

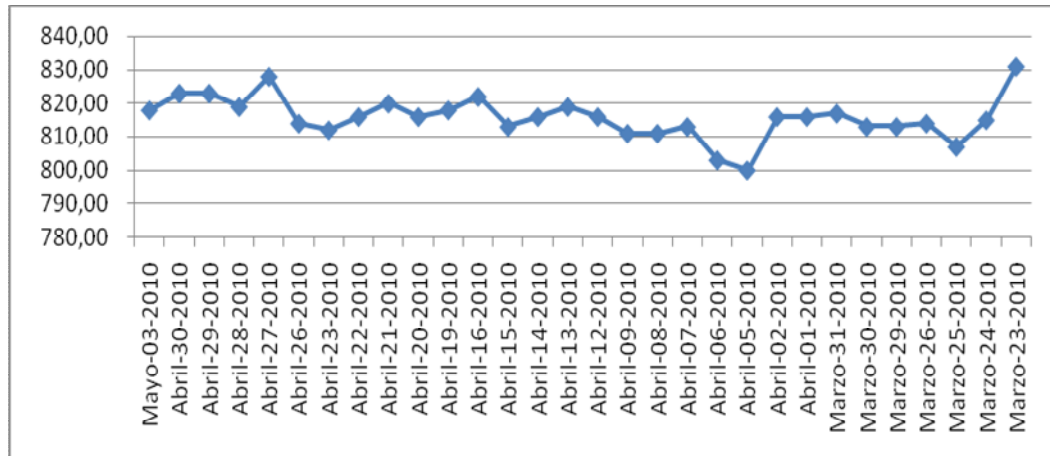
A fines del año 2009, el índice riesgo país del Ecuador, medido por el Índice de Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI), estuvo próximo a los 740 puntos por debajo de alrededor de 4.600 puntos en diciembre de 2008, cuando el Gobierno decidió la moratoria de parte de la deuda externa del país. Cabe mencionar que el índice estuvo en aproximadamente 820 puntos cuando el Eco. Correa tomó su cargo.

Esta inseguridad jurídica latente en el Ecuador da cabida a una variedad de actos de corrupción que se encuentran sustentados por juicios de valor subjetivos de aquellas personas al servicio de la justicia, que no cuentan con el apoyo de reglas claras para exigir el cumplimiento de los derechos y obligaciones que comprende una verdadera seguridad jurídica. La falta de seguridad jurídica constituye una de las principales razones por las que los inversionistas extranjeros no desean ingresar al Ecuador y prefieren irse a países que ofrecen sistemas legales más claros.



GRÁFICO N° 26

RIESGO PAÍS ECUADOR (EMBI)



Fuente: Información tomada de la Superintendencia de Bancos y Seguros / Banco Central del Ecuador

APERTURA COMERCIAL: Se denomina apertura comercial a la capacidad de un país de transar bienes y servicios con el resto del mundo, lo cual depende mucho del nivel de las llamadas barreras arancelarias y para-arancelarias establecidas por el país.

El Ecuador forma parte de varias organizaciones y dentro de ellas establece acuerdos multilaterales generales y específicos en materia comercial:

El comercio internacional terminó el año 2009 con saldo negativo; de acuerdo con estadísticas del BCE, el Ecuador culminó el año con un déficit comercial de aproximadamente USD 332 millones, comparado contra el saldo positivo de USD 1 billón del año anterior. El país cerró el año con exportaciones por un valor aproximado de USD 13,8 billones, lo que representa un decrecimiento del 26% con respecto al año 2008.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Sobre la base de las cifras proporcionadas por el BCE, en el año 2009 las exportaciones de crudo se ubicaron en USD 6,9 billones; una reducción de 40% respecto a las cifras del año 2008. Estas ventas representan el 51% de las ventas totales al extranjero. Por otro lado, las exportaciones no petroleras se ubicaron en USD 6,8 billones y su reducción comparada con las cifras del año 2008 fue de 0,6%.¹⁵

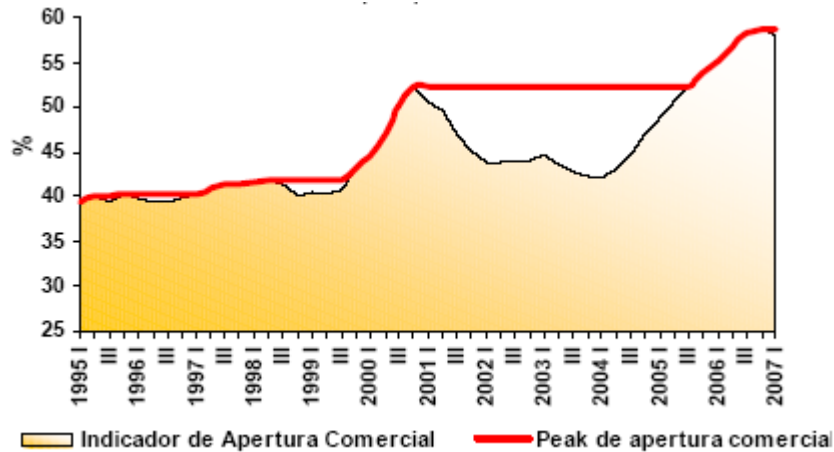
En enero del 2009 el Gobierno Ecuatoriano adoptó por un período de un año, restricciones a las importaciones, como una forma de contrarrestar la crisis financiera internacional; 647 sub-ítems del arancel de importaciones fueron afectados con las medidas, siendo las importaciones más afectadas en las compras de y diesel (-22%); materias primas (-22%); artículos de consumo (-21%) y bienes de capital (-14%).

Algunos de los productos afectados con un recargo del 35% en su valor, fueron las bebidas alcohólicas, artículos electrónicos, teléfonos celulares o reproductores de música y video, y muebles, entre otros. En tanto que juguetes, juegos de video, maquillaje, bombones, pastas o mermeladas, entre otros, sufrieron un recargo del 30% adicional. El objetivo de la medida, según el Gobierno fue la de beneficiar la inversión y la creación de empleos. Sin embargo, debido a la entrada en vigencia de otras reformas laborales y tributarias no se generó el mencionado apoyo a las empresas ni el aumento la confianza de los inversionistas.

¹⁵ Banco Central del Ecuador, Balanza de Pagos.



GRÁFICO N° 27
INDICADOR DE APERTURA COMERCIAL
(X+M) / PIB



Fuente: Banco central del Ecuador

2.1.1.2 Factor Político

GOBIERNO DE JAIME ROLDÓS AGUILERA



En 1979, nace en Ecuador el constitucionalismo contemporáneo con situaciones adversas, así tenemos:

- La oposición de la Cámara Nacional del legislativo,
- Una confrontación armada fronteriza con el Perú (1981),
- Inflación y desequilibrio del crecimiento económico, incluido el petróleo.

En el reinicio del periodo democrático en 1979, se alcanzó una deuda externa total de USD 2.975 millones, dando inicio a la dependencia del país en los recursos externos por insuficiencia de la producción interna y



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

manejo dispendioso de los recursos. Jaime Roldós murió en 1981, por un accidente de avión, ocupando al momento el poder el Vicepresidente.

GOBIERNO DE OSWALDO HURTADO



Tuvo que lidiar con el fenómeno de las inundaciones afectando la economía.

El presidente Hurtado (1981-1984) toma medidas enfocadas a:

- Liberar precios en el mercado,
- “Sucretizó” la deuda externa que los empresarios habían adquirido en dólares produciéndose un giro en la conducción económica.

Entre 1976 y 1982, la deuda externa pública creció 18 veces mientras que la privada creció en el mismo lapso 28 veces más.

En 1984 los ajustes económicos iban dando resultados. La producción de banano, café y cacao llegó al nivel del 75% de lo logrado en 1982; el resto de la producción agrícola alcanzó el 96% respecto a lo producido en 1982, el PIB creció al 4,2% y la inflación declinó sustancialmente al 25,1% para el año calendario y al 22,6% para el año cortado a agosto. El ahorro privado cayó al 4,8% del PIB y el desempleo creció. Aunque el déficit fiscal y de cuenta corriente bajo a niveles manejables, la reserva internacional continuaba débil. "Al terminar la administración de Hurtado", dicen los analistas sudamericanos Francisco E. Thoumi y Marilee S. Grindler, "La economía ecuatoriana había sorteado la crisis y evitado una posible profunda depresión, aunque no estaba encaminada a una recuperación auto sostenida. La mayor parte de los cambios en las políticas económicas se habían efectuado suponiendo implícitamente que



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

las únicas causas importantes de la crisis eran externas y el Gobierno no parecía tener una percepción clara de la necesidad de cambios estructurales en las políticas internas¹⁶.

El Gobierno cumplió con sus propósitos en generación hidroeléctrica, electrificación rural, riego y caminos vecinales, fortalecimiento de las empresas estratégicas del Estado, descentralización industrial, telecomunicaciones, alfabetización, legislación universitaria, reforma educativa, reforma agraria, desarrollo rural integrado y fomento de la organización popular.

GOBIERNO DE LEÓN FEBRES CORDERO (1984-1988)



El slogan de la campaña electoral y labor del nuevo gobierno: **-PAN, TECHO Y EMPLEO-**, dentro de un ambiente de paz, orden y trabajo. Dio el giro completo que las elites del poder económico anhelaban: desplazó el papel económico del Estado e impulsó abiertamente el neoliberalismo” criollo, su identificación como aliado de los Estados Unidos y el seguimiento de las políticas determinadas por el FMI.

La implantación del nuevo “modelo” fue acompañada por el autoritarismo, la represión a los movimientos sociales y de trabajadores (incluso con el pretexto de combatir a la rudimentaria y efímera lucha armada que intentaba “Alfaro Vive Carajo), la corrupción, la violación constitucional y la arrogancia personalista del mandatario.

¹⁶ <http://www.edufuturo.com>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

En agosto de 1988, la inflación estaba en una tasa anualizada de aproximadamente el 85 por ciento, la reserva monetaria era negativa y el déficit fiscal llegaba al 10 por ciento del PIB. La devaluación anual del sucre fue de 53, 51 Y 95.3 por ciento en 1986, 1987 y 1988.

Como resultado de una confabulación del 7 al 11 de marzo de 1986 el general Frank Vargas Pazzos, Comandante General de la Fuerza Aérea y Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se sublevó contra el Presidente de la República, se tomó la base aérea de Manta, luego la de Quito, hasta que por fin fue reducido a prisión para que sea juzgado de acuerdo a leyes y reglamentos castrenses pertinentes. A causa de este levantamiento que se quiso desestabilizar al Gobierno Constitucional, tuvo que salir el Ministro de Defensa general Luis Piñeiros y el Comandante General del Ejército general Manuel María Albuja. Sofocado este hecho de insubordinación, el Gobierno siguió trabajando normalmente.

GOBIERNO DE RODRIGO BORJA CEVALLOS (1988-1992)



El eslogan que pregonó en su campaña electoral – **AHORA LE TOCA AL PUEBLO-**, sirvió de material para que los políticos y otras personas evaluaran su gobierno en estos términos: -"Ahora le toca al pueblo morir de hambre: razón de la inflación galopante y el alto costo de vida-. –Ahora le toca al pueblo, pagarle las tres campañas electorales-. – Este gobierno ha sido un fracaso, mintiéndole al pueblo con ofrecimientos que ni se cumplen-, etc.". En 1992 se registra un descontento general del pueblo. Los artículos de primera necesidad o alimentos básicos, están a precios elevadísimos. En lo político, existe pugna de poderes, se han destituido en juicios políticos realizados por el Congreso Nacional a cinco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Ministros de Estado. Muy censurable ha sido el alza gradual de los combustibles, dando oportunidad a la especulación. Los continuos y frecuentes viajes del Presidente a países extranjeros y a la falta de sensibilización de los problemas internos de Ecuador.

Aunque quiso mantener una economía relativamente estable, continuó bajo el impacto de la crisis latinoamericana derivada del problema de la impagable deuda externa, que el FMI persistía en solucionar con sus medidas de apertura económica, Privatizaciones y retiro del Estado.

Acciones, como la entrega de miles de hectáreas a las comunidades indígenas de la región amazónica, el programa nacional de alfabetización, la mejora de la inversión social y hasta el haber logrado que el grupo AVC abandone la lucha clandestina irregular, dieron el contraste con el espíritu oligárquico en el que se movió el gobierno de Febres Cordero.

Utilizó los sistemas de maquila y aumentó el número de trabajadores para un sindicato.

Se produjo el primer levantamiento indígena nacional que paralizó el país. Dejó un saldo en contra terrible en la Caja Fiscal.

GOBIERNO DE SIXTO DURÁN BALLÉN (1992-1996)



Fue el presidente que más afirmó los conceptos sobre el mercado libre y la empresa privada como rectores de la economía.

Abiertamente inició los procesos de privatización de empresas públicas y retiro del Estado.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Esas políticas condujeron al deterioro sistemático de los servicios públicos como los de seguridad social, educación y atención médica, en tanto se revistió a los sectores empresariales de garantías y beneficios, incluso con descuido de sus responsabilidades sociales y estatales. El paquete de medidas económicas dictadas en septiembre de 1992, golpeó duramente a los hogares ecuatorianos con el alza de los combustibles, vinieron los abusos en los precios de los alimentos y productos de primera necesidad. Inflación y alto costo de vida. Muchos paros como protestas por falta de atención gubernamental. Existe un descontento en el pueblo porque no se cumple los ofrecimientos de campaña electoral.

En los primeros meses de 1993, en el sector del Austro, sitios La Josefina, Paute, Gualaceo y en general los pueblos, comunidades, carreteras de las provincias de CAÑAR Y AZUAY, sufrieron grandes daños a causa de los deslaves e inundaciones, lo que provocó el desembolso de grandes cantidades de dólares. Su vicepresidente de la República Eco. Alberto Dahik, estuvo implicado escandalosamente en la disposición arbitraria y aprovechamiento personal e ilegal de los "GASTOS RESERVADOS", asignados a la vicepresidencia de la República, por lo cual fue condenado a prisión, pero huyó antes de ser aprehendido, radicándose en Costa Rica.

LA GUERRA DEL CENEP.- En enero y febrero de 1995: otra vez ataca Perú a Ecuador, aconteció la guerra no declarada en el CENEP. El pueblo ecuatoriano como siempre siguió los hechos de cerca respaldando a su presidente "NI UN PASO ATRÁS", arengaba Sixto Durán Ballén a las muchedumbres; pero desgraciadamente hizo todo lo contrario del insigne estadista cinco veces presidente de la República Dr. José María Velasco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Ibarra, de aceptar y declarar que es válido el "IRRITO PROTOCOLO DE RIO DE JANEIRO". Nulo por algunas razones.

Con la declaración de paz de Itamaraty, cesaron las confrontaciones bélicas. El Ecuador triunfó en las acciones de guerra.

GOBIERNO DE ABDALÁ BUCARAM (1996-1997)



El presidente no terminó su período constitucional hasta el 10 de agosto del año 2000, porque el Congreso Nacional le dejó cesante, a pedido del pueblo, por su desgobierno y falta de capacidad administrativa.

Combinó su rudimentaria visión del sistema empresarial, con la afirmación de un "neoliberalismo" de argolla, amistades y clientelismos y una administración política caótica, corrupta y escandalosa.

"Aumento de la inflación, carencia de energía eléctrica, alza del dólar y de los combustibles, cada mes: falta de fuentes de trabajo, incertidumbre en el litigio internacional con el Perú, desconfianza en las acciones gubernamentales, pobreza creciente y tantos más problemas y asuntos del pueblo sufrido y aguantador¹⁷".

El embajador de los Estado Unidos Leslie Alexander echó más leña al fuego cuando denunció: "La penetrante corrupción que carcome el país". Ya no se podía seguir tolerando tanta insolencia, abuso patanería, prepotencia, latrocinio, inmoralidad, insensatez, irrespeto al pueblo, insultos a ex-presidentes de la república, instituciones, periodistas,

¹⁷ <http://www.noticierodigital.com>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

profesores, profesionales, partidos políticos, gremios de trabajadores y sindicatos, y, peor aún cuando se dictaron descabelladas y absurdas medidas económicas que golpearon duramente a los hogares ecuatorianos... con el alza desmedida de alimentos básicos, combustible, gas, luz, eléctrica, agua, teléfonos, transporte, etc.

Luego de la fugaz sucesión de Rosalía Arteaga el Congreso reconoció como presidente Interino a Fabián Alarcón Rivera, el 11 de febrero de 1997 hasta el 10 de agosto de 1998.

GOBIERNO DE FABIÁN ALARCÓN RIVERA (1997-1998)



Como la corrupción y las tremendas medidas económicas, que fueron dos de las muchas causas de la salida de Bucaram, el gobierno del doctor Alarcón asume sus delicadas y difíciles responsabilidades con amplio respaldo popular, para realizar un buen gobierno selecciona a los mejores ecuatorianos para colaborar en su administración.

Según Alarcón informó: "La situación en la que hemos recibido el país es realmente catastrófica. Hemos estado al borde de un colapso económico y social. Por eso uno de los objetivos de este gobierno es combatir todo lo que signifique corrupción".

En los meses en que actuó Alarcón ni la economía logró despegar, ni la política se condujo con racionalidad y orientación. Este tradicional político fluctuó según los vaivenes de las circunstancias, conforme había sido su propia militancia personal.

El martes 16 de marzo de 1999 es tomado prisionero por orden del Presidente de Corte Suprema de Justicia Dr. Héctor Romero Parducci y



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

enviado a la cárcel pública N°4 acusado por el caso "pipones del Congreso". La denuncia fue presentada por la diputada de la Izquierda Democrática Cecilia Calderón.

GOBIERNO DE JAMIL MAHUAD (1998-2000)



El eslogan de la campaña electoral, que tanto pregonó Mahuad fue **"SE LO QUE HAY QUE HACER Y COMO HACERLO"**,

En 1995 se habían producido nuevos roces fronterizos entre las tropas de ambos países en la región amazónica de la Cordillera del Cóndor. Mahuad se empeñó en dar una solución duradera al conflicto entre Ecuador y Perú. El presidente logró el arreglo y en octubre de 1998 los dos países suscribieron los Acuerdos de Paz, por los cuales quedó reconocido el Protocolo y se proyectó una era de relaciones económicas e internacionales provechosas.

Su gobierno continuó la línea "neoliberal" de sus antecesores e incluso respondió, a los intereses de la banca privada. Para salvar al sector financiero cuya crisis era inminente, en 1999 Mahuad decretó un feriado bancario y congeló los depósitos ciudadanos. Sabiendo que el dinero es el elemento básico para el trabajo, negocio, movimiento económico, etc., se ahondó más la crisis. Pues, almacenes, negocios, mercados, lugares de dispendio de toda clase de artículos, rebajaron notablemente en su venta, mucha ausencia de clientes.

El 90% de la población está inconforme con esta administración de Mahuad; y le pide demuestre un "liderazgo". Pues, el trabajo escasea, porque muchas fábricas, factorías, constructoras, empresas y lugares de



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

trabajo, despidieron a sus elementos humanos a falta de circulante. La delincuencia creció por arte de magia, asaltando a las personas en cualquier hora del día y en diferentes ciudades del país; los atracos y muertes, sucedieron en gran proporción. Que los negros del Puente de El Juncal en el límite de las provincias de Carchi e Imbabura, cobren de 50.000 a 200.000 sucres, para dejar pasar a un carro bloqueado por ellos con piedras o palos inmensos, alarmó muchísimo por la irresponsabilidad de quienes están llamados a cuidar el orden y seguridad de la ciudadanía y sus pertenencias.

El paro del magisterio que duró 52 días; de los trabajadores de la salud, petroleros, de INECEL, etc., colmaron la paciencia de los ecuatorianos. A los maestros cobraron tres meses atrasados, y se negó a reconocer su aumento salarial adquirido en el gobierno de Alarcón, aprobado por el Congreso y publicado en el Registro Oficial. Cuántas pérdidas millonarias se registraron a causa de "los famosos paros de actividades y cierre de las carreteras", que de paso fueron destruidas con picos y palas por los indígenas y gente del medio rural.

El 23 de septiembre de 1998, se publicó que Ecuador está ubicado en el noveno lugar entre 85 países corruptos del mundo, junto a Venezuela Paraguay, Honduras y Colombia.

Si un pan de 300 sucres sube a mil sucres, de que alivio hablamos para el pueblo. La burocracia dorada como la de Petroecuador que gana millonadas en dólares y junto a otras prebendas; los pipones, en todo estrato del Estado, y los parlamentarios y sus asesores o pasa papeles, dejan en soletas al país. La luz, el agua, teléfono, después de haber suprimido algunos subsidios estatales, cuestan un ojo de la cara.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Todo lo anterior provocó la reacción generalizada de las clases medias y populares que experimentaron cómo se deterioró meteóricamente su condición de vida, mientras una serie de banqueros corruptos fugaban del país, las deudas se descubrieron como impagables y las garantías otorgadas sobre los créditos vinculados entre los mismos grupos empresariales ligados a la banca aparecían como insuficientes y hasta ridículas.

El asunto prosiguió con las presiones de las dirigencias de las cámaras de la producción (gremios empresariales) particularmente costeños, que anhelaban la dolarización de la economía ecuatoriana, adoptada por Mahuad pocos días antes de que una revuelta indígena nacional, apoyada por un sector del Ejército y de un amplio apoyo de la población, provocara su derrocamiento el 21 de enero de 2000 y el levantamiento desembocó en un triunvirato que duró unas pocas horas. Finalmente, el mando militar posesionó al vicepresidente Gustavo Noboa, hecho ratificado al día siguiente por el Congreso.

GOBIERNO DE GUSTAVO NOBOA BEJARANO (2000-2003)



El nuevo mandatario continuó las políticas de inspiración neoliberal y es el que más contribuyó a la “flexibilidad” de la fuerza de trabajo, pues acogió los planteamientos de las cámaras para introducir la jornada por horas, la tercerización de servicios y otras medidas que minaron los derechos laborales conquistados en el Ecuador durante décadas.

Con Noboa al frente, el Ecuador vio realizarse la histórica mudanza monetaria que Mahuad decretó con fatales consecuencias para él. La



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Trole I legalizó el dólar como moneda de circulación en convivencia con el sucre por un período de seis meses, a cuyo término, el 9 de septiembre de 2000, se produjo la desaparición de la moneda local tras 116 años de existencia y su sustitución por la divisa estadounidense como única reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago y cambio. La cotización establecida por el mercado cuando el gobierno de Mahuad, de 25.000 sucres por dólar, definió el precio del canje, el cual pudo realizarse durante seis meses adicionales. El Banco Central del Ecuador se reservó el derecho a seguir acuñando moneda, pero sólo unidades fraccionarias, equivalentes a centavos de dólar.

La espectacular medida, calificada de "experimento" para todo el subcontinente (Panamá, desde su independencia en 1903, y Argentina, desde 1991, ya estaban dolarizadas parcialmente o en la práctica, pero sin que sus monedas nacionales hubieran llegado a suprimirse), por de pronto provocó una indiscriminada subida de precios que se trasladó a la tasa de inflación acumulada. El año 2000 terminó con un índice medio de inflación del 91%, mientras que la recuperación del crecimiento, el 2,3% para los doce meses, pasó desapercibida para el ciudadano de a pie.

Además, el Gobierno de Noboa debía llevar a cabo una drástica reforma tributaria y luchar contra el déficit fiscal por lo que le tocaba del plan de contingencia acordado con el FMI en abril de 2000 para la liberación de USD 2.045 millones de créditos en tres años. La carta de intenciones con el organismo financiero fue recibida en una situación de virtual quiebra ante los acreedores internacionales a raíz de la moratoria, declarada por Mahuad, del pago de los intereses de la deuda externa, cuyos montos superaban los USD 13.000 millones. Y es que numerosos analistas estaban advirtiendo que sin unas finanzas saneadas y los índices de



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

productividad sumamente mejorados, el anclaje en el dólar podría arrastrar a la economía ecuatoriana al pozo sin fondo de la iliquidez, como en Argentina, e incluso al fenómeno fatal de inflación sin crecimiento.

Sin mayor novedad, el 15 de enero de 2003 Noboa cesó en sus funciones con la toma de posesión de Lucio Gutiérrez, el ex coronel golpista cuyo exitoso y fulgurante desembarco en la política regular culminó con su victoria en las elecciones del 20 de octubre y el 24 de noviembre de 2002.

GOBIERNO DE LUCIO GUTIÉRREZ



En el programa de Gobierno de Gutiérrez señorean dos puntos. En primer lugar, la lucha frontal e implacable, con características de cruzada, contra toda forma de corrupción y fraude económicos cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros. En particular, propone una legislación especial para combatir la evasión tributaria, el contrabando aduanero y el traslado ilícito de dinero entre los poderes públicos y la banca y la empresa privadas, amén de someter ante los tribunales de justicia ecuatorianos a los imputados por estos delitos refugiados en el extranjero y de aplicar penas draconianas, como la cadena perpetua para todo funcionario público hallado culpable de malversar fondos superiores a los 5.000 dólares.

Entre otras propuestas figuraban: la rebaja del IVA del 12% al 10%; el aumento de los gastos de educación hasta suponer el 30% del presupuesto total (tal como recoge la Constitución, que exhorta a erradicar el analfabetismo); el establecimiento de un seguro universal de salud; la dotación de vivienda subvencionada y vivienda prefabricada a cargo del Estado a cuatro millones de familias; y, una oferta de bonos



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

específicos para cubrir las necesidades de los depauperados, los estudiantes, los agricultores, los pescadores y los artesanos.

De paso, Gutiérrez se etiquetó por primera vez como un político de "centro-izquierda", negó que pudiera ser la tercera ficha de un dominio ideológico en América Latina luego de los triunfos de Chávez en Venezuela y Luis Ignacio Lula da Silva en Brasil, y aclaró que apoyaba la presencia de militares estadounidenses en Manta, todo lo cual generó suspicacias en el movimiento indígena.

BLANCO Y NEGRO reveló la existencia de una red de familiares en las empresas telefónicas y en los organismos de control del sector. Doce personas fueron obligadas a dimitir. BLANCO Y NEGRO denunció una lista de medio centenar de designaciones a importantes cargos del servicio exterior, las 'petros', las telefónicas, la CFN, el BNF y otras instancias de primer nivel a favor de parientes del presidente y parientes de sus colaboradores cercanos. Un informe de BLANCO Y NEGRO señaló que SP instaló 200 puestos en Petroecuador y sus filiales. Los nuevos funcionarios ingresan con salarios de entre USD 1 000 y USD 7 000.

Gutiérrez fue acusado de haber recibido USD 30 mil para la campaña presidencial de parte del ex gobernador de Manabí y empresario César Fernández, detenido en octubre junto a otras 13 personas, cuando se aprestaba a enviar 428 kilos de cocaína a los Estados Unidos.

La llegada de Alberto Dahik, Abdalá Bucaram y Gustavo Noboa fueron aspectos que marcaron el gobierno de Gutiérrez, quién luego de varios acontecimientos más fue derrocado del poder.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GOBIERNO DE ALFREDO PALACIO (2005-2006)



En los meses de su gestión se limitó a continuar el modelo económico heredado. Al asumir su mandato declaró que su gobierno sería de unidad nacional y que convocaría a una Asamblea Constituyente, pero su propuesta no tuvo acogida en el Congreso. Por otra parte, en un proceso que duró más de siete meses, una Comisión especial reestructuró la Corte Suprema de Justicia.

En su gobierno se presentaron inconvenientes con el país vecino del norte debido a que aviones colombianos sobrepasaron el espacio aéreo ecuatoriano, irrespetando la soberanía nacional. Además, enfrentó una serie de movilizaciones de los sectores populares para exigir entre otras cosas:

- El justo cumplimiento a sus demandas, como es el caso de los municipios de las provincias amazónicas que exigieron la entrega de los recursos que les correspondían del Presupuesto General del Estado.
- La no negociación del TLC con Estados Unidos por considerar que afectaría a los sectores más sensibles de la economía del país. Cabe destacar que en su gobierno se suspendió la firma del TLC con EE.UU.
- Que se concrete la salida de la petrolera estadounidense Occidental del país, a quien se la acusó de perjudicar los intereses nacionales.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GOBIERNO DE RAFAEL CORREA (2007 A LA ACTUALIDAD)



Se inició con el triunfo de Alianza País, desde enero de 2007, Su propuesta de gobierno se fundamenta en cinco ejes de reformas, o "revoluciones": constitucional y democrática, ética, económica y productiva, educativa y de salud y revolución por la dignidad, la soberanía y la integración latinoamericana. Uno de los temas centrales al gobierno de Correa ha sido la creación de una Asamblea Constituyente.

En materia económica, el Plan del Gobierno se sostiene básicamente en las inversiones en materia energética. En cuanto a electricidad, prevé invertir USD 2 400 millones y en el área hidrocarburífera casi USD 2 800 millones.

Eso, junto a una reducción del pago de la deuda y la dinamización del sector productivo (disminución del IVA y mayores créditos para la microempresa), le permite proyectar un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,4% para 2007, y un desempleo del 8,9%, cifras con las que han discrepado varios analistas.

Por otro lado, el mandatario ha enfocado su atención hacia la transparentar el costo del crédito otorgado por el sistema financiero, mediante las tasas de interés que serían segmentadas y sectorizadas, al igual que reducir las comisiones que cobra la banca privada e impulsar la repatriación de las inversiones bancarias del exterior. (SA)

En lugar de la donación de los padres de familia (USD 25) para la educación básica, el Gobierno invertirá USD 23 millones.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Asimismo, el Gobierno proyecta crear 300 mil nuevas plazas de trabajo hasta 2010, con la puesta en marcha de los planes Hilando Ecuador, Desayuno Escolar, Negocios Inclusivos Agrícolas, Turismo para todos y los planes de vivienda. Para favorecer a la niñez se implementará un sistema integrado de desarrollo infantil que agrupa los esfuerzos de las instituciones que trabajan en el sector. Además, el Gobierno contempla erradicar el maltrato a menores. Para esto se creará el Fondo de Protección Especial con USD 2,5 millones, para atender a 50 mil niños. Para la salud se destinarán USD 50 millones.

El Plan Ecuador. Está enmarcado en el fortalecimiento de la cultura de paz y el mejoramiento de las condiciones de seguridad en la frontera norte. Iniciará con USD 135 millones; luego se instrumentará una plataforma de donantes, dijo la canciller María Fernanda Espinosa.

El Gobierno espera que el apoyo de EEUU se redoble por un principio de corresponsabilidad. El plan también supondrá un diálogo con Colombia. “Nos interesa que se respete las cartillas de seguridad”, insistió Espinosa. Durante el 2007 se incrementaron de 15 a 26 ministerios, a un promedio de un ministerio por mes, en su primer año de labores. De igual manera, se ha hecho común la rotación de los ministros de una dependencia a otra. Así por ejemplo el Economista Ricardo Patiño, ha sido Ministro de Economía, del Litoral y actualmente, Coordinador de la Política.

El primer mandatario creó el Ministerio del Deporte, Justicia, del Litoral, seis ministerios coordinadores, de la Producción, Política económica, Desarrollo Social Seguridad Interna y externa, Patrimonio Cultural, Cultura y de la Política.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El Gobierno, ha iniciado un plan de control de armas; ha creado un organismo para el control de la corrupción dentro del propio Ejecutivo; ha ordenado al Estado que no utilice empresas de intermediación laboral que explotan a los trabajadores; ha comenzado a distribuir medicamentos de manera gratuita; y ofrece una transmisión semanal de radio en el que periodistas y ciudadanos seleccionados por la Oficina de Prensa de la Presidencia interrogan al mandatario.

Según la Oficina de Prensa de la Presidencia, otras realizaciones del Gobierno en las primeras semanas de actividad fueron el incremento en un 15% de la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

Del mismo modo, declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario; para las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua; para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario, para la reconstrucción vial; para la agricultura, y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos, entre otros.

Con la renegociación de los Bonos Brady en el gobierno de Noboa año 2000 de la deuda externa el Ecuador convierte la deuda externa de Bonos Brady a Bonos Global, la estrategia escogida creó documentos oficiales, para emitir Bonos Global A (a 30 años) por un monto aproximado de USD 2.700 millones, y Bonos Global B (a 12 años) por un



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

monto de USD 1.250 millones, la suma total de estas cifras era USD 3.950 millones para los Bonos Global, lo cual comparado con los USD 6.946 millones que representan los Bonos Brady y los Eurobonos, significaba una rebaja de un 43%, descuento que podría ser mayor por efecto de la recompra programada de los nuevos bonos en el mercado secundario. Sin embargo, aceptando el panorama anterior más los colaterales entregados para pagar el capital que correspondía a la negociación de los Bonos Brady (aproximadamente USD 722 millones, financiados por el Ecuador para entregarles a los acreedores después de 30 años por el pago del capital), el descuento sería 30%.

Por Decreto Presidencial N°618, publicado en el Registro Oficial N°147 del 22 de agosto, el gobierno se compromete a emitir USD 1.250 millones en Bonos Global B y USD 4.500 millones en Bonos Global A, lo que resultaría un nuevo total en Bonos Global de USD 5.750 millones.

La rápida aceptación de la propuesta ecuatoriana por parte de los acreedores privados era obvia, pues se preveía una operación asegurada de antemano en tanto los representaba un gran negocio, además, contaba con la bendición del FMI y con el respaldo de importantes firmas consultoras encargadas de auscultar los intereses de los acreedores. No estaba en su agenda el interés nacional, ni siquiera se reflexionó cuanto podía pagar y menos aún que deudas debía pagar el Ecuador¹⁸

Luego de dicha negociación fue sonoramente promocionada y anunciada como la solución definitiva, fue muy corta, menos de 5 años para una programada de 30 años.

¹⁸ En el Ecuador, como en casi todos los países subdesarrollados, se debería analizar la calidad de las deudas contratadas, pues muchas de ellas caen dentro de la categoría de deudas "odiosas" o "fantasmas"; deudas que por lo tanto no deberían ser servidas.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Con esta situación de los Bonos Brady prematuramente envejecidos por los Bonos Global se habría alcanzado, de acuerdo a datos oficiales, una reducción en el servicio de la deuda de unos USD 1.500 millones en los primeros 5 años. USD 300 millones de dólares anuales, en promedio¹⁹

Además según la Comisión Renegociadora de la Deuda Externa, el éxito de la gestión habría sido indiscutible, pues gracias a ella se habría obtenido una significativa reducción del monto endeudado. Todo en menos de un mes desde que se formuló públicamente la propuesta, un tiempo récord que sería otra demostración del logro gubernamental.

Lo que no se esperó es la especulación de los bonos, pues el mercado esperaba que al menos se solicitara un 50% de rebaja real, descuento que tampoco habría estado acorde con las valoraciones del mercado, si se considera que los papeles de la deuda externa ecuatoriana tenían una cotización inferior al 70% y al 80% de su valor nominal.

Es así que los acreedores, con dicha especulación con la compra de papeles baratos de la deuda externa ecuatoriana, sobre todo durante los casi 12 meses que duró la moratoria, hicieron un negocio redondo. Como es el caso de la empresa Telefónica de México (TELMEX) que habría adquirido USD 675 millones de Bonos Brady (11% de la deuda comercial del Ecuador) durante el período de moratoria con un descuento cercano al 80%, habría hecho multimillonarias ganancias con el simple anuncio del acuerdo alcanzado que elevó las cotizaciones de los papeles ecuatorianos. Recuérdese que el resultado del arreglo se vio inmediatamente en la cotización de los papeles de deuda ecuatoriana,

¹⁹ En el año 2000 la reducción habría sido de 330 millones de dólares. Para el 2001 la rebaja obtenida sería de 110 millones, en el 2002: 505 millones, en el 2003: 300 millones, en el 2004: 300 millones.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

que experimentaron un incremento notable, alcanzando un nivel muy superior a las cotizaciones previas a la moratoria.²⁰

Parte de estos Bonos, en contra de las disposiciones legales, habrían sido destinados para financiar nuevos problemas surgidos en la banca privada. El uso indebido de recursos de un saldo no canjeado de la emisión de bonos globales por un total de USD 126,4 millones de dólares habría sido negociado en el mercado para convertirlos en USD 52,7 millones de dólares, que habrían sido destinados al Filanbanco y Banco del Pacífico. Estos Bonos Global habrían sido vendidos con un descuento del 60% y luego estos mismos Bonos Global sirvieron para que los bancos cancelen las deudas al Estado, con un descuento de apenas el 10%.

Como complemento a esta negociación el gobierno de Noboa dio paso a la reforma fiscal plasmada en la "Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal", como es el manejo planificado de los recursos fiscales, pero sin considerar la equidad tributaria, la inversión social y aún la recuperación del aparato productivo, estableciendo como primera y única prioridad el servicio de la deuda externa o su recompra.

La fijación de un superávit primario en la pro forma presupuestaria, esto es del excedente del gasto primario del gobierno central, calculado en base al gasto total menos el pago de intereses de la deuda (4,5% del PIB en el años 2002, pasará a 5,2% en el 2003), gasto que no crecerá más allá de 3,5% del PIB del año anterior, del 70% de los dólares de la cuenta

²⁰ A modo de referencia, el precio de los bonos "par" (para los bonos "discount" los valores están entre paréntesis) que había alcanzado con 30,00 (32,90) el valor más bajo y que tuvieron un promedio de 33,10 (35,23) en los tres meses anteriores a la difusión de la propuesta de renegociación, con el simple anuncio, pasaron a 35,41 (37,50) el 24 de julio y a 38,44 (46,69) el 28 de julio del 2000. Los Eurobonos pasaron en tan pocos días de 36,00 a 50,00.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

de Estabilización y Reducción del Endeudamiento Público, que se alimentaría con los ingresos del nuevo oleoducto para crudos pesados (OCP) y sus rendimientos financieros, recursos que servirían únicamente para el pago anticipado de la deuda, o recompra de los Bonos Global anunciada.

El 20% restante servirá para financiar un nuevo fondo de estabilización, lo que significa que mientras se mantenga como primera prioridad los servicios de la deuda, esos recursos también irán al bolsillo de los acreedores, quedando un generoso 10% para la inversión social, con el fin de asegurar el cumplimiento de estas disposiciones, se establece un marco jurídico de infracciones y sanciones para impedir que alguien, en el futuro, intente alterar esta priorización. Este esquema preanunciado de recompra de papeles de la deuda, anticipando los plazos de recompra establecidos en la renegociación de los Bonos Global, alienta hacia arriba sus cotizaciones, haciendo bajar el tramposo indicador del riesgo- país, que no señala la real situación de una economía sino simplemente el grado de “amebotismo” de los gobiernos ecuatorianos para con los acreedores. Un intento por hacer sustentable el servicio de los Bonos Global, cuya inviabilidad ha sido demostrada en reiteradas ocasiones²¹

El Ex – Presidente León Febres Cordero decía que el país podía haberse beneficiado si, en lugar de entrar en el cambio de los Bonos Brady por los Bonos Global habría recomprado su deuda en el mercado secundario utilizando una facilidad petrolera para el financiamiento de esta potencial operación.

²¹ Véase, por ejemplo, el trabajo de Marconi, Salvador; “La impagable deuda externa ecuatoriana”, en varios autores; “Deuda externa – Construyendo Soluciones Justas”, CDES, Quito, noviembre del 2001.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Una vez más, lo mejores garantes de los intereses de los acreedores de la deuda externa han sido los gobernantes de los países deudores. Los diversos arreglos de esta deuda eterna, la historia lo demuestra hasta la saciedad se ajustan a las demandas de los acreedores, o sea lo que el mercado puede aceptar, y no a los intereses del país. Frente a tanta audacia recobra vigencia la crítica del general liberal Emilio María Terán a la negociación entreguista de la deuda por parte del presidente Antonio Flores Jijón, realizada al finalizar el siglo XIX, y que en su espíritu es muy parecida al canje de los Bonos Global, o anteriormente de los Bonos Brady

No obstante, el panorama de un giro para el año 2008, cuando el Gobierno de Rafael Correa, presenta un informe de la Auditoría de la Deuda, en donde se realiza la recompra del 91% del total de bonos representada en los bonos 2012 – 2030.

La operación se realiza después de la ejecución de estrategia de endeudamiento público únicamente quedan en el mercado USD 95,3 millones de los USD 2.700 millones de los bonos 2030 y USD 194, 4 millones de los USD 510 millones de los Global 2012. En total USD 289,7 millones.

La explicación de la Ministra María Elsa Viteri, tiene lugar en la subasta (por normas legales específicas) no pudieron participar los tenedores de bonos de deuda residentes de Italia. Para lo cual Viteri anunció que el Ecuador hará una nueva oferta específica, con el mismo precio de recompra de USD 0,35 ctvs. por dólar, para ese grupo de inversores.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

De acuerdo a la convocatoria también podría participar los inversores que están fuera Italia y que no fueron parte de la subasta.

Según las cuentas gubernamentales la recompra del 91% de los dos tramos de deuda comercial significan ahorro para el país de USD 7.505 millones para los próximos 21 años, según el presidente Rafael Correa.

Ese habría sido el monto que el Ecuador tendría que desembolsar desde el año pasado cuando se declaró la moratoria de los pagos hasta el 2030.

Para pagar a los tenedores de los papeles, para lo que el Jefe de Estado pronunció un monto de USD 900 millones, por lo que la Ministra aseguró un esfuerzo adicional presupuestario.

Si el Ecuador retiró el 91% de los USD 3.210 millones a un precio de USD 0,35 ctvs. por cada uno, debió haber desembolsado más de USD 1.000 millones, sin embargo este dato no fue confirmado.

Sobre el caso de la recompra de los bonos 2012- 2030 la Secretaria de Estado también reveló que la asesoría de la firma francesa Lazard Freres le costó al país USD 150.000 mensuales más una comisión. Además la firma inglesa Clifford Chance cobró USD 175.000. Los contratos estarán vigentes hasta el próximo 30 de junio del 2010.

No obstante, no se advierte ninguna estrategia definida para la revisión de la deuda multilateral y bilateral pero se habla de tomar el camino del diálogo²².

²² <http://www.expreso.ec>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

TENDENCIAS DEL GOBIERNO: Cada vez el país se acostumbra más a la dolarización, y esto nos ayuda a mantener bajos niveles de inflación y además a fortalecer nuestra economía en general. Por otro lado, dentro de un futuro inmediato, el Ecuador todavía tendrá reservas petroleras, que si bien se destinan en su mayor parte al pago de la deuda externa, servirán sin duda como una fuente de ingresos importantísima para la nación por varios años más antes de que queden completamente agotados y sea imposible de explotar más este recurso natural.

Políticamente, con el presidente Rafael Correa al mando se amplía y se consolida la tendencia actual sudamericana de recurrir a gobiernos de izquierda democrática y tendencias socialistas donde el rol del Estado se vuelve importante.

GOBERNABILIDAD: El Ecuador al ser un país dolarizado y con una grave crisis de gobernabilidad, se torna imprescindible replantear la importancia de la política fiscal y en particular de su principal instrumento el presupuesto, como elementos claves para la consolidación de la democracia y la gobernabilidad. De manera que el Estado pueda aumentar la capacidad de procesar los conflictos y presiones, no solo en el ámbito político sino también en el económico y social, a través de prácticas democráticas y mecanismos institucionales.

La falta de gobernabilidad y de sostenibilidad fiscal son producto de una sociedad fragmentada, que actúa frente a particulares intereses políticos, sociales y económicos, que no ha podido resolver sus disensos ni articular una visión de país de largo plazo que apunte al crecimiento económico y al bienestar colectivo.

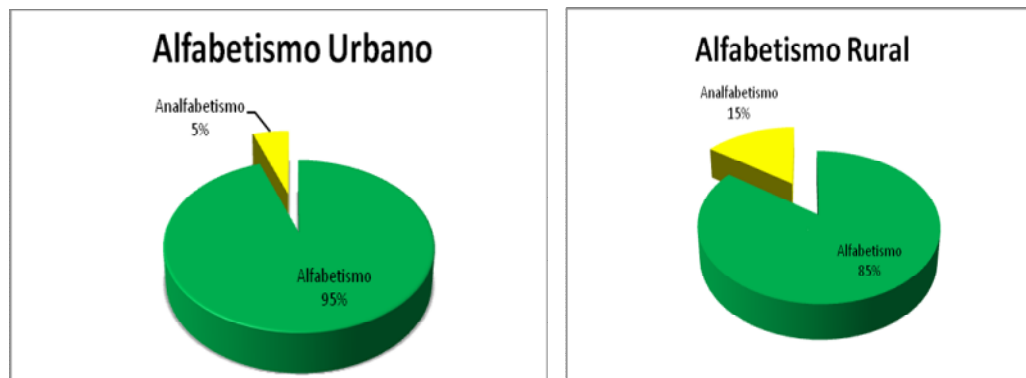


2.1.1.3 Factor Social

ANALFABETISMO: Según un estudio presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos al 2009, registra que el alfabetismo ha reducido a cifras menores, sin embargo el analfabetismo, que se define por auto declaración como el no saber leer y escribir, no desaparece por completo en la sociedad ecuatoriana.

A continuación se muestra un gráfico que determina por sector nacional el índice de alfabetismo.

GRÁFICO N° 28
POBLACIÓN ANALFABETA 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaboración: Dalila Valencia

POBREZA: La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios

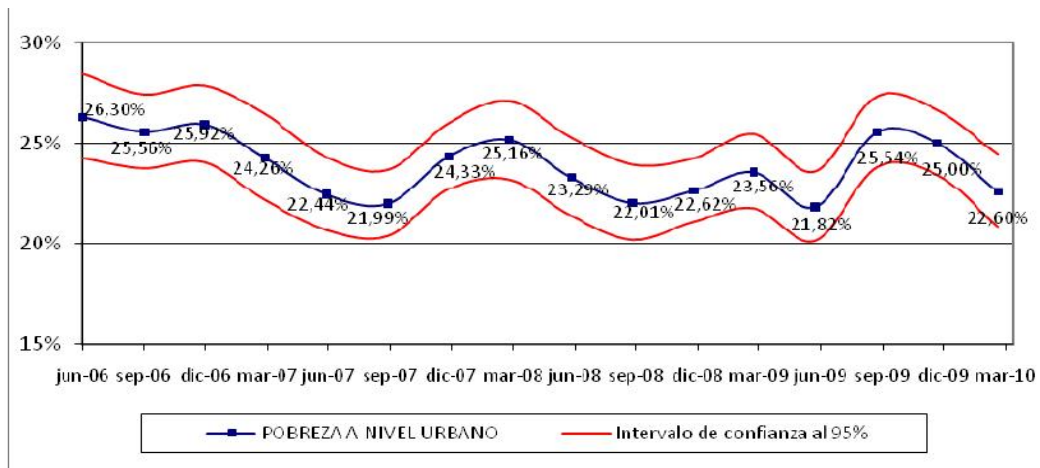


para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de segregación social o marginación. En muchos países del tercer mundo, se dice que uno está en situación de pobreza cuando su salario (si es que tiene un salario), no alcanza para cubrir las necesidades que incluye la canasta básica de alimento.

Para el mes de diciembre de 2009 de acuerdo con la información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el nivel de pobreza urbana se ubica en 25,5% comparado con la tasa del año 2008 de 22,6%.

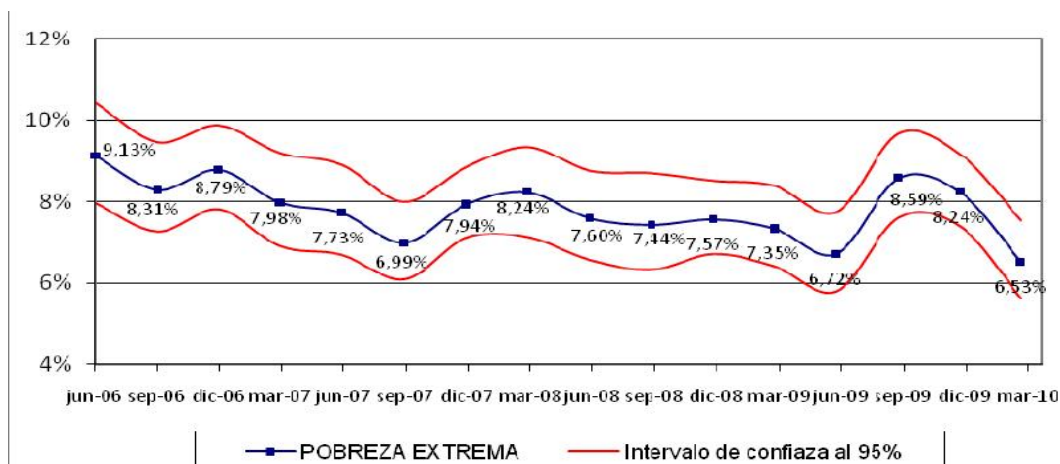
El salario básico pasó de USD 200 mensuales en el año 2008 a USD 218 mensuales en el año 2009, equivalente a 9% de incremento. El aumento para el año 2010 fue de USD 22. Los empleadores han expresado su preocupación acerca del incremento del salario básico debido a la presión permanente sobre la contratación formal de la mano de obra, por ello, incentivando el subempleo.

GRÁFICO N° 29
POBREZA POR INGRESO NACIONAL URBANO





POBREZA EXTREMA POR INGRESO RURAL



Fuente: INEC

Podemos ver que la pobreza ha disminuido pero sigue siendo elevada, en términos absolutos y relativos, existen más pobres y más indigentes. El crecimiento económico sostenido y estable es un factor clave, pero no suficiente, para reducir la pobreza. El problema es que la inequidad va más allá de la distribución del ingreso, se origina en el desigual acceso de las personas a los activos: educación, tecnología, capital y tierra; así como en el limitado acceso a fuentes de financiamiento.

DESEMPLEO/ SUBEMPLEO: Es un segmento de la población como es la población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni están buscando trabajo, también se puede mencionar dentro de este grupo las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos. Además este grupo de personas no están dentro de la fuerza de trabajo²³.

²³ www.elprisma.com



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Dentro de la fuerza de trabajo también podemos mencionar el Subempleo que existe cuando la situación de empleo de una persona es inadecuada con respecto a determinadas normas, como lo es la insuficiencia del volumen del empleo (subempleo visible) o los bajos niveles de ingreso (subempleo invisible). El subempleo visible se refiere a las personas ocupadas que trabajan habitualmente menos de un total de 47 horas por semana en su ocupación principal y en su ocupación secundaria, que desean trabajar más horas por semana y están disponibles para hacerlo, pero no lo hacen porque no consiguen más trabajo asalariado o más trabajo independiente.

El Ecuador terminó el año 2009 con una tasa de desempleo del 7,93%, la que representó un total de aproximadamente 351.000 personas sin trabajo, de acuerdo con el INEC. Sin embargo, la tasa del subempleo (falta de empleo de tiempo completo o empleo apropiado) tuvo una diferencia ligera de 51,7% a 50,5%, aunque en promedio ésta fue 3,3% mayor a la tasa registrada para el año 2008.

El sector privado y algunas organizaciones de trabajadores han expresado sus dudas con relación a las cifras presentadas por el BCE, puesto que sus estimaciones indican un nivel de subempleo de aproximadamente 15%.

A continuación se demuestra el movimiento del índice de pobreza y subempleo.



CUADRO N° 3
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO 2009



Fuente: Información tomada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Ecuador terminó el año 2009 con una tasa de desempleo del 7,93%, la que representó un total de aproximadamente 351.000 personas sin trabajo, de acuerdo con el INEC. Sin embargo, la tasa del subempleo (falta de empleo de tiempo completo o empleo apropiado) tuvo una diferencia ligera de 51,7% a 50,5%, aunque en promedio ésta fue 3,3% mayor a la tasa registrada para el año 2008.

El sector privado y algunas organizaciones de trabajadores han expresado sus dudas con relación a las cifras presentadas por el BCE, puesto que sus estimaciones indican un nivel de subempleo de aproximadamente 15%.

Para el mes de diciembre del 2009 de acuerdo con la información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el nivel de pobreza urbana se ubica en 25,5% comparado con la tasa del año 2008 de 22,6%.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

DELINCUENCIA: Corresponde a la calidad de delincuente a la capacidad de delinquir y por ende a la infracción de deberes jurídicamente establecidos, que dan lugar a la atribución de responsabilidad criminal y es sancionada penalmente o sinónimo de criminalidad. Sociológica y estadísticamente, conjunto de delitos, expresados en general o referidos a determinado criterio espacial, temporal o categorial.

De acuerdo con el artículo publicado en la página de Internet de CAPTUR (Cámara de Turismo de Pichincha) en el boletín de temas turísticos, la capital del Ecuador, Quito, está entre las tres ciudades más seguras de América, esto es acorde al estudio realizado por Elkin Velásquez, consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El estudio se basa en el número de homicidios ocurridos en cada capital de un ranking realizado entre quince ciudades de América del Norte, Sur, Centro y el Caribe.

Quito, de acuerdo con este estudio, tiene una tasa de homicidios de 16 por cada 100.000 habitantes. Así, esta ciudad es la tercera más segura por detrás de Santiago de Chile, que tiene seis crímenes por cada 100.000 habitantes y Buenos Aires (Argentina), que registra cinco por cada 100.000 habitantes.

La capital supera a Lima y Bogotá, ciudades en las que las tasas de homicidios son del 22 y del 22,6 por cada 100.000 habitantes, respectivamente.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Si bien se presenta a Quito como la tercera ciudad más segura de América hay que entender que el dato debe ser interpretado no de manera general con el tema seguridad. El índice mide la cantidad de asesinatos por cada 100.000 habitantes es decir el índice debe ser tomado como nivel de muertes violentas pero no como seguridad en general.

Es importante conocer las variables que sí pueden denotar cuál es un nivel de seguridad en la ciudad con variables que incluyan diversas formas de crimen como:

- Número de delitos contra la libertad (secuestros)
- Número de delitos contra la propiedad (hurtos y Robos)
- Número de Asesinatos.

Estas variables son utilizadas en el índice de seguridad urbana de Bogotá. Mientras exista más seguridad, habrá mejor bienestar y mejor competitividad.

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO: El programa de las Naciones Unidas para el desarrollo muestra, en su Boletín de Prensa, el Índice de Desarrollo Humano, el cual mide el logro de un país en tres dimensiones mensurables del desarrollo humano: vivir una vida larga y saludable, disponer de educación y tener un nivel de vida digno.

Por lo tanto, combina medidas como la esperanza de vida al nacer, matriculación escolar, alfabetización e ingresos, lo cual da una visión amplia del desarrollo humano de un país. El índice proporciona un prisma



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

amplio para examinar el progreso humano y las complejas relaciones entre ingreso y bienestar.

El IDH reflejado en las páginas del Informe sobre Desarrollo Humano 2008-2009 se refiere al año 2006. Ecuador se sitúa en el puesto 72 de 179 países del IDH, la posición del Ecuador con relación a otros países de América Latina ha aumentado 10 puntos desde el Informe de Desarrollo Humano del año pasado, pasando de la categoría de desarrollo humano medio a desarrollo de humano alto.

2.1.1.4 Factor Legal

El Círculo Militar es una institución privada sin fines de lucro, que cumple con lo enmarcado en la ley, en temas como bomberos, seguridad y de salud Organizacional.

De modo que en lo que tiene que ver con las normas tributarias para el Impuesto a la Renta según el art 9, numeral 5 de las Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), y art 89, numeral 2 del Reglamento de Aplicación a la LRTI, que dice que “Una institución de carácter privado sin fines de lucro, está exenta del pago del Impuesto a la Renta, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta en ellos”.

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado IVA, según el art 54 de la Ley de Régimen Tributario Interno, dice “ Si dicha entidad contrata los servicios enumerados en dicho artículo, deberá satisfacer el pago del 12% del IVA,



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

por cuanto la Ley no ha previsto exoneración a favor de persona natural o jurídica pública o privada alguna por este concepto.

Por tanto cabe acotar que dichas instituciones sin fines de lucro, eran regidas por decreto ejecutivo, sin embargo actualmente está regida por acuerdo ministerial. El Círculo Militar está regido por el Ministerio de Defensa.

2.1.1.5 Factor Tecnológico

COMPETITIVIDAD TECNOLÓGICA: Ecuador ocupa el puesto 107 de 127 países en el ranking de competitividad tecnológica, según "The Global Information Technology Report 2007-2008", dado a conocer por el World Economic Fórum. El informe, que ofrece una cobertura récord de 127 economías en todo el mundo y que ha sido publicado por séptimo año consecutivo, se ha convertido en la evaluación internacional más completa y autorizada del impacto de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) en el proceso de desarrollo y la competitividad de las naciones.

El ranking tiene por función crear un instrumento que permita comparar los países en función de su capacidad para desarrollar la competitividad tecnológica. El índice de competitividad analiza seis aspectos: tener un entorno de negocio adecuado; poseer una buena infraestructura tecnológica; el nivel del capital humano; el marco legal que regula la industria; poseer un entorno favorable y propicio para la Investigación y el Desarrollo; y el papel que el gobierno tiene para favorecer el desarrollo de la industria tecnológica.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA COMPETITIVIDAD (TIC): Dentro del mercado de las Telecomunicaciones en el Ecuador existen principalmente seis importantes segmentos: telefonía Fija, telefonía móvil celular, servicio móvil avanzado, sistemas troncalizados, servicios portadores e internet.

El avance digital en el país marcha a paso lento, pues no sigue el mismo ritmo que otros países, es así que la velocidad de conexión per cápita es mil veces menor que la recomendable²⁴.

Ecuador cuenta con siete operadoras de telefonía fija las cuales son: Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), Etapa, Linkotel S.A., Setel S.A., Ecuadortelecom S.A. y Etapatelecom S.A, cabe resaltar que en octubre de 2008, las operadoras Andinatel y Pacifictel fueron absorbidas por la CNT con el fin de integrar en una empresa nacional a ambas proveedoras de servicios de telecomunicaciones.

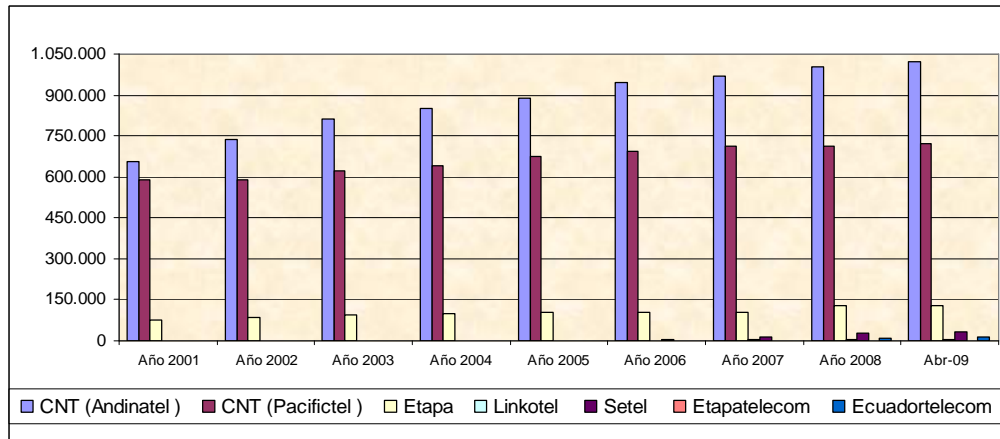
Al cierre del ejercicio 2009 y previsiones de población a febrero del 2010 las operadoras mencionadas reportaron un total de 2.026.210²⁵ líneas las que incluyen líneas de abonados, líneas de servicio y teléfonos públicos. El gráfico siguiente muestra el número total de abonados por operadora.

²⁴ Revista Líderes

²⁵ Superintendencia de Telecomunicaciones



GRÁFICO N° 30
TOTAL LÍNEAS DE OPERACIÓN
2001 - 2009



Fuente: Información tomada de la página www.dspace.espol.edu.ec

En lo que respecta la telefonía móvil celular, en el Ecuador existen tres telefónicas que manejan el mercado ecuatoriano de telefonía móvil estas son Otecel, Conecel y Telecsa cuyos nombres comerciales son Movistar, Porta y Alegre, respectivamente.

La tecnología es tan importante para el sector productivo que sectores como el bancario o el de las telecomunicaciones, virtualmente, colapsan cuando pierden al acceso a la tecnología.

En lo que tiene que ver con la Internet es imprescindible que el sector productivo adopte en sus procesos la tecnología. La idea es buscar la automatización de procesos y la simplificación de gestiones.

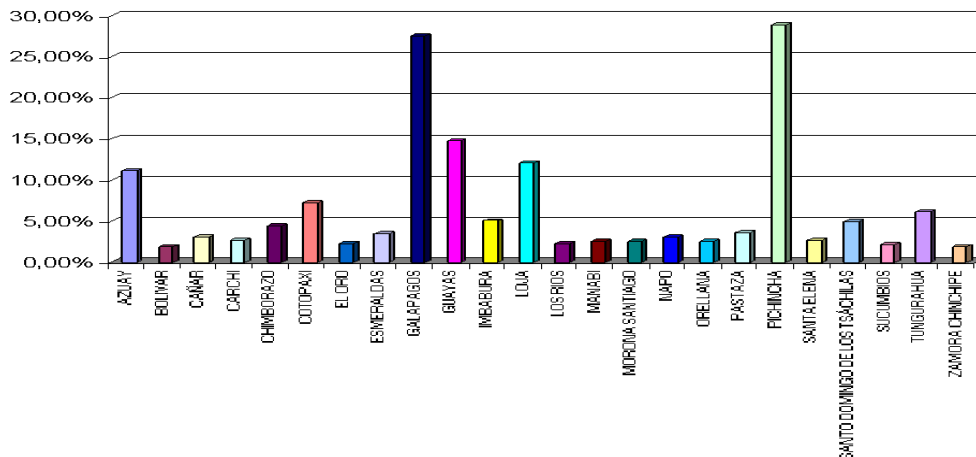
El acceso a la información es un elemento crítico en los países subdesarrollados; según el informe Global sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ecuador ocupa el puesto 114 entre 133 economías analizadas.



En el Ecuador tenemos más de 100 operadoras con coberturas principalmente en ciudades como Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra, Ambato, Machala, entre otros. Dentro de las más importantes por mayor número de usuarios tenemos a Andinatel, Suratel, Telecsa, Pacifictel y Etapatelecom.

A continuación un cuadro demostrativo del acceso a internet en Ecuador.

GRÁFICO N° 31
ACCESO A INTERNET



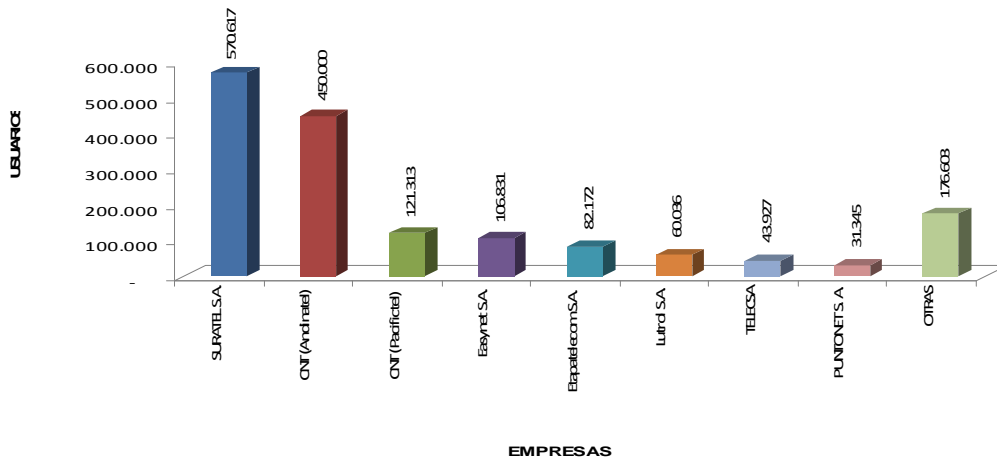
Fuente: Información tomada de la Superintendencia de Telecomunicaciones

La provincia que registra mayor porcentaje en cuanto al acceso a internet es Pichincha, seguida de Galápagos y el Guayas. Así también se muestra a continuación un gráfico de usuarios a nivel nacional con respecto al acceso de internet por empresa.



Gráfico N° 32

ACCESO A INTERNET POR EMPRESA



Fuente: Información tomada de la Superintendencia de Telecomunicaciones

Es importante acotar un alto crecimiento del Internet en Ecuador, Por otro lado, en cuanto a la conectividad, en Ecuador la velocidad per cápita es de 1 kilobyte por segundo, según la Asociación de Proveedores de Internet, pero acotan que la velocidad recomendable es de por lo menos 1 megabyte por segundo, mil veces más.

Sin embargo, para que la población acceda a una buena velocidad de conexión y a dispositivos con buena capacidad, el PIB per cápita (real) debería superar los USD 2.000. El año pasado ese indicador llegó a USD 1.696. Eso permitiría aumentar la demanda, la oferta y generar una reducción de los costos.

Según la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) la banda ancha Fast Boy, ofrece mayores ventajas a la ciudadanía en planes de internet, 300k por USD 18, incluido MODEM Inalámbrico, Wi-Fi,



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

para una navegación sin cables y conectar Wi Xbox a cualquier dispositivo con Wi- Fi.

Adicionalmente la empresa pone a disposición de sus clientes, novedosos planes para quienes ya tienen línea telefónica de la CNT EP, y desean contratar el internet o viceversa:

Pack Doble 1: USD 25,90, al mes, obtendrá 600 minutos de llamadas locales + banda ancha de 300 Kbps

Pack Doble 2: USD 32 al mes, recibirá 500 Kbps + 600 minutos mensuales de llamadas locales.

Pack Doble 3: USD 36 al mes, recibirá 600 Kbps + 900 minutos mensuales de llamadas locales. Estas tarifas no incluyen impuestos.

Para clientes que cuentan con alguno de los dos servicios (telefónica o internet) el valor de inscripción es de USD 10 y USD 5 para quienes ya contaban con los servicios en forma individual y solo requieren empaquetarlos.

A esto se suma el hecho de que en Ecuador los dispositivos electrónicos son de dos a tres veces más costosos que en otros países de la región, pues la importación de estos equipos tiene un 30% de carga impositiva.

La Superintendencia de Telecomunicaciones determinó que hasta noviembre del año 2009, 162.697 ecuatorianos accedieron a Internet



usando un teléfono móvil, lo que representa el 8,84% del total de usuarios en la red del país²⁶.

TELECOMUNICACIONES

GRÁFICO N° 33

CABLE PANAMERICANO²⁷



Fuente: Información tomada de la página de Proasetel

De acuerdo con el estudio Calidad y costos de Internet 2007, el plan de banda ancha más barato (de 128 Kbyte por segundo) en el país superaba en más del 100% el costo de los países vecinos, cuyas tarifas incluyen, además, una mayor capacidad y velocidad de navegación.

La instalación del cable submarino por parte de Telefónica International Whole Services en el 2007 causó gran expectativa respecto a la posibilidad de una disminución sustancial en los valores que deberá pagar el usuario final. Pero hasta el momento la mayor novedad en este sentido fue en noviembre del 2008, cuando la recién estrenada Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) anunció una reducción de un 38,6% a sus planes de banda ancha.

²⁶ www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12104:banda-ancha-de-la-cnt-ep-cada-vez-con-mas-ventajas&catid=1:actualidad&Itemid=42

²⁷ <http://www.proasetel.com>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El acceso al Internet a través de banda ancha es un indicador que marca la diferencia entre los países desarrollados y los emergentes. Pero un plan de 128 Kbyte por USD 18 mensuales en Ecuador aún no puede compararse con uno de 1000 Kbyte por USD 23 disponible en Colombia, o uno de 1024 Kbyte por USD 51 ofrecido por más de un proveedor en Venezuela.

De hecho, según datos de la Asociación de Empresas Proveedoras de Servicios de Internet (Aeprovi), a partir de la conexión del cable submarino los costos de conexión internacional se redujeron hasta un 46%, y en el 2009 pudieran alcanzar un 10% adicional. Pero esto se ha reflejado, hasta ahora, solo en un 15% menos en las planillas canceladas por los abonados ecuatorianos.

La CNT ha anticipado que las tarifas seguirán cayendo y la velocidad continuará aumentando. Las primeras provincias beneficiadas fueron, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Sucumbíos, Tungurahua y Santo Domingo.

E-commerce: El e-commerce toma fuerza en el mercado ecuatoriano. La lista de los servicios que ofrecen diferentes tipos de empresas tales como: aerolíneas, hoteles, entidades financieras y otras, se multiplican en las páginas de Internet.

El objetivo que estas empresas tienen es el de eliminar la intermediación en cada operación, un ejemplo de esto es la página de Internet de **Conquito**, donde se creó el portal www.conquito.org.ec/bolsaempleo, donde los empresarios pueden enviar sus ofertas de trabajo y los desempleados, sus hojas de vida.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Aunque el proyecto Bolsa de empleo funciona desde el 2005, el sistema se implementó en febrero del 2008, y a diferencia de las agencias tradicionales de empleo, es gratuito tanto para el empresario como para el trabajador. Hasta ahora, 1334 personas han sido colocadas en áreas técnicas, administrativas y operativas, especialmente. El objetivo es que el usuario tenga herramientas para reclutar, calificar y seleccionar a su personal, sin importar el lugar físico. Se puede hacer el trámite en Quito, desde Cuenca, sin tener que ir a esa ciudad.

En la página de Internet de la Información Tecnológica del Ecuador (ITEcuador) consta en la sección de comercio electrónico, un artículo donde Christian Johnson, gerente de la empresa Miwebworks, destacó que el negocio necesita tres factores para desarrollarse: velocidad, conectividad y crecimiento.

En este mismo artículo Rodrigo Andrade, vicepresidente de tarjetas de crédito del Banco de Guayaquil, comentó que hace cuatro años la compra electrónica tuvo un crecimiento importante, pero que actualmente es estable. “En el banco, este rubro representa el uno por ciento de la facturación total, que implica un monto de USD 200 000 al mes” comentó Rodrigo Andrade, también enumeró lo más comprado por esta vía: libros, discos, ropa, productos y repuestos electrónicos y, en general, artículos especializados que no existen en el país.

Joyce de Ginatta, representante de la Federación Interamericana Empresarial, sostuvo que los mayores clientes del negocio electrónico son jóvenes empresarios. “El potencial es extraordinario puesto que brinda la oportunidad de hacer mercado en el extranjero”.



2.1.1.6 Factor Ambiental

El factor ambiental, provocan sobre el entorno natural, una serie de procesos negativos encaminados hacia un deterioro y desequilibrio ecológico que de no tomar las debidas medidas a tiempo puede resultar irreversible.

Por otra parte, el impacto al medio ambiente es la transformación o cambio que se produce en el medio a causa de un aspecto medioambiental.

CUADRO N° 4
MEDIO AMBIENTE

| Aspectos Medioambientales | Impactos Medioambientales |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Residuos | Contaminación del suelo |
| Aguas Residuales | Contaminación del Medio hidrico |
| Emisiones Atmosféricas | Contaminación atmosférica |
| Ruido | Contaminacion acústica |
| Consumo de Energía | Generadores de olores |
| Consumo de Aguas | Consumo de recursos no renovables |

Fuente: Información tomada del Medio Ambiente página de internet

La Institución es positiva con planes de acción sobre la conversación del medio ambiente, de manera que ha creado gestión empresarial para el cuidado de la misma, tal es así que posee tachos de basura, en cada esquina de áreas verdes, además racionaliza el empleo de los recursos naturales, el Instituto posee varias áreas verdes protegidas con jardines bien cuidado por el personal de mantenimiento, optimiza procesos que reportan ahorro de costes.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El Círculo Militar ha mantenido aplicables las normas medioambientales, de hecho la política medioambiental mantiene coherencia con las políticas de prevención de riesgos laborales, es decir, es adecuada para las actividades, productos y servicios ofrecidos por el Círculo Militar, reducción de volumen de residuos tóxicos generados en un proceso productivo concreto.

El Círculo Militar cumple con las normas medioambientales sobre los aspectos a continuación que posee ya la infraestructura.

- Vertidos en las aguas y alcantarillado
- Residuos sólidos tóxicos y peligrosos
- Contaminación del suelo
- Utilización de recursos naturales
- Ruidos, olores, polvo, vibraciones etc.

2.1.2 MICROAMBIENTE

A continuación se verán cómo ha funcionado internamente el Círculo Militar, para con sus clientes internos y externos.

2.1.2.1 Proveedores

Acerca de los proveedores para el Círculo Militar se detalla a continuación por segmento de negocio, y servicio.

CLUB PRIVADO

Como Club Privado el Círculo Militar presenta compras registradas para el cuidado de áreas verdes, así como fungicidas para evitar proliferación de



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

sancudos, y otro tipo de plagas, además el mantenimiento de las canchas, se hace a través de riego artificial por medio de aspersores y mangueras, para lo cual se prevé personal de mantenimiento en jardinerías, con respecto al mantenimiento de piscinas, se necesita de proveedores de químicos para el tratamiento de aguas, así como también elegir los mejores para el cuidado de quienes harán uso de las misma, además es preciso mencionar que la Institución posee un protector plástico en las piscinas para mantener la temperatura adecuada del agua que se lo hace durante la noche.

SALONES PARA EVENTOS

El área de comercialización junto con el área de bodegas de víveres así como también cocina y panadería, trabajan en equipo para dar su mejor servicio en eventos sociales.

El Círculo Militar a sus inicios dio prioridad a su inventario, principalmente para la organización de eventos, se dio importancia a la decoración pues sus elegantes salones dan realce a cualquier tipo de ceremonia y evento social.

Además se cuenta con el área de cocina donde laboran los Chef's y ayudantes de cocina, para enlazar con los meceros y ofrecer menús gourmet, a satisfacción de los miembros del Círculo Militar.

En la elaboración de los menús el Círculo Militar cuenta con dieta light y utiliza proveedores de carne para mantenerlos en sus cuartos fríos. Así como también verduras y frutas. A continuación se nombra algunos de los proveedores para esta área.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Comisariato del Ejército
- Pronaca
- Verduras Andrés Lemache
- Comisariato de la Fuerza Aérea

2.1.2.2 Miembros del Círculo Militar (Clientes)

Para el Círculo Militar, el término clientes es igual a socios, que son aquellos que a través de sus membrecías mensuales hacen posible el mantenimiento de la Institución.

De acuerdo con la Institución al momento cuenta con 6.653 miembros activos que aportan económicamente para los beneficios económicos que ofrece el Círculo Militar, mientras que para los aportes sociales, cuenta con 5.988 miembros.

A continuación se detalla el cuadro comparativo para las aportaciones de las Fuerzas.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 5

APORTACIONES DEL CÍRCULO MILITAR PARA CUOTAS SOCIALES

| FUERZA | N° SOCIOS | APORTE | TOTAL |
|---------------------|-----------|--------|------------------|
| FUERZA TERRESTRE | 2763 | 11,50 | 31.774,50 |
| F.A.E | 830 | 11,50 | 9.545,00 |
| ARMADA | 483 | 11,50 | 5.554,50 |
| ISSFA | 1736 | 11,50 | 19.975,02 |
| MONTEPIO | 171 | 12,00 | 2.052,00 |
| INVITADOS ISSFA | 5 | 24,00 | 120,00 |
| SUBTOTAL | 5988 | | 69.021,02 |
| CUOTAS DE INGRESO | | | 5.190,19 |
| PAGOS EN VENTANILLA | | | 6.578,50 |
| devolucion no socio | | | -25,00 |
| TOTAL | | | 80.764,71 |

Fuente: Información proporcionada por la Institución

Esta son las aportaciones hasta el mes de abril del 2010, cabe mencionar que por la variedad de miembros del Círculo Militar no todos tiene al acceso a los beneficios económicos de las ayuda que éste ofrece. Para lo cual a continuación se adjunta un cuadro comparativo para las aportaciones de ayudas económicas que otorga el Círculo Militar, llegando a un total de aportaciones anual entre USD 180.000,00. Para el año 2009 cerró con USD 182.912,00.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 6

APORTACIONES ECONÓMICAS PARA FONDOS

| FUERZA | N° SOCIOS | APORTE | TOTAL |
|-------------------------|-------------|--------|-------------------|
| FUERZA TERRESTRE | 2763 | 13,50 | 37.300,50 |
| F-A.E | 830 | 13,50 | 11.284,63 |
| ARMADA | 483 | 13,50 | 7.484,50 |
| ISSFA | 1736 | 13,50 | 23.436,00 |
| ISSFA | 841 | 25,00 | 21.025,00 |
| CUOTAS ATRASADAS | | - | 678,76 |
| TOTAL | 6653 | | 101.209,39 |
| PAGOS EN VENTANILLA | | 70 | 938,50 |
| TOTAL | | | 102.147,89 |
| APORTE CUOTAS SOCIALES | | | 80.764,71 |
| APORTE CUOTAS MORTUORIA | | | 102.147,89 |
| TOTAL | | | 182.912,60 |

Fuente: Información proporcionada por la Institución

SALONES DE EVENTOS

Servicios de organización de eventos para eventos sociales de todo tipo. Poniendo a disposición, personal de meseros, chef, arreglos del salón, una amplia gama de menús a elegir por sus clientes, así como disco móvil.

Para entrar un poco en términos medibles a continuación se habla de las proyecciones futuras que el Círculo Militar presenta para los beneficios de ayuda.

Las proyecciones futuras de los servicios son solventados con los aportes económicos de los miembros como se dijo anteriormente actualmente la



aportación es de USD 25 al año 2010, que se distribuye de la siguiente manera.

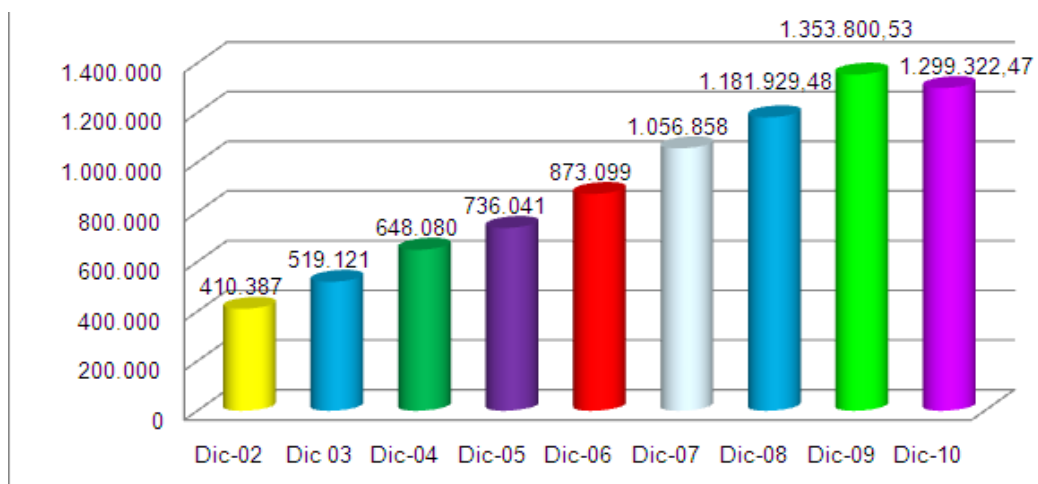
Además para mejor entendimiento se detallan cada una de sus segmentos de servicios para sus socios.

AYUDA DE FALLECIMIENTO

Los miembros del Círculo Militar como consta en el art 5 del Estatuto serán los únicos que accedan a los beneficios sociales que ofrece el Círculo Militar.

Para este servicio el Círculo Militar provisiona en el año 2010 proyectado lo siguiente:

GRÁFICO N° 34
PROVISIÓN AYUDA DE FALLECIMIENTO



Fuente: Información proporcionada por la Institución

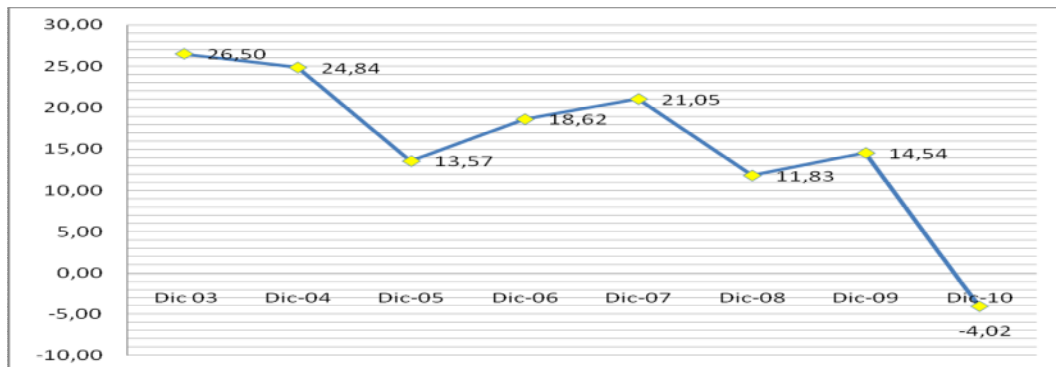


El gráfico anterior demuestra por cada año una variación para entregar a sus socios, mayor monto a beneficio de los mismos, sin embargo es útil mencionar que el Instituto se encarga netamente de la entrega de dichos montos, sin contar con proveedores intermedios por ejemplo Funerarias, para cualquiera de los casos de ayuda que tiene el Círculo Militar.

La variación básicamente se debe a que los montos mensuales que dan los socios al Instituto, han llegado desde sus principios de USD 11 dólares mensuales hasta actualmente en el año 2009 de USD 24 dólares.

A continuación se demuestra la variación en porcentajes de crecimientos de las aportaciones de los socios.

GRÁFICO N° 35
VARIACIONES DE APORTACIONES DE SOCIOS

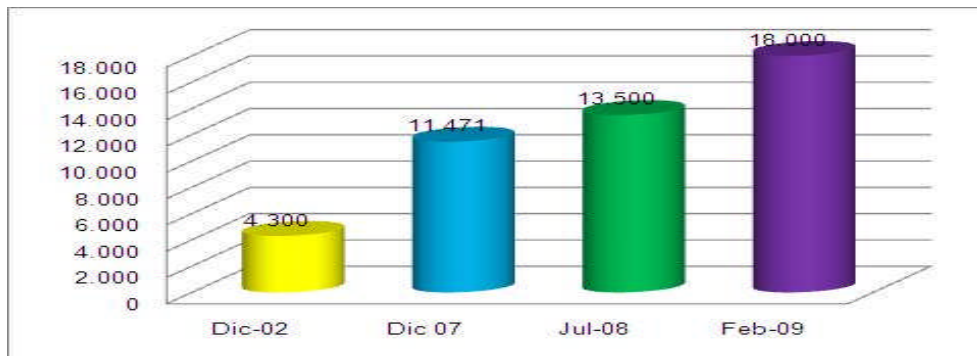


Fuente: Información proporcionada por la Institución

Para lo siguiente se demuestra los montos a cancelar por la Institución a sus socios en la ayuda de Fallecimiento:



GRÁFICO N° 36
MONTO A CANCELAR

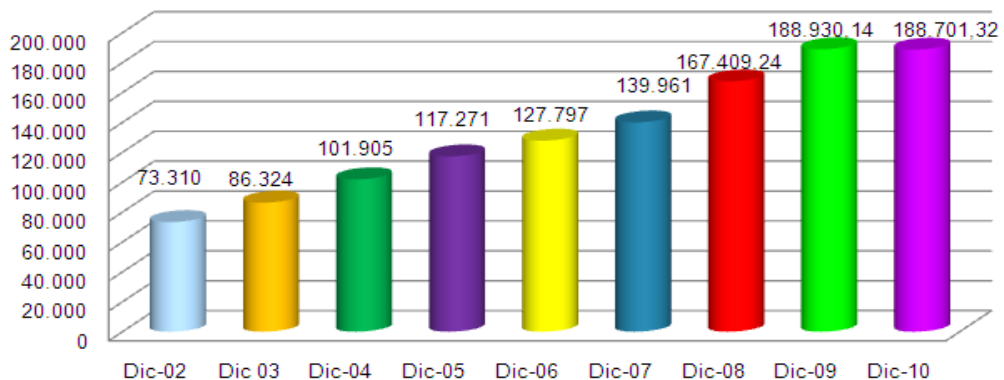


Fuente: Información proporcionada por la Institución

AYUDA EXEQUIAL

Los clientes para la ayuda exequial son todos los socios activos del Círculo Militar como se afirma en el Art 5 del Estatuto del mismo, a continuación se muestra el crecimiento que se ha mantenido durante los últimos años con respecto a las provisiones de la ayuda del fondo exequial.

GRÁFICO N° 37
PROVISIÓN PARA AYUDA EXEQUIAL



Fuente: Información proporcionada por la Institución

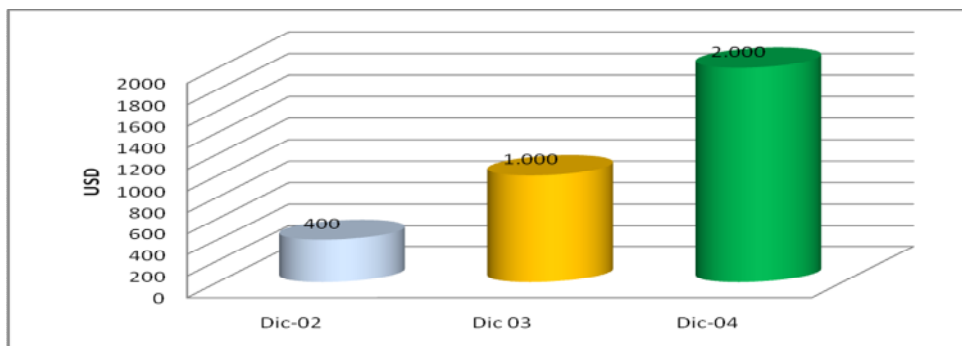


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Cabe mencionar que de la misma forma que en la ayuda de fallecimiento el Instituto no se encarga de otros servicios para los socios más que la entrega de los montos que se muestran a continuación por cada socio.

GRÁFICO N° 38
MONTO A CANCELAR



Fuente: Información proporcionada por la Institución

Los préstamos emergentes de hasta USD 2.000 presta el Instituto con un interés del 7% anual y a un plazo máximo de 12 meses, la tabla se muestra a continuación.

CUADRO N° 7
CUADRO DE PRÉSTAMOS

| Alcance USD | Valor Préstamo | Interés | Descuento Mensual |
|------------------|----------------|---------|-------------------|
| 201 - 300 | 300 | 7% | 26,75 |
| 301- 400 | 500 | 7% | 44,58 |
| 401 - 500 | 700 | 7% | 62,42 |
| 501 - 700 | 1.000 | 7% | 89,17 |
| 701 - 1.000 | 1.500 | 7% | 133,75 |
| 1001 en adelante | 2.000 | 7% | 178,33 |

Fuente: Información proporcionada por la Institución



CLUB PRIVADO

Forma parte del Círculo Militar para ésta sección, los servicios múltiples, canchas deportivas, salones para eventos para el uso de sus socios.

El uso de estas áreas pueden ser usadas también para los invitados de los socios, sin embargo los socios no pueden traer más de dos invitados por día. De modo que el invitado está en la obligación de pagar USD 10 para acceder a los derechos de uso de todas las áreas del Círculo Militar

2.1.2.3 Competencia

BENEFICIOS SOCIALES

Dentro de esta segmentación de la Institución tiene competencia de:

- Club de la Marina²⁸:



El Club presenta infraestructura potencial para temas sociales, es un lugar extraordinario para descansar, comer, relajarse, wakeboard o participar en actividades deportivas mar y disfrutar la compañía de sus amigos y familia.

²⁸ Información tomada de la página web del Country Club de la Marina www.marinacountryclub.com.sg



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA



Hermosa piscina a disposición de sus socios y eventos.

- Country Club: El Club presenta varios otros beneficios sociales además de poseer una enorme cancha para juego de Polo. Lo cual atrae otro tipo de target que van a preferir el lugar, además de quedar en el Valle de los Chillos.
- Asociación de Generales: La Asociación se dedica alquilar sus salones para eventos sociales de alto prestigio, como son de sus propios socios Generales de las ramas de las Fuerzas Armadas. Es una entidad sin fines de lucro regida por las normas del Ministerio de Bienestar Social. En su sede social en la ciudad de Quito y su filial en Guayaquil, se agrupan cerca de 250 consocios, entre los que figuran prestigiados ex Jefes de Estado, y Ministros de diferentes carteras de gobiernos, ex Jefes de Comando Conjunto y ex Comandantes de Fuerza con sus esposas para formar parte del Comité de Damas de la Asogenal²⁹.
- Club de la FAE³⁰:



²⁹

Información tomada de la página web de la Asociación de Generales www.asogenal.com

³⁰

Toda esta información fue tomada de la página web del Country Club de la FAE www.countryclubfae.com.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA



reservación.

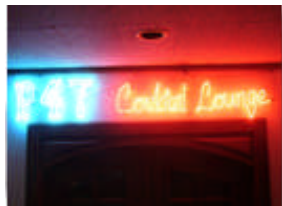
Además una choza de bar para disfrutar de agradables momentos en compañía de amigos y familiares. Este lugar está destinado para fiestas infantiles y para realizar parrilladas con previa



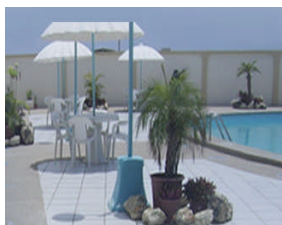
La discoteca tiene capacidad para 70 personas y se usa previa reservación.



El Club consta de 3 salones elegantes de 350 personas, 150 y 100 personas de capacidad.



El coctel lounge está disponible los días jueves, viernes y sábados de 19h00 a 02h00am.



Áreas húmedas, se encuentran las piscinas, sauna turco e hidromasajes

El Club también ofrece beneficios económicos a sus miembros, uno de ellos son los préstamos quirografarios, de USD 500,00 hasta USD



1.000,00, además de servicios de restaurante, y hotel con 8 suites, dobles y 4 suites simples.

- Club de Oficiales del Ejército.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es demostrar cómo se lleva a cabo la actividad de negocios del Círculo Militar, partiendo de sus áreas departamentales y cada uno de estos conceptos se desarrolla a continuación.

2.2.1 Área Administrativa

El área administrativa para el año 2009 ha dado los siguientes resultados, contabilizados de la siguiente forma:

CUADRO N° 8
RESULTADO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

| | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Actividad Administrativa | | 90.345,38 |
| Actividad Comercial | | 221.772,96 |
| Ingresos y Gastos | | |
| Ventas Netas | | 1.056.533,22 |
| (-) Costos de Ventas | | 834.760,26 |
| Materia Prima | 335.129,73 | |
| Mano de Obra | 358.085,21 | |
| Costos Indirectos | 127.744,28 | |
| Costo Ventas otras Áreas | 13.801,04 | |
| Resultado de la Actividad | | 312.118,34 |

Fuente: Información proporcionada por la Institución



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El área administrativa representa el 4% de utilidad del giro del negocio, éste porcentaje se debe a cobros de intereses de préstamos eventuales que otorga el Círculo Militar a sus socios, así como la venta de tickets a invitados que representa el 2%. Al ser una institución sin fines de lucro las ganancias que existen deben ser reinvertidas y distribuidas en el mantenimiento de la misma institución cumpliendo con la normativa tributaria que rige en Ecuador.

Su función como área es satisfacer todas las necesidades de la Institución.

El área administrativa, ha dispuesto dar una mejor presentación a la fachada y salones del Círculo Militar, en beneficio de sus socios y prestigio de la Institución dando lugar a la reconstrucción del edificio principal, donde se harán nuevas adquisiciones como por ejemplo instalación de aire acondicionado, conexiones de equipo de sonido, alfombras para los salones Jambelí, Cenepa, Pichincha y Tarqui, así como también adecuar el área de cocina, y sus cuartos frío, re confortar de mejor manera el área de panadería.

El monto total de la inversión asciende a USD 600.000,00 aproximadamente esperando incrementar las ventas en eventos sociales así como dar mejor servicio a sus socios.

2.2.2 Área Financiera

El área financiera se encarga de todos los aspectos de planificación de sus activos, y cuentas para reinversión, los resultados que se presentan a



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

continuación, reflejan de acuerdo a sus segmentos de negocio, a través de su estado de resultados.

CUADRO N° 9
SITUACIÓN ECONÓMICA DIC 2009

| | DICIEMBRE | | TOTAL |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| APORTE CUOTA SOCIOS(\$ 24.00) | | 176.886,17 | |
| CUOTA MANTENIMIENTO | 82.296,83 | | |
| CUOTA FONDO EXEQUIAL Y AYUDA FALLECIMIENTO | 94.589,34 | | |
| INGRESOS | | | 281.756,50 |
| Por invitados | 2.099,10 | | |
| Ing. de peluquería caballeros | 326,72 | | |
| Otros Ingresos de Gestión | 2.228,22 | | |
| Arriendo karaoke | | | |
| Arriendo peluquería damas | 535,71 | | |
| Por Ventas Áreas | 91.166,56 | | |
| Intereses préstamos | 8.514,02 | | |
| GASTOS | | | 165.682,46 |
| Sueldos , Horas extras | 37.502,89 | | |
| Provisiones decimos terc y cuarto, aportes fondo reserva | 11.919,95 | | |
| Unif,rancho ,capacitación ,agasajo | 15.086,42 | | |
| Mano de obra Indirecta eventual | 10.225,91 | | |
| Indemnizaciones Y bonif años servicios | 24,72 | | |
| Serv ocasionales y honorarios | 444,63 | | |
| Mantenimiento Instalaciones | 12.848,46 | | |
| Generales administrativos | 25.516,91 | | |
| Transferencia a Filiales | 4.550,00 | | |
| Servicios generales | 5.753,48 | | |
| Costos de materia prima | 30.474,46 | | |
| Costos Indirectos | 10.483,54 | | |
| Costos vtas otras áreas | 851,09 | | |
| RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DEL MES | | | 116.074,04 |
| Acreditados Fondo Ayuda Fallecimiento (aporte socio) | | | -86.611,74 |
| Acreditados Fondo Exequial (aporte socio) | | | -7.977,60 |
| Acreditados Fondo ayuda Fallecimiento | | | -5.959,81 |
| Acreditados Fondo exequial | | | -2.554,21 |
| Cuenta Depreciación | | | -8.333,86 |
| SALDO TOTAL | | | 4.636,82 |

Fuente: Información proporcionada por la Institución.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El Círculo Militar maneja los fondos de ayuda para sus socios de manera que es aquí donde se reinvierten sus ganancias así como también en mejorar la infraestructura para su uso.

Finalmente los fondos se los registra en el Estado de Situación Económica del Círculo Militar, por lo que para no correr con riesgos de no pago, la Institución se asegura otorgando los préstamos a personas de acuerdo al alcance de pago, por ejemplo:

Cuando el prestamista es Mayor de la Fuerza, entonces se le otorga el préstamo sin mayor inconveniente pues a través del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas) se les hace un descuento directo de sus roles de pago.

Para el caso de las personas de entre Subteniente a Capitán se requiere que el prestamista tenga un garante en servicio activo o pasivo para que en caso de algún retraso respaldar con el garante de la transacción.

Además es preciso decir que las Fuerzas Terrestres y Aéreas son obligadas al descuento para la Institución mientras que la Marina es voluntaria.

2.2.3 Área de Comercialización

El área de comercialización es quien mantiene los servicios de organización de eventos a disposición de los socios. Se encarga del menaje, arreglo de salones, preparativos de menús, personal de meseros, disco móvil si fuera el caso, así como equipo de sonido y aire



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

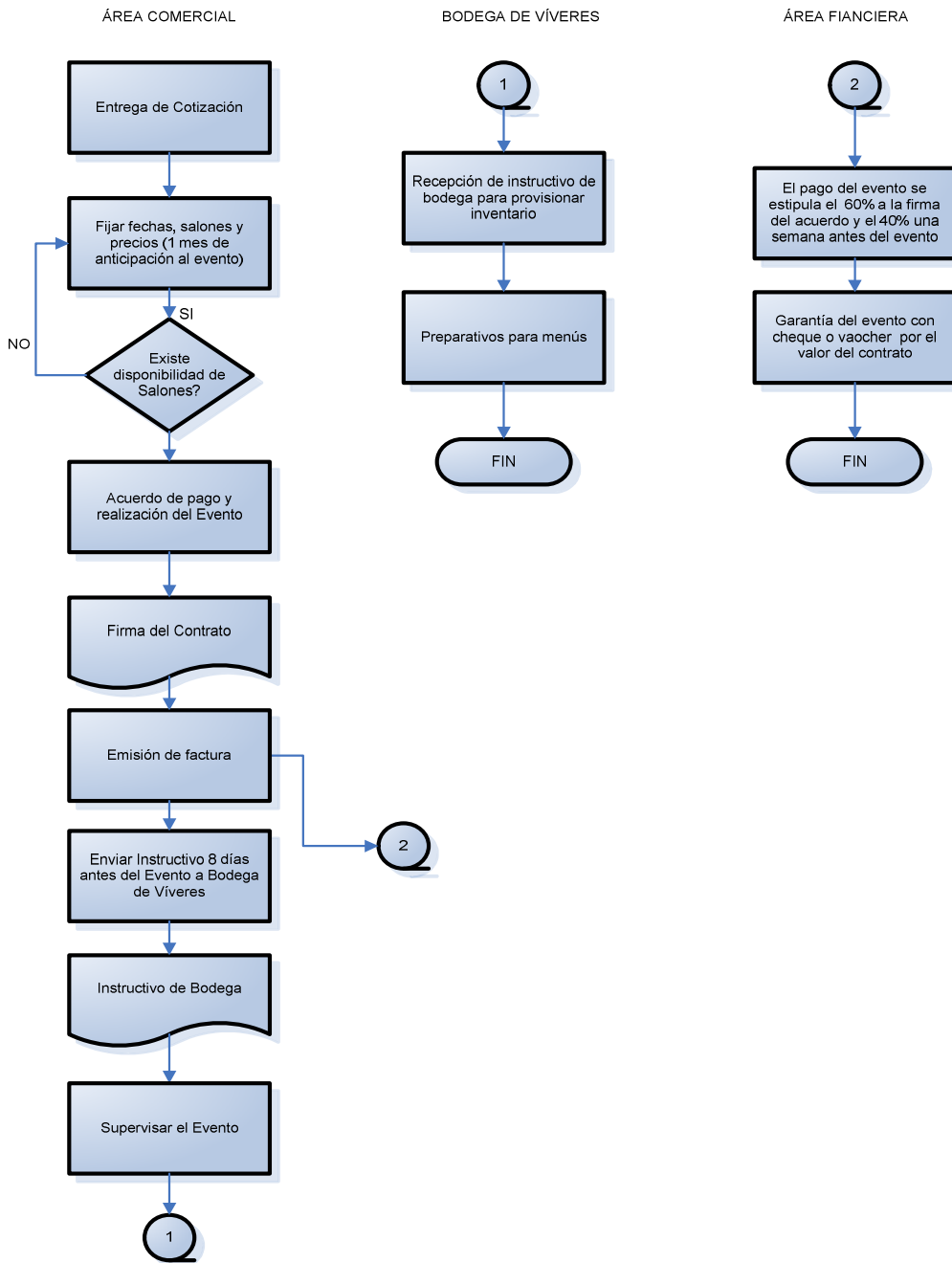
acondicionado de modo que se cree un ambiente propicio para llevar a cabo el evento social en óptimas condiciones.

Es importante mencionar que los miembros del Círculo Militar tienen el 10% de descuento en los eventos, sin embargo las terceras personas que desearan hacer uso de las instalaciones de salones para eventos sociales de la Institución, deben tener un apadrinado que respalde el buen juicio de dicha persona.

A continuación se muestra el proceso de Comercialización para la organización de eventos.



GRÁFICO N° 39
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE EVENTOS



Fuente: Círculo Militar
Elaborado por: Dalila Valencia



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El acuerdo de las partes dispone principalmente una fecha específica así como la hora del evento, el tipo de evento que se realizará y el montaje que se utilizará para adornar el mismo. El monto del contrato se realiza de acuerdo con los precios del menú por persona, más no por salones, por lo que el descuento a miembros del Círculo Militar aplica a los menús por persona. Además adicional del contrato se ofrecen los licores, por consignación y por descorche de botella si el cliente trae el licor. El costo por descorche es de USD 6 para botellas de licores y vinos y espumantes USD 4. El costo por botella el Círculo Militar maneja una lista de precios desde USD 13 por botella hasta USD 27 en botellas de whisky.

Cada mesero se encarga de 12 personas, el menú es atendido a la mesa, por lo que si se tratara de picaditas gourmet serán los meseros quienes proveerán a todos los miembros del salón.

El Círculo Militar también ofrece disco móvil, y su costo va de acuerdo al salón, USD 180 para salones grandes, y USD 160 para salones medianos y pequeños. Es prudente acotar que el área de comercialización se maneja con un mes de anticipación al evento, por lo que en caso de requerir un evento inmediato se deberá verificar la disponibilidad de salones además de que se necesita mínimo 48 horas antes para la organización en eventos medianos y pequeños.

2.2.4 Área Legal

El área legal ha elaborado todos los formatos legales del Círculo Militar, a través de contratos y acuerdos para los servicios ofrecidos por el mismo.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Representa junto con el Presidente Ejecutivo un ente importante para la Institución pues a través de este departamento se trazan arreglos y beneficios para la Institución así como contratos de las ayudas de fondos para sus socios, actualizaciones y sesiones de los cambios de estatutos y reglamentos del Círculo Militar.

2.2.5 Área de Adquisiciones

Las Adquisiciones que realiza el Círculo Militar, son enmarcadas a normas legales cubriendo Normas Sanitarias, así como las del Medio Ambiente, para así dar un servicio a sus socios de primera.

Los desembolsos importantes dentro de los resultados finales son de aproximadamente del 23% por lo que se denota una primordial atención para con sus socios y la calidad de producto que llegan a ser satisfactorios.

Las adquisiciones para el mantenimiento de piscinas se utilizan químicos, los mismos que se usa para la protección de la piel y el medio ambiente, deben ser fuertes en desinfectar las áreas húmedas, otras adquisiciones importantes son las hortalizas, vegetales y legumbres, así como carnes.

Para llevar el proceso a cabo, deben poseer sello verde las hortalizas, vegetales, legumbres, frutas y registro sanitario.



2.2.6 FODA

El FODA un elemento estratégico de enfoque que permite analizar elementos internos y externos que posee para el análisis el Círculo Militar,

A continuación se muestra los factores internos controlables y externos no controlables. Como son:

FACTORES INTERNO CONTROLABLES.

FORTALEZAS

- Una cuota que cubre el mantenimiento del club así como también una póliza mortuoria y fondo exequial para sus socios.
- Diversidad de áreas recreacionales, cultural, social y deportiva.
- Tasas de interés bajas para los préstamos.
- Personal y menaje acorde a requerimiento de volumen y tamaño para eventos sociales.
- Exclusividad

OPORTUNIDADES

- Precio cantidad y calidad competitiva en catering.
- Ubicación del club privado
- Infraestructura para desarrollar.
- Áreas disponibles para toda clase de eventos sociales, distracción deportiva y cultural.



FACTORES EXTERNOS No CONTROLADOS.

DEBILIDADES

- Falta de actualización permanente de tecnología.
- No existen procesos costeados.
- El horario de atención de los servicios múltiples cierran temprano para quienes trabajan a horario de oficina.
- No fortalece ventaja de publicidad creativa, viéndose estancada en efectos promocionales rutinarios, que dejan con el tiempo de ser atractivos para el socio.
- Falta de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones.

AMENAZAS

- Posicionamiento en la mente de las personas que es solo para acceso de personal de Fuerzas Armadas.
- Existe el incremento en calidad y cantidad de servicios de los competidores actuales.
- Posibilidad de enfrentar a competidores agresivos que tienen conocimientos y aplicaciones de mercadotecnia.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 10
FODA

| MATRIZ FODA | |
|--|--|
| FACTORES INTERNOS CONTROLABLES | FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES |
| FORTALEZAS + F : | OPORTUNIDADES + O : |
| 1. Una cuota que cubre el mantenimiento del club, así como también una póliza mortuoria y fondo exequial. 2. Diversidad de áreas recreacionales, cultural, social y deportiva. 3. Tasas de Interés bajas para sus Préstamos 4. Personal y menaje acorde a requerimiento de volumen y tamaño para eventos sociales. 5.- Exclusividad | 1. Precio Cantidad y Calidad competitiva en Caterina. 2.- Ubicación del Club Privado 3.- Infraestructura para desarrollar 4.- Áreas disponibles para toda clase de eventos sociales. distracción deportiva y |
| DEBILIDADES - D : | AMENAZAS - A : |
| 1. Falta de actualización permanente de tecnología. 2. No existen procesos costeados. 3.- El horario de atención de los servicios múltiples cierran temprano para quienes trabajan a horario de oficina. 4.- No fortalece ventaja de publicidad creativa, viéndose estancada en efectos promocionales rutinarios, que dejan con el tiempo de ser atractivos para el socio. 5.- Falta de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones | 1.- Posicionamiento en la mente de las personas que es solo para acceso de 2.- Existe el incremento en calidad y cantidad de servicios de los competidores actuales 3.- Posibilidad de enfrentar a competidores agresivos que tienen conocimientos y aplicaciones de mercadotecnia |

Fuente: Círculo Militar
Elaborado por: Dalila Valencia



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Proporcionar al miembro afiliado al Círculo Militar, un servicio de alta calidad y ambiente propicio para el desarrollo físico y esparcimiento familiar, así como financiar eficientemente necesidades inmediatas de sus miembros, por medio de préstamos eventuales con tasas de intereses competitivos y coberturas ante eventos fortuitos de fallecimiento.

3.2 Visión

Llegar a ser al 2030 uno de los clubs más completos a nivel nacional con la preferencia de sus miembros en realización de eventos y de concurrencia al mismo, satisfaciendo requerimientos financieros así como recreacionales, deportivos, sociales, y culturales con trato personalizado.

3.3 Valores Institucionales

Para su buen funcionamiento y un agradable ambiente laboral, el Círculo Militar ha escogido como sus principales valores los que se detallan a continuación.

- Respeto



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Honestidad
- Transparencia
- Vocación de servicio para satisfacer al socio.
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

3.4 Objetivos

1. Fortalecer el principio de solidaridad, manteniendo y mejorando los fondos de ayuda en caso de fallecimiento, ayuda exequial, y otros que se crearen, así como brindar el apoyo que fuere posible y conveniente en los casos de calamidad doméstica y por la salud de sus miembros.
2. Optimizar los servicios referidos a actividades administrativas, sociales, deportivas, culturales, habilidades de recreación y las que se crearen posteriormente.
3. Vincular a la corporación con instituciones similares del país y del exterior.
4. Integrar a las diferentes agrupaciones y asociaciones de oficiales en servicio pasivo.
5. Personalizar la atención a sus socios para cumplir con sus expectativas y ser identificado como mucho más que un buen club.



3.5 Estrategias

Después de este análisis el Círculo Militar desea enfocarse en competir en estilo es decir, diferenciándose con toques innovadores de creatividad.

A continuación el enfoque estratégico para el Círculo Militar es:

GRÁFICO N° 40

ENFOQUE ESTRATÉGICO



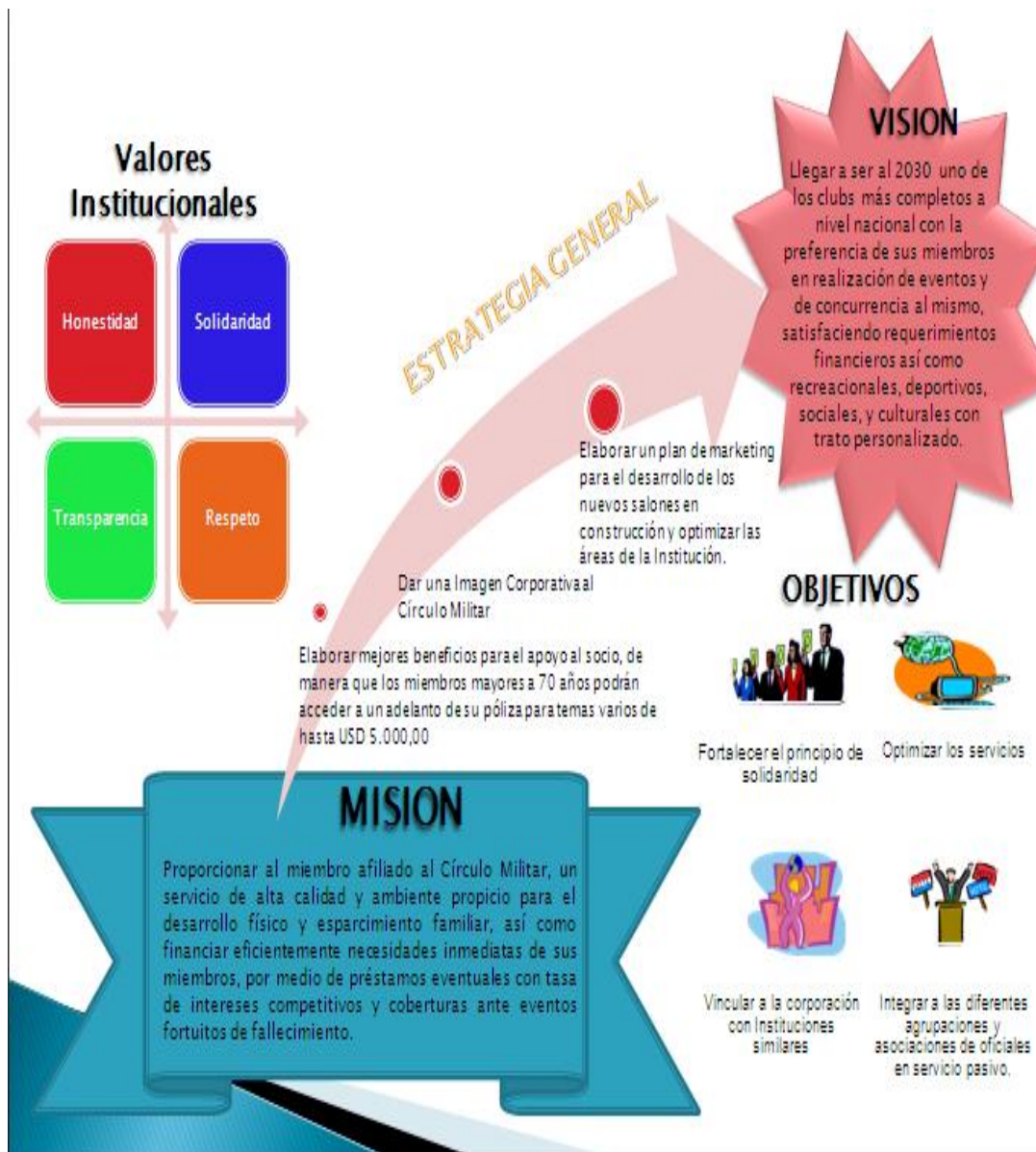
Elaboración: Dalila Valencia

El Círculo Militar pondrá énfasis en potenciar sus oportunidades y ofrecer a sus socios un mejor estilo de disfrutar de la institución. Como se indica a continuación:

1. Elaborar mejores beneficios para el apoyo al socio, de manera que los miembros mayores a 70 años puedan acceder a un adelanto de su póliza para temas varios de hasta USD 5.000,00.
2. Elaborar un plan de marketing para el desarrollo de los nuevos salones en construcción y optimizar las áreas de la Institución.



GRÁFICO N° 41
MAPA ESTRATÉGICO



Elaborado por: Dalila Valencia



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CAPITULO IV: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CÍRCULO MILITAR

El Círculo Militar es una corporación sin fines de lucro, fue constituida para brindar servicios como el mejor club privado con complementarios de primera, así como las opciones de crédito y seguros mortuorios para quienes pertenecen a las Fuerzas Armadas.

No obstante durante los años de funcionamiento la institución se ha manejado de acuerdo al marco de Leyes y que corresponden como corporación sin fines de lucro, a continuación se nombra los aspectos legales a las cuales el Círculo Militar está expuesto para cumplir con las leyes que impone el Estado Ecuatoriano.

Cabe recalcar que las Instituciones de Control para el Círculo Militar son, el Servicio de Rentas Internas, así como también el Ministerio de Inclusión Social.

CUADRO N° 11

NORMAS TRIBUTARIAS E INSTITUCIONES DE CONTROL PARA EL CÍRCULO MILITAR

| Impuesto de Renta | Impuesto al Valor Agregado (IVA) | El Círculo Militar es regulado por el Ministerio de Inclusión Social así como el Servicio de Rentas Internas. |
|----------------------------|---|---|
| Art 9 numeral 5 de la LRTI | Art 63 de la LRTI | |
| Art 19 de la RLORTI | | |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | | |
|--|--|--|
| "Una institución de carácter privado sin fines de lucro, está exenta del pago del Impuesto a la Renta, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta en ellos. | "Si dicha entidad contrata los servicios enumerados en dicho artículo, deberá satisfacer el pago del 12% del IVA, por cuanto la Ley no ha previsto exoneración a favor de persona natural o jurídica pública o privada alguna por este concepto" | |
|--|--|--|

Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Elaborado por: Dalila Valencia

Una vez expuesto las obligaciones tributarias de la Institución con el Estado, se expone el manejo administrativo – financiero del Círculo Militar en los últimos 5 años, resaltando, los puntos más significativos de cada año, así como también las cuentas de mayor importancia para el Círculo Militar y su giro del negocio.

El desarrollo del Análisis Financiero que se muestra en este capítulo se lo realiza gracias a la información proporcionada por la Institución, cabe recalcar que en la misma no existe ninguna manipulación ni cambios.

La información es de carácter confidencial con la que se realiza un estudio minucioso de cada una de las cuentas de los Estados Financieros en los años de estudio 2005- 2009.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El Análisis histórico y actual permite un enfoque más claro de cómo se están llevando las cuentas en el Círculo Militar, a través de una comparación vertical y horizontal, de manera que se pueda anticipar acciones a favor de la Institución para resolver problemas y tomar ventajas de las oportunidades.

4.1 EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PERÍODO 2005 – 2010 (PROYECTADO)

Para el análisis se ha tomado en cuenta dos líneas de negocio para el Círculo Militar, que brinda a sus socios:

- Club Privado
- Servicio Financiero

Club Privado; El Círculo Militar ofrece a sus miembros una amplia gama de servicios privados, entre ellos están:

- Multiservicios
- Eventos Sociales

Servicios Financieros: Los servicios financieros que el Círculo Militar ofrece a sus socios, son de beneficio exclusivo para oficiales de las Fuerzas Armadas, y estos son:

- Fondo Mortuario
- Fondo Exequial



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Estas son las líneas de negocios que determinan los ingresos, así como los gastos y costos de la Institución, a continuación se presenta el Balance General de los períodos de estudio 2005 – 2010 proyectado.

4.1.1 Balance General

El Balance General registra las siguientes cuentas para el Círculo Militar.

CUADRO N° 12
BALANCE GENERAL 2005 – 2010 (PROYECTADO)

| ACTIVOS | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVOS CORRIENTES | 1.057.928,32 | 1.177.619,71 | 1.441.995,45 | 1.611.020,09 | 1.952.303,70 | 2.186.260,83 |
| Caja y Bancos | 156.826,89 | 137.548,05 | 93.050,72 | 419.573,89 | 351.185,86 | 421.423,03 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | 172.404,58 | 168.261,65 | 339.827,31 | 145.045,06 | 244.180,19 | 213.495,35 |
| Préstamos a Socios | 570.185,98 | 634.807,25 | 718.635,15 | 722.856,56 | 730.971,89 | 789.449,64 |
| Anticipo a Proveedores | - | - | 20.668,05 | 2.150,00 | 186.708,15 | 253.984,96 |
| Anticipo 50% por ayuda de fallecimiento | - | 84.408,97 | 123.682,12 | 158.291,22 | 239.089,26 | 286.907,11 |
| Fondos por Liquidar | 2.215,05 | 215,07 | 1.718,97 | 307,60 | 876,00 | 981,12 |
| Inventarios | 137.799,94 | 128.442,50 | 120.862,49 | 133.752,69 | 163.222,27 | 179.544,50 |
| Impuestos IVA Anticipados | 5.188,66 | 8.287,51 | 5.957,78 | 6.539,94 | 6.643,11 | 7.904,42 |
| Impuestos Retenidos | 6.837,57 | 10.051,21 | 12.480,78 | 17.350,79 | 24.274,73 | 27.187,70 |
| Seguros Anticipados | 6.469,65 | 5.597,50 | 5.112,08 | 5.152,34 | 5.152,24 | 5.383,00 |
| impuestos anticipados | - | - | - | - | - | 0,00 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | 21.347.544,71 | 21.367.993,01 | 21.253.321,35 | 21.463.467,48 | 21.493.835,01 | 22.028.826,49 |
| Activo Fijo No Depreciable | 19.046.556,33 | 19.056.870,85 | 19.059.695,85 | 19.060.370,85 | 19.061.455,85 | 19.105.073,29 |
| Activo Fijo Depreciable | 2.954.453,59 | 3.047.864,26 | 3.028.641,84 | 3.336.495,03 | 3.464.725,77 | 4.069.803,73 |
| Depreciación Acumulada | -653.387,09 | -738.381,80 | -836.656,07 | -935.038,13 | -1.033.986,34 | -1.147.889,03 |
| Otros Activos | -78,12 | 1.639,70 | 1.639,73 | 1.639,73 | 1.639,73 | 1.836,50 |
| TOTAL ACTIVOS | 22.405.473,03 | 22.545.612,72 | 22.695.316,80 | 23.074.487,57 | 23.446.138,71 | 24.215.087,33 |
| PASIVOS | | | | | | 0,00 |
| PASIVOS CORRIENTES | 79.833,78 | 96.441,63 | 92.861,65 | 138.832,98 | 112.969,59 | 97.441,60 |
| Proveedores | 1.529,47 | 6.592,23 | 37,72 | - | 497,69 | 248,85 |
| Anticipo Clientes | 17.086,74 | 15.072,97 | 10.092,59 | 7.448,08 | 2.560,04 | 1.280,02 |
| Pólizas a Pagar | 7.017,62 | 7.017,62 | 9.764,98 | - | - | - |
| Fondo reposición Vajilla | 1.609,05 | 4.915,26 | 6.969,91 | 2.293,25 | 4.561,86 | 6.842,79 |
| Otras ctas x pagar | 17.897,41 | 30.363,17 | 26.970,57 | 69.129,12 | 63.660,36 | 48.969,12 |
| Obligaciones Tributarias | 15.412,40 | 11.925,04 | 16.110,48 | 13.502,57 | 14.230,86 | 21.371,43 |
| Provisiones Sociales y Sueldos | 13.573,00 | 13.589,74 | 14.453,91 | 38.181,04 | 18.199,32 | 14.099,66 |
| Obligaciones IESS | 5.708,09 | 6.965,60 | 8.461,49 | 8.278,92 | 9.259,46 | 4.629,73 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | 853.312,17 | 1.000.896,48 | 1.196.819,14 | 1.349.338,72 | 1.542.730,67 | 1.488.023,78 |
| Fondo Mortuario | 736.041,15 | 873.099,31 | 1.056.858,05 | 1.181.929,48 | 1.353.800,53 | 1.299.322,47 |
| Fondo Esequial | 117.271,02 | 127.797,17 | 139.961,09 | 167.409,24 | 188.930,14 | 188.701,32 |
| TOTAL PASIVOS | 933.145,95 | 1.097.338,11 | 1.289.680,79 | 1.488.171,70 | 1.655.700,26 | 1.585.465,38 |
| PATRIMONIO | 21.472.327,05 | 21.448.274,61 | 21.405.636,01 | 21.586.315,87 | 21.790.438,45 | 22.629.621,94 |
| Aporte Patrimonial | 21.908.556,78 | 21.921.271,54 | 21.824.978,13 | 21.402.505,89 | 22.059.371,60 | 22.941.746,46 |
| Reserva de Capital | -481.424,45 | -481.424,45 | -481.424,45 | -481.424,45 | -481.424,45 | -558.452,36 |
| Resultado del Ejercicio | 45.194,72 | 8.427,52 | 62.082,33 | 545.934,79 | 212.491,30 | 246.327,84 |
| Saldo resultado años anteriores | - | - | - | 119.299,64 | - | 0,00 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 22.405.473,00 | 22.545.612,72 | 22.695.316,80 | 23.074.487,57 | 23.446.138,71 | 24.215.087,32 |

Fuente: Círculo Militar



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

De acuerdo al giro del negocio la composición actual del Círculo Militar es 92% en Activo No Corriente lo cual tiene su razón, los activos fijos son el perfil más importante del Círculo Militar con el que presta los servicios de exclusividad a sus socios.

Las instalaciones del club privado es el Capital de trabajo más importante, por el tipo de servicio, el correcto uso de los activos reflejará una mejor rentabilidad gastando menos, sin afectar la calidad y cantidad que el Círculo Militar mantiene en el Mercado.

El Activo Circulante conforman las cuentas de mayor liquidez de la Institución, sin embargo este grupo de activos presenta el 8% del Total de Activos para el año 2009, siendo las cuentas de ingresos de efectivo recibido de clientes, así tenemos Caja- Bancos, Cuentas por Cobrar Clientes, Préstamos a Socios, como una de las cuentas más importantes del Activo Circulante.

A continuación se refleja el análisis horizontal del período de estudio 2005 – 2010 (proyectado), describiendo el funcionamiento de cada cuenta en el Balance General, dicho análisis refleja la operatividad del Círculo Militar. Es así que para complementar el análisis en el capítulo V se propone algunas estrategias financieras como parte del Modelo de Gestión Financiero para la Administración del Efectivo de la Institución y el incremento de volumen de ingresos.

El Análisis vertical es una muestra porcentual del comportamiento de cada cuenta en un año.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 13
BALANCE GENERAL (ANÁLISIS VERTICAL- HORIZONTAL)

| ACTIVOS | 2009 | Análisis Vertical | Análisis Horizontal | 2010 | Análisis Vertical | Análisis Horizontal |
|---|----------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| | | Variación (%) | Variación (08-09) | | Variación (%) | Variación (09-10) |
| ACTIVOS CORRIENTES | 1.952.303,70 | 8% | 21,18% | 2.186.260,83 | 9% | 12,0% |
| Caja y Bancos | 351.185,86 | 18% | -16,30% | 421.423,03 | 19% | 20,0% |
| Cuentas por Cobrar Clientes | 244.180,19 | 13% | 68,35% | 213.495,35 | 10% | -12,6% |
| Préstamos a Socios | 730.971,89 | 37% | 1,12% | 789.449,64 | 36% | 8,0% |
| Anticipo a Proveedores | 186.708,15 | 10% | 8584,10% | 253.984,96 | 12% | 36,0% |
| Anticipo 50% por ayuda de fallecimiento | 239.089,26 | 12% | 51,04% | 286.907,11 | 13% | 20,0% |
| Fondos por Liquidar | 876,00 | 0% | 184,79% | 981,12 | 0% | 12,0% |
| Inventarios | 163.222,27 | 8% | 22,03% | 179.544,50 | 8% | 10,0% |
| Impuestos IVA Anticipados | 6.643,11 | 0% | 1,58% | 7.904,42 | 0% | 19,0% |
| Impuestos Retenidos | 24.274,73 | 1% | 39,91% | 27.187,70 | 1% | 12,0% |
| Seguros Anticipados | 5.152,24 | 0% | 0,00% | 5.383,00 | 0% | 4,5% |
| Impuestos anticipados | | 0% | | 0,00 | 0% | |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | 21.493.835,01 | 92% | 0,14% | 22.028.826,49 | 91% | 2,5% |
| Activo Fijo No Depreciable | 19.061.455,85 | 89% | 0,01% | 19.105.075,29 | 87% | 0,2% |
| Activo Fijo Depreciable | 3.464.725,77 | 16% | 3,84% | 4.069.803,73 | 18% | 17,5% |
| Depreciación Acumulada | -1.033.986,34 | -5% | 10,58% | -1.147.889,03 | -5% | 11,0% |
| Otros Activos | 1.639,73 | 0% | 0,00% | 1.836,50 | 0% | 12,0% |
| TOTAL ACTIVOS | 23.446.138,71 | 100% | 1,61% | 24.215.087,33 | 100% | 3,3% |
| PASIVOS | | 7% | | 0,00 | 0% | |
| PASIVOS CORRIENTES | 112.969,59 | 7% | -18,63% | 97.441,60 | 6% | -13,7% |
| Proveedores | 497,69 | 0% | | 248,85 | 0% | -50,0% |
| Anticipo Clientes | 2.560,04 | 2% | -65,63% | 1.280,02 | 1% | -50,0% |
| Pólizas a Pagar | - | 0% | | | 0% | |
| Fondo reposición Vajilla | 4.561,86 | 4% | 98,93% | 6.842,79 | 7% | 50,0% |
| Otras ctas x pagar | 63.660,36 | 56% | -7,91% | 48.969,12 | 50% | -23,1% |
| Obligaciones Tributarias | 14.230,86 | 13% | 5,39% | 21.371,43 | 22% | 50,2% |
| Provisiones Sociales y Sueldos | 18.199,32 | 16% | -52,33% | 14.099,66 | 14% | -22,5% |
| Obligaciones IESS | 9.259,46 | 8% | 11,84% | 4.629,73 | 5% | -50,0% |
| PASIVOS NO CORRIENTES | 1.542.730,67 | 93% | | 1.488.023,78 | 94% | |
| Fondo Mortuario | 1.353.800,53 | 88% | 14,54% | 1.299.322,47 | 87% | -4,0% |
| Fondo Esequial | 188.930,14 | 12% | 12,86% | 188.701,32 | 13% | -0,1% |
| TOTAL PASIVOS | 1.655.700,26 | 100% | | 1.585.465,38 | 100% | |
| PATRIMONIO | 21.790.438,45 | 93% | 0,95% | 22.629.621,94 | 93% | 3,9% |
| Aporte Patrimonial | 22.059.371,60 | 101% | 3,07% | 22.941.746,46 | 101% | 4,0% |
| Reserva de Capital | -481.424,45 | -2% | 0,00% | -558.452,36 | -2% | 16,0% |
| Resultado del Ejercicio | 212.491,30 | 1% | -61,08% | 246.327,84 | 1% | 15,9% |
| Saldo resultado años anteriores | | 0% | -100,00% | 0,00 | 0% | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 23.446.138,71 | 100% | 1,61% | 24.215.087,32 | 100% | 3,3% |

Fuente: Círculo Militar
Elaborado por: Dalila Valencia



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1.1.1 Activo Corriente

El Activo Corriente representa el 8% del Total del Activo.

Sin embargo, para temas de estudio las cuentas más importantes del Activo Corriente son los Préstamos a Socios que es el 37% del Total de los Activos Corrientes, seguido de la cuenta Caja.- Bancos que representa el efectivo circulante que posee el Círculo Militar con el 18%, la Cuenta por Cobrar Clientes que participa con el 13% y por último está el Anticipo 50% por ayuda de fallecimiento con el 12% del total de activos.

Las cuentas antes mencionadas corresponden al servicio del club, básicamente líquidas, los cobros de créditos que otorga la Institución a sus socios, son recuperables a través del convenio con el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) mediante roles de pagos, manteniendo un bajo riesgo en la cartera de cobros de cobros.

Se analiza a continuación cada cuenta importante dentro del activo corriente:

a) Préstamos a Socios.

La cuenta representa la ayuda económica que el Círculo Militar ofrece a sus socios. El plazo máximo de pago es un año con un monto máximo de USD 2.000 con el 7% de interés anual.

El interés generado por el préstamo se contabiliza el 100%, pero se reparte para los fondos económicos del Círculo Militar, de la siguiente



forma: el 30% del total de interés del préstamo en la cuenta del pasivo del Fondo Exequial mientras que el 70% restante se suma a la cuenta del pasivo del Fondo Mortuario

Los préstamos son una parte del beneficio que brinda el Círculo Militar, ha sido bien acogido por sus socios, quienes han aumentado la demanda, aún así no forma parte de riesgo incobrable. Por esta razón no se crea cuentas incobrables de cartera vencida ni provisiones.

GRÁFICO N° 42



*Fuente: Balance de Situación
Elaborado por: Dalila Valencia*

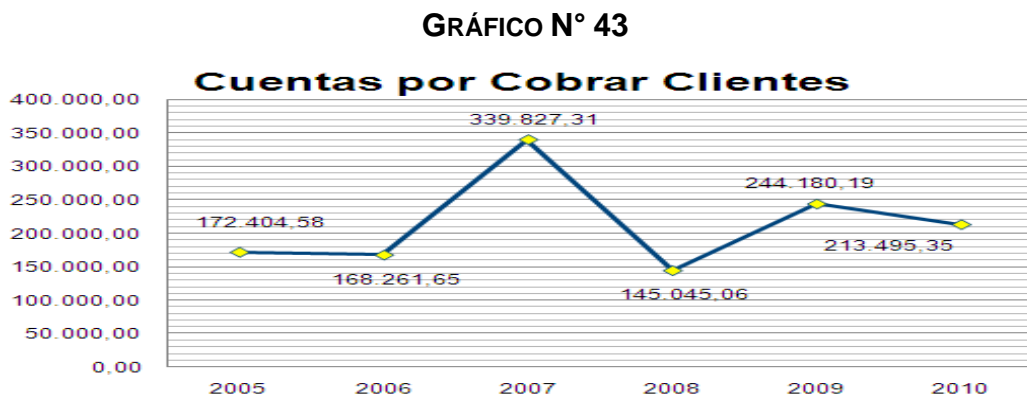
En el año 2005 el monto del crédito fue de USD 1.000 por lo que la apertura de los socios en adquirir dicho préstamo era más baja, sin embargo el monto del Fondo Exequial a partir del año 2008 se mantiene en USD 2.000, lo que hace más atractivo a sus socios, además de obtener un bajo interés en comparación con un interés de un crédito de consumo del Sistema Financiero.



b) Cuentas por Cobrar Clientes

Los créditos a clientes, son primordialmente de servicios, como karaoke, así también, el snack bar, restaurante, café bar, el conjunto habitacional, sin embargo, es importante mencionar que aplica el convenio con el ISSFA como medio de cobro directo para los socios en beneficio del Círculo Militar.

El comportamiento de la cuenta refleja una coherencia de acción conforme a los aspectos que surgen en la Institución. En el 2007, la cuenta tiene un crecimiento considerable con respecto al año 2006, se debe a que se da más facilidad de uso de las instalaciones para cobrar en el transcurso del año y para el año 2008, la cuenta decrece ya que se trata de liquidar un buen porcentaje de manera que por todo los medios el Círculo Militar consiga efectivo, ya que se planea la remodelación de infraestructura, que se realizó a fines del 2008 inicios del año 2009. En un análisis actual se estima que la cuenta crezca en un 8% para el año 2010. Pues se estima un porcentaje de crecimiento en los préstamos a socios. Se considera 8 préstamos por mes.



Fuente: Balance de Situación
Elaborado por: Dalila Valencia

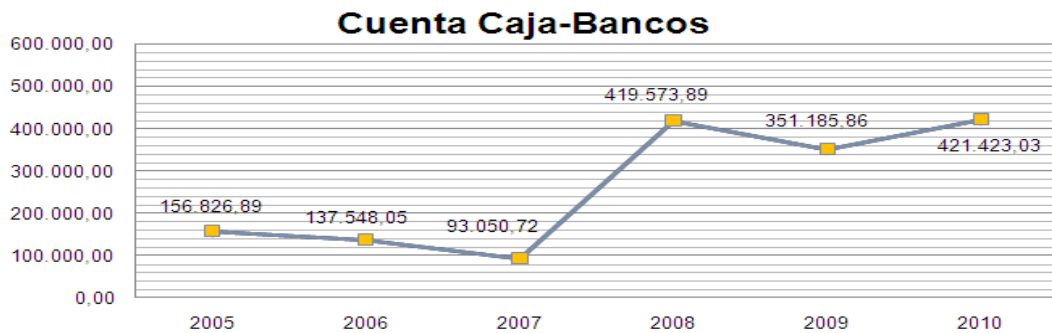


c) Cuenta Caja – Bancos

La cuenta de Caja –Bancos se ha mantenido similar en los años de estudio, sin embargo se nota una variación del año 2007 al año 2008, debido al incremento de la actividad de los eventos, entiéndase por restaurant, snack-bar, karaoke, así también los cobros de préstamos otorgados para el año 2008.

En el año 2008 el Círculo Militar mantiene sus ganancias acumuladas para la programación de reconstrucción que empieza en dicho año. Sin embargo la cuenta decrece en un 16,30% para el año 2009. Para el año 2010 la cuenta de Caja-Banco crece un 20%.

GRÁFICO N° 44



*Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia*

Los ingresos por Eventos Sociales, seguirán creciendo debido a la activación de los salones, y su positivo cambio de Infraestructura. Los salones han sido adecuados modernamente para un mejor servicio. La calidad y cantidad para el Círculo Militar son elementos básicos en sus productos y servicios para mantener a un cliente satisfecho.



d) Inventarios

El Inventario para el Círculo Militar es muy importante en el Área Comercial, conlleva mantener un inventario en stock de materiales tanto en la presentación del salón (menaje y decoración), como de víveres para la elaboración de menús, se preocupa además del estado de cada material a ser utilizado, buscando la mejor calidad del servicio hacia sus socios.



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia

La cuenta está de acuerdo a la situación de la Institución, sin embargo el giro del negocio se mantiene con tendencia baja en el año 2007 con -5,90% con respecto al año 2006, esto sucede porque el Círculo Militar no adquiere inventario en stock, además la Institución no cuenta con una bodega apta para mantener el inventario en buenas condiciones, además no se registra mucha actividad en la elaboración de eventos. Mientras que para el año 2008, el inventario crece en un 10,67% ya que se presenta ya la opción de entrar en los preparativos para la reconstrucción de los salones, de modo que en el año 2009 el inventario incrementa ya que aumentan eventos y por ende se activa la cuenta en un 22,03%.



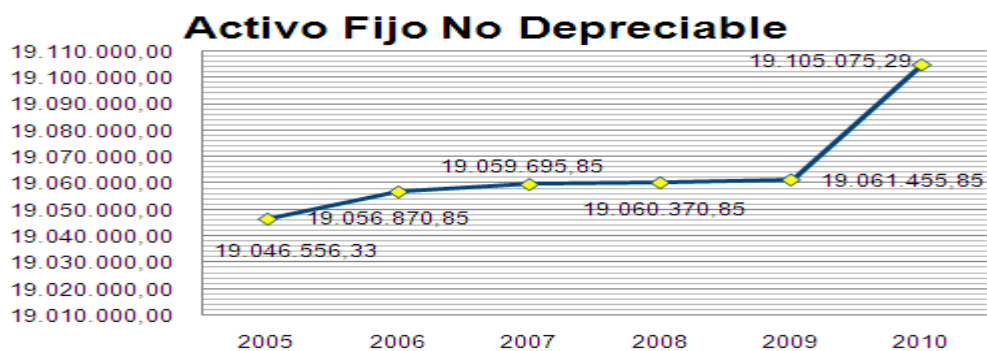
4.1.1.2 Activo No Corriente

El Activo no Corriente es el más significativo dentro de la composición del activo, pues aquí se encuentran inmersos materiales de producción de comercialización y de servicio que corresponden al giro del negocio, así a continuación se muestra un detalle de las cuentas importantes para el Activo No Corriente.

e) Activo Fijo No Depreciable

Los activos fijos no depreciables han tenido un comportamiento sin mayores aumentos, sin embargo según el gráfico se puede observar un incremento leve para el año 2010 de alrededor USD 43.000 con respecto al año 2009, debido a nuevas adquisiciones, entre ellas son obras de arte, como esculturas, cuadros antiguos, que ganan plusvalía.

GRÁFICO N° 46



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia

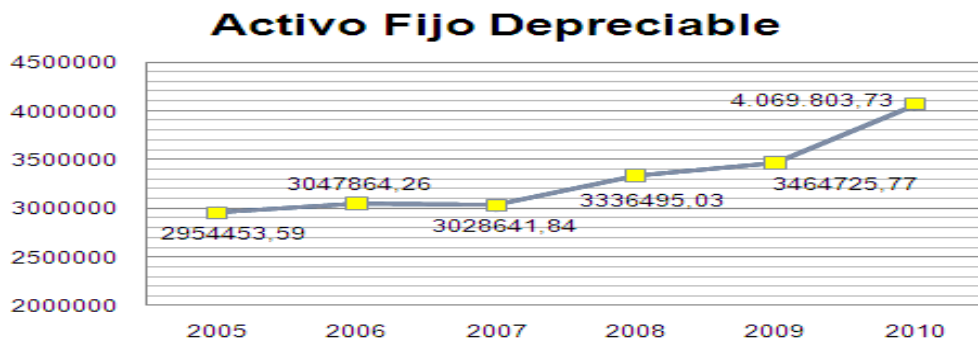


f) Activo Fijo Depreciable

El grupo de cuentas de Activos Fijo Depreciables presenta un comportamiento similar a al grupo de Activos Fijo No Depreciable, aumenta para el año 2010, y se conforma de Maquinaria y Equipo de Computo, Vehículos, Muebles y Enseres. El grupo toma un crecimiento para el año 2009, ya que se invierte en activo fijo el mismo que es de suma importancia para dar un nuevo estilo y forma al Círculo Militar.

La contra-cuenta que es Depreciaciones también tendrá un impacto de crecimiento.

GRÁFICO N° 47



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia

Se considera que el monto de activos fijos depreciables se mantendrá para el año 2010, pues tampoco es conveniente que la cuenta ascienda en porcentajes más altos.



4.1.1.3 Pasivo Corriente

En el año 2009, el pasivo corriente se mantiene en un 7% con respecto al total de pasivos, mientras que el pasivo no corriente representa el 93% que veremos más adelante.

A continuación las cuentas individuales más importantes del pasivo corriente.

a) Otras cuentas por pagar

Las Otras Cuentas por pagar son cuentas que se han creado para pagos a terceros comúnmente proveedores inmediatos, compras que se realizan principalmente para el funcionamiento del negocio. Las compras para el año 2007 bajan en un 11,17%, no obstante, para el año 2008 asciende a 60,99%, la variación de la cuenta se debe a que en este año de toma más responsabilidad por pagar a terceros por la remodelación que se realizó. Para el año 2009, se cancelan un porcentaje de los pagos a los proveedores calificados.



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia



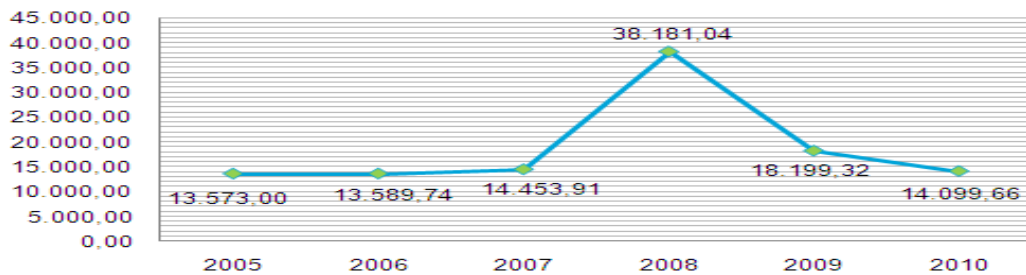
b) Provisiones Sociales y Sueldos

El Círculo Militar provisiona sueldos y obligaciones de ley, esta cuenta provisiona pagos a los clientes internos, es fundamental para el presupuesto al siguiente año.

Dichas provisiones son parte fundamental para preparar el presupuesto del siguiente año,

GRÁFICO N° 49

Provisiones Sociales y Sueldos



*Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia*

En el año 2007 la cuenta tiene una variación ascendente de un 100% con respecto al este año 2008, lo que quiere decir que el comportamiento para el año 2007, se provisiona sueldos y obligaciones sociales para luego devengar de la cuenta de Gastos Sueldos del Estado de Pérdidas y Ganancias en el año 2008, en el año 2010 la provisión va decreciente, en función de las provisiones para el año 2009.



4.1.1.4 Pasivo No Corriente

El Círculo Militar no posee mayores deudas con terceros, sin embargo las obligaciones con terceros a largo plazo son cuentas con socios por el tipo de beneficio que la Institución presta a los mismos.

El tipo de negocio se presta para trabajar con el dinero de clientes. No obstante las cuentas de obligaciones a largo plazo es dinero que se desembolsa a por lo menos un año en el caso del fondo exequial y en el fondo mortuario a más de 20 años por fallecimiento del socio, por esto el grupo presenta una participación del 93% del total de pasivos,

A continuación se muestra el comportamiento de dichas cuentas importantes del Pasivo No Corriente.

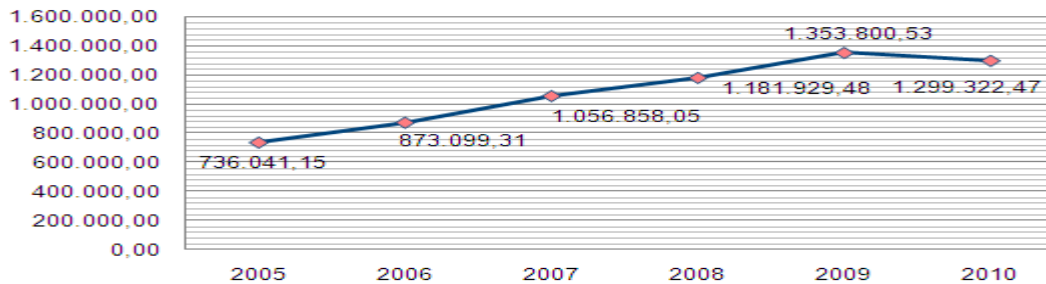
a) Fondo Mortuario

El fondo mortuario se cumple al fallecimiento del socio y se caracteriza por dar la póliza a sus familiares.

El Círculo Militar no brinda más servicios asistenciales funerarios, debido a que los socios ya poseen estos beneficios por parte de cada Fuerza a la que pertenecen.



GRÁFICO N° 50
Fondo Mortuario



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia

El fondo mortuario se conforma con aportaciones de sus socios, siendo estos alrededor de 7.374 miembros activos, dichos aportes es debidamente distribuido, en las líneas de negocios, de la siguiente forma, se destina 49,2% de la cuota mensual para el fondo mortuario, que equivale a USD 12,3 que aportan a la cuenta.

Además se suma a esta cuenta, el 70% de los intereses que se producen por los préstamos a clientes de los fondos exequiales.

El incremento del año 2009, se manifiesta debido a un aumento de cuota mensual para los miembros del Círculo Militar, de esta manera la cuenta tiene la participación del 87% del Pasivo No Corriente.

b) Fondo Exequial

El fondo exequial son préstamos concedidos a los miembros del Círculo Militar, bajo condiciones de pagos muy atractivas, pues a nivel financiero actualmente se cancela entre el 15% al 17% anual por un préstamo de consumo, mientras que la Institución presta al 7% anual.

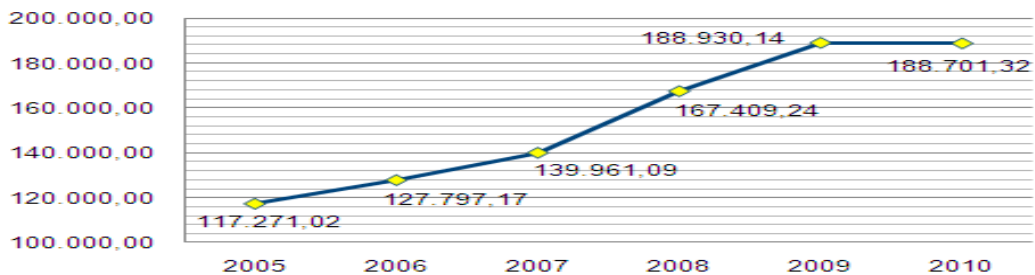


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 51

Fondo Exequial



*Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia*

Con los beneficios económicos que representa obtener un préstamo en el Círculo Militar, para el año 2009 incrementa la cuenta, además a esta cuenta se suma el 30% de los intereses causados por los fondos de ayuda exequial.

La cuota mensual asciende a partir del año 2008, a USD 25,00 de USD 24,00 con un 4,8%. Actualmente esta cuenta es el 11% de los pasivos.

4.1.1.5 Patrimonio

El patrimonio del Círculo Militar representa el 93% del total de pasivo más patrimonio.

a) Aporte Patrimonial

La cuenta de Aporte Patrimonial es una cuenta básicamente de reinversión para la misma institución, no hay reparto de utilidades ni acciones. Lo que se acumula para años siguientes de acuerdo a un plan de inversión. El pico más bajo sucede con un 1,94% en el año 2008



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

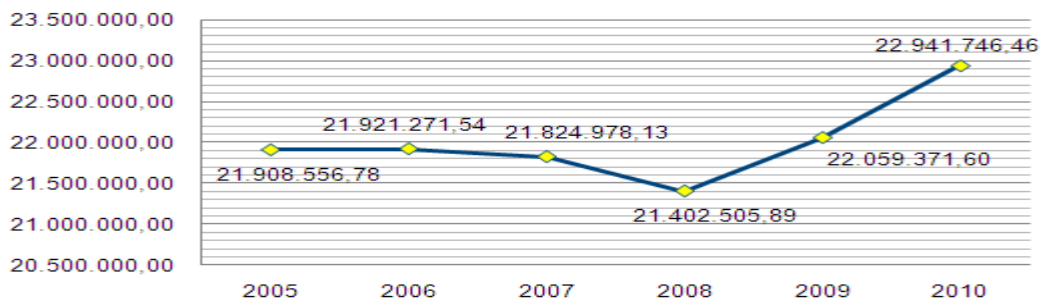
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

debido a que para este año se utiliza la acumulación de utilidad de años anteriores en la reconstrucción de la Institución, programada desde años anteriores.

Aún en el año 2009 sube la cuenta en un 3,07%, se estima crezca la proyección para el año 2010. Ya que se pondrá en marcha el plan de marketing para gestionar más ventas y por ende los ingresos.

GRÁFICO N° 52

Aporte Patrimonial



Fuente: Balance General
Elaborado por: Dalila Valencia

4.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

De acuerdo al giro del negocio, el Estado de Resultados forma parte de la fusión de sus dos actividades, estos son los bienes ofrecidos en el club privado y los servicios de los fondos de ayuda.

El Estado de Resultados del Círculo Militar mantiene un rendimiento considerable y coherente de acuerdo al giro del negocio, siendo su mayor enfoque servir para satisfacción de sus socios. Cobertura de costos, mantenimiento y servicios económicos.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta los estados de resultados de los años de estudio 2005 – 2010 proyectado:

CUADRO N° 14
ESTADO DE RESULTADOS DE LOS PERÍODOS 2005 – 2010 (P)

| | REAL 2005 | REAL 2006 | REAL 2007 | REAL 2008 | REAL 2009 | Proyectado 2010 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos totales | 1.162.848,51 | 1.243.823,00 | 1.380.745,30 | 1.739.977,33 | 1.820.386,00 | 2.095.406,75 |
| Cuotas Sociales | 509.134,42 | 552.739,00 | 630.770,36 | 763.111,40 | 981.423,00 | 1.130.599,30 |
| Ingreso por eventos | 653.714,09 | 691.084,00 | 749.974,94 | 976.865,93 | 838.963,00 | 964.807,45 |
| Flujos de Futuros | | | | | | |
| Estrategia Uno (15%) | | | | | | |
| Estrategia Dos (10%) | | | | | | |
| (-)Costos de Ventas | 472.318,44 | 578.338,62 | 630.631,23 | 745.321,66 | 696.495,78 | 800.970,15 |
| Materia Prima | 168.060,90 | 218.982,06 | 239.652,03 | 299.222,97 | 269.067,54 | 309.427,67 |
| Mano de Obra | 211.920,92 | 258.257,33 | 279.275,87 | 319.718,94 | 309.405,21 | 355.815,99 |
| Costos Indirectos | 80.997,41 | 90.978,05 | 99.405,25 | 114.057,39 | 109.049,81 | 125.407,28 |
| Costo vtas otras areas | 11.339,21 | 10.121,18 | 12.298,08 | 12.322,36 | 8.973,22 | 10.319,20 |
| UTILIDAD BRUTA | 690.530,07 | 665.484,38 | 750.114,07 | 994.655,67 | 1.123.890,22 | 1.294.436,60 |
| Gasto Operacional | 669.138,49 | 682.007,69 | 719.243,29 | 848.272,15 | 943.266,87 | 1.084.756,90 |
| Gastos Administrativos | 413.946,94 | 412.908,12 | 453.797,84 | 570.176,05 | 639.264,29 | 735.153,93 |
| Gastos de personal Administrativo roles de | 155.736,13 | 161.321,43 | 177.476,46 | 232.911,64 | 271.340,94 | 312.042,08 |
| Gastos de personal provisiones decimos | | | | | | |
| terc y cuarto, aportes fond reserva | 45.205,85 | 48.355,01 | 53.376,17 | 64.472,12 | 80.510,90 | 92.587,54 |
| Otros gastos de personal (unif.rancho ,cap | 77.418,68 | 73.942,90 | 72.163,64 | 86.652,04 | 78.600,63 | 90.390,72 |
| gastos indemnizaciones Y bonif años serv | 3.393,79 | 2.181,11 | 1.754,77 | 2.474,15 | 1.822,64 | 2.096,04 |
| Gastos serv ocasionales y honorarios | 8.317,83 | 6.772,17 | 7.631,86 | 5.576,43 | 8.379,18 | 9.636,06 |
| Gastos Generales Administrativos | 115.275,97 | 120.335,50 | 141.394,94 | 178.089,67 | 198.610,00 | 228.401,50 |
| Costo Cena Fin de año | 6.110,70 | | | | | 0,00 |
| costo dia de la madre | 2.487,99 | | | | | 0,00 |
| Gasto de Ventas | 255.191,55 | 269.099,57 | 265.445,45 | 278.096,10 | 304.002,58 | 349.602,97 |
| Gastos de Mantenimiento | 56.397,60 | 53.462,36 | 49.505,41 | 68.497,70 | 90.511,54 | 104.088,27 |
| Baja de productos/ inventarios de viveres | 2.232,31 | 992,84 | 1.047,12 | | | 0,00 |
| Gastos Generales Servicios | 65.393,54 | 78.158,91 | 77.497,49 | 64.837,97 | 61.347,83 | 70.550,00 |
| Gasto Transferencia a Filiales | 37.976,52 | 37.975,92 | 38.740,18 | 46.221,37 | 53.100,00 | 61.065,00 |
| Depreciación | 93.191,58 | 98.509,54 | 98.655,25 | 98.539,06 | 99.043,21 | 113.899,69 |
| UTILIDAD DE OPERACIONES | 21.391,58 | 16.523,31 | 30.870,78 | 146.383,52 | 180.623,35 | 209.679,70 |
| (+)Otros Ingresos de Gestión | 15.204,65 | 24.950,77 | 31.211,55 | 33.754,51 | 31.867,95 | 36.648,14 |
| Reinversión | 36.596,23 | 8.427,46 | 62.082,33 | 180.138,03 | 212.491,30 | 246.327,84 |

Fuente: *Círculo Militar*
Elaborado por: *Dalila Valencia*



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La cuota mencionada anteriormente, corresponde a los 6.653 socios que hacen posible el funcionamiento del Círculo Militar tanto de los beneficios económicos así como los sociales, de modo que las actividades de la misma, en cuestión de producción de menús y uso de salones para evento, así como los demás servicios, snack – bar, restaurant, karaoke, cafetería, asadero, y todas las instalaciones que la Institución pone a disposición del socio. El Estado de Resultados está analizado por la utilidad neta, así que los ingresos representan el 62%, los gastos administrativos y ventas representan el 52% y por último la utilidad del ejercicio 2009 es de 10%, para distribución.

A continuación el análisis de cada una de las cuentas más importantes del Estado de Resultados del período en estudio.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 15
ESTADO DE RESULTADO (ANÁLISIS VERTICAL)

| | REAL 2009 | Análisis Vertical 2009 | Análisis Horizontal 2008-2009 | Proyectado 2010 | Análisis Vertical 2010 Proyectado | Análisis Horizontal 2009-2010 |
|--|---------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Ingresos totales | 1.820.386,00 | 100% | 5% | 2.095.406,75 | 1,15 | 0,17 |
| Cuotas Sociales | 981.423,00 | 54% | 29% | 1.130.599,30 | 0,62 | 0,33 |
| Ingreso por eventos | 838.963,00 | 46% | -14% | 964.807,45 | 0,53 | 0,16 |
| Flujos de Futuros | | | | | | |
| Estrategia Uno (15%) | | | | | | |
| Estrategia Dos (10%) | | | | | | |
| (-)Costos de Ventas | 696.495,78 | 38% | -7% | 800.970,15 | 38% | 15% |
| Materia Prima | 269.067,54 | 39% | -10% | 309.427,67 | 39% | 15% |
| Mano de Obra | 309.405,21 | 44% | -3% | 355.815,99 | 44% | 15% |
| Costos Indirectos | 109.049,81 | 16% | -4% | 125.407,28 | 16% | 15% |
| Costo vtas otras areas | 8.973,22 | 1% | -27% | 10.319,20 | 1% | 15% |
| UTILIDAD BRUTA | 1.123.890,22 | 62% | 13% | 1.294.436,60 | 62% | 15% |
| Gasto Operacional | 943.266,87 | 52% | 11% | 1.084.756,90 | 52% | 15% |
| Gastos Administrativos | 639.264,29 | 68% | 12% | 735.153,93 | 68% | 15% |
| Gastos de personal Administrativo roles de | 271.340,94 | 42% | 16% | 312.042,08 | 42% | 15% |
| Gastos de personal provisiones decimos | | | | | | |
| terc y cuarto, aportes fond reserva | 80.510,90 | 13% | 25% | 92.587,54 | 13% | 15% |
| Otros gastos de personal (unif,rancho ,cap | 78.600,63 | 12% | -9% | 90.390,72 | 12% | 15% |
| gastos indemnizaciones Y bonif años ser | 1.822,64 | 0% | -26% | 2.096,04 | 0% | 15% |
| Gastos serv ocasionales y honorarios | 8.379,18 | 1% | 50% | 9.636,06 | 1% | 15% |
| Gastos Generales Administrativos | 198.610,00 | 31% | 12% | 228.401,50 | 31% | 15% |
| Costo Cena Fin de año | | 0% | | 0,00 | 0% | |
| costo dia de la madre | | 0% | | 0,00 | 0% | |
| Gasto de Ventas | 304.002,58 | 32% | 9% | 349.602,97 | 32% | 15% |
| Gastos de Mantenimiento | 90.511,54 | 30% | 32% | 104.088,27 | 30% | 15% |
| Baja de productos/ inventarios de viveres | | 0% | | 0,00 | 0% | |
| Gastos Generales Servicios | 61.347,83 | 20% | -5% | 70.550,00 | 20% | 15% |
| Gasto Transferencia a Filiales | 53.100,00 | 17% | 15% | 61.065,00 | 17% | 15% |
| Depreciación | 99.043,21 | 33% | 1% | 113.899,69 | 33% | 15% |
| UTILIDAD DE OPERACIONES | 180.623,35 | 10% | 23% | 209.679,70 | 10% | 16% |
| (+)Otros Ingresos de Gestión | 31.867,95 | 2% | -6% | 36.648,14 | 2% | 15% |
| Reinversión | 212.491,30 | 12% | 18% | 246.327,84 | 12% | 16% |

Fuente: Círculo Militar
Elaborado por: Dalila Valencia



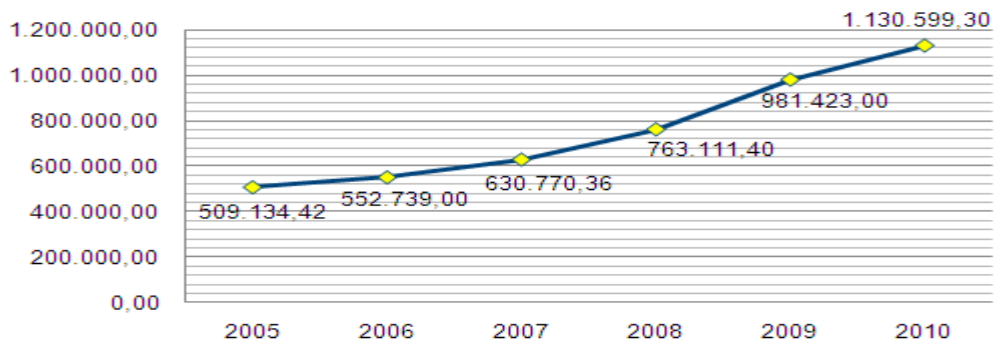
El análisis vertical del Estado de Resultados, está en base a los ingresos frente a los gastos,

4.2.1.1 Ingresos Totales

a) Cuotas Sociales

La cuenta son las aportaciones que realizan los socios cada mes, la repartición es de 54% entre fondos de ayuda, el 46% restante es dedicado exclusivamente al mantenimiento y servicio de eventos que posteriormente se distribuye a las necesidades que la Institución tenga, a favor del buen servicio.

GRÁFICO N° 53
Cuotas Sociales



Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia

El año 2008 en adelante la cuota se mantiene en USD 25,00, el monto se mantiene para el año 2010. La cuenta tiene tendencia a crecer. Lo que se espera es que en el año 2010 crezca en un 15%.

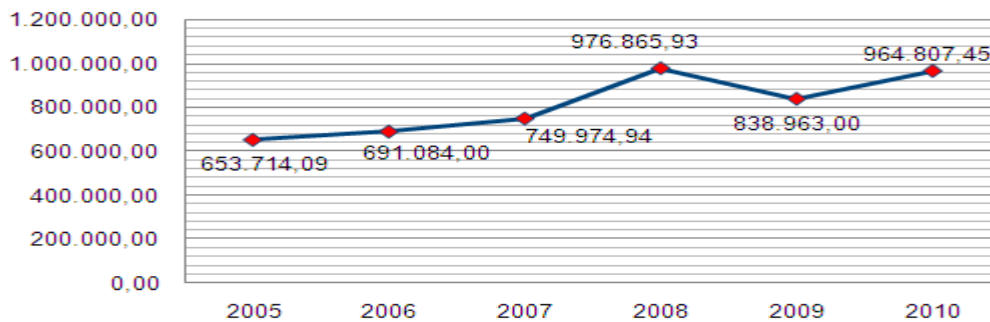


b) Ingresos por Eventos

Estos ingresos tienen que ver con la recaudación de todos los servicios que el Círculo Militar ofrece a sus socios, la infraestructura adecuada.

GRÁFICO N° 54

Ingresos por Eventos



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Los ingresos por eventos, son la equivalencia del 46% de los ingresos totales del Estado de Resultados, para el año 2008 se incrementa la cuenta, en un 30%, ya que la estrategia que el Círculo Militar fue incrementar las ventas y llenar de eventos al Círculo Militar.

Entre ellos están los eventos formales como el restaurante, cafetería, y todos los servicios que la institución posee para distracción, así como los informales, cumpleaños, fiestas infantiles etc. Las utilidades se acumulan para la reconstrucción que inicia y termina en el año 2009 por 4 meses Diciembre 2008 – Abril 2009.

La Institución se ha planteado seguir un plan de marketing que servirá para ampliar su cartera de clientes y se pueda llegar a cumplir con la meta de ventas para el año 2010, de manera que se cubra con todos los gastos



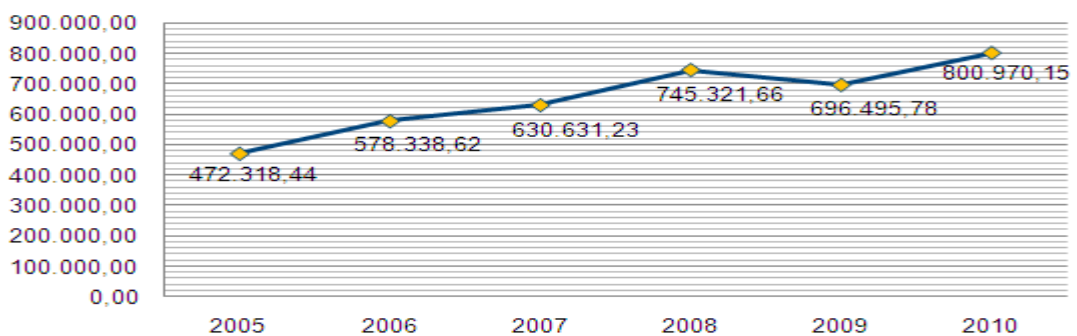
adquiridos en la remodelación. Con esto se plantea un incremento de alrededor un 15% más que el año 2009.

4.2.1.2 Costo de Ventas

La cuenta de costos de ventas es el 38% de los ingresos totales, la cuenta se ha manifestado constante, más bien está acorde con el giro del negocio y a los ingresos totales de la Institución.

GRÁFICO N° 55

Costo de Ventas



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

En el año 2008, se nota un incremento de un 18% con respecto al año 2007. Sin embargo un decremento leve se presenta del 7%, en el año 2009.

Se espera que siga la cuenta manteniendo coherencia con los ingresos totales del giro del negocio. Es preciso mencionar que el proyectado año 2010 muestra un incremento del 15% ya que la actividad para este año



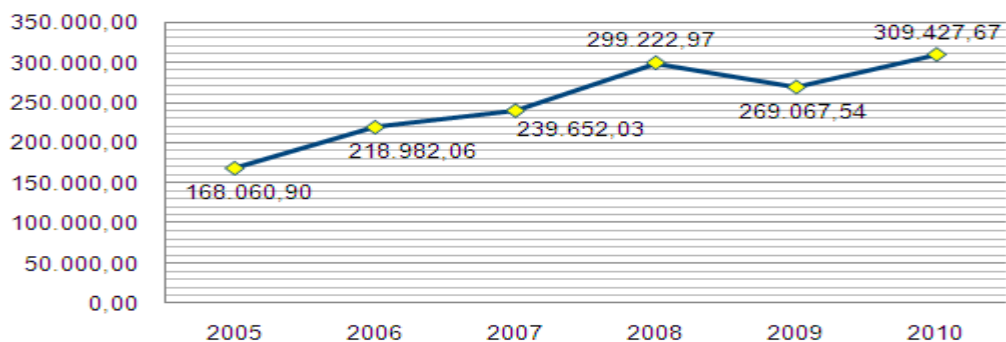
está planificada incrementar las ventas con el plan de marketing siendo ya implementado.

- Materia Prima

La materia prima del Círculo Militar hace referencia a la compra de víveres, carne, legumbres, así como vegetales, frutas y bebidas, entre otros que tienen que ver con la elaboración de los menús, para eventos en restaurante, snack – bar, el conjunto habitacional, y karaoke.

GRÁFICO N° 56

Materia Prima



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

En el año 2008 la cuenta adquiere un incremento del 25% tomando en cuenta que va acorde con el desempeño de la cuenta principal de ingresos por eventos, así que el Círculo Militar ha mantenido sus recursos financieros administrados para un buen manejo de la Institución.

En el año 2009 la cuenta decrece en un 10% por condiciones de quietud en el Círculo Militar debilitando la actividad de eventos sociales debido a la reconstrucción de alrededor 4 meses.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

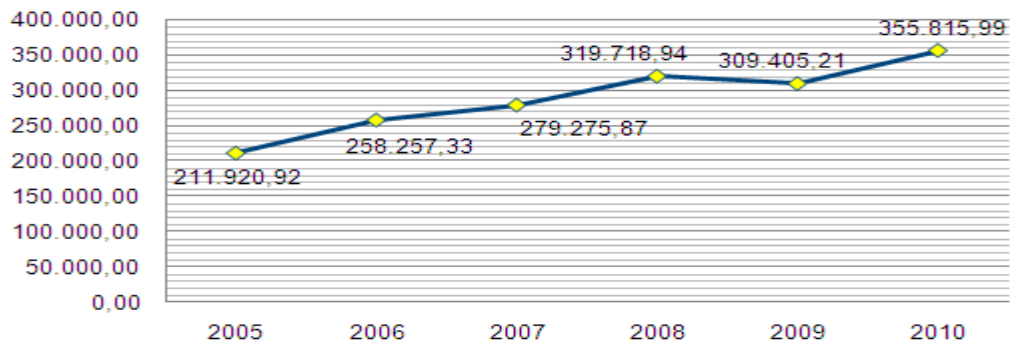
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Mano de Obra

La mano de obra del Círculo Militar que se registra en esta cuenta, son principalmente, personas del área operativa que se encargan de la transformación del producto, guardando normas estrictas de nutrición, la mayoría de platos del menú de eventos formales e informales, son gourmet.

Las personas que intervienen son; panaderos, chefs, ayudantes de cocina, meseros, bodeguero, personas que hacen posible la elaboración de los productos y dar su valor agregado al servicio que la Institución ofrece a sus socios.

GRÁFICO N° 57
Mano de Obra



Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia

El incremento del año 2006 es de 14% con respecto al año 2005, lo que afirma que la actividad del Círculo Militar es más alta en este año, mientras que en el año 2009 baja en -3% por la reconstrucción que hace la Institución. En el año 2010, la actividad de la cuenta asciende para el año 2010 proyectando un ingreso de ventas del 15%.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

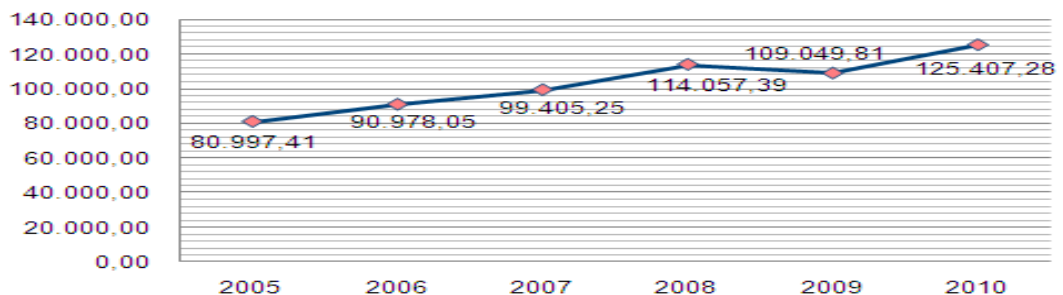
- Costos Indirectos

Los costos indirectos del Círculo Militar se refiere a luz, agua, teléfono, alquiler de mantelería, vajilla, materiales de aseo, TV cable, incluye aquí también la participación de artistas contratados, arreglos florales y depreciaciones que se incurre para la transformación del producto y servicio.

Esta cuenta toma participación importante en los costos de ventas totales, pues estos costos son inevitables por el uso de las mismas instalaciones que el Círculo Militar realiza los eventos sociales formales e informales.

Gráfico N° 58

Costos Indirectos



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Los costos indirectos reflejan un decremento en el año 2009, con el 4% menos con respecto al año 2008, debido a la inactividad a inicios del año 2009, por la remodelación al que la Institución se somete para una ventaja de mercado.



4.2.1.3 Gastos por personal administrativo

El Círculo Militar para el año 2009, cerró con el siguiente personal:

CUADRO N° 16
PERSONAL DE CÍRCULO MILITAR

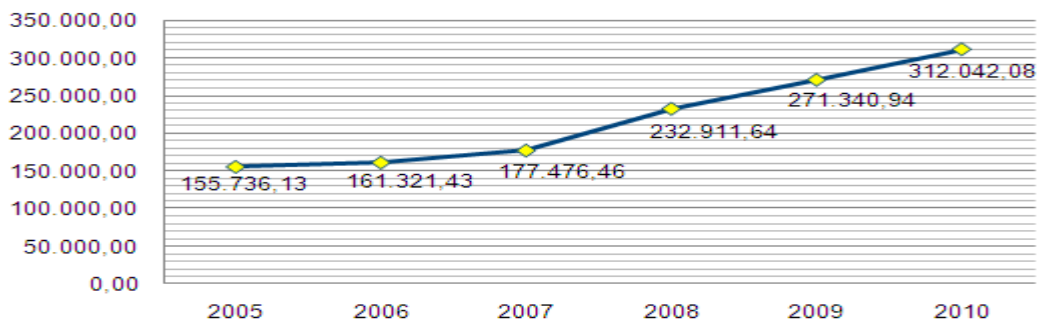
| Departamento | Empleados de Nómina |
|----------------------|---------------------|
| Administrativa | 4 |
| Financiera | 4 |
| Adquisiciones | 1 |
| Comercialización | 3 |
| Tesorería | 1 |
| Secretario - Abogado | 1 |
| Operativa | 25 |
| TOTAL | 39 |

*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Los gastos del personal administrativo pertenecen a los diferentes departamentos que hacen posible el desempeño de la Institución.

GRÁFICO N° 59

Gastos de Personal Administrativo



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*



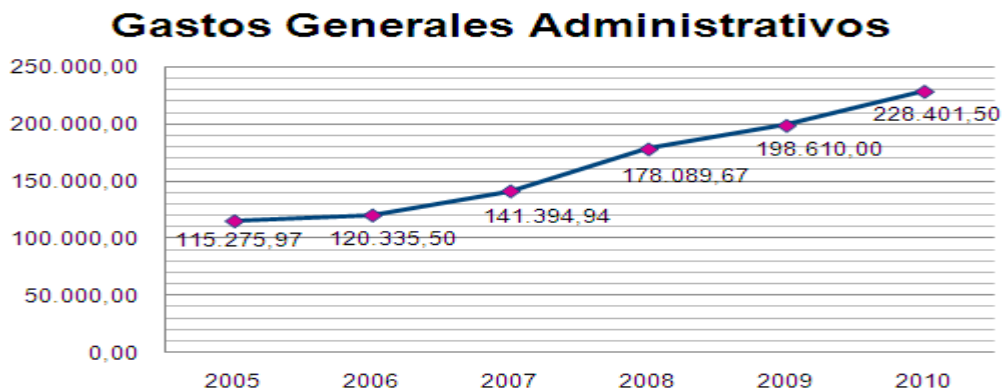
El incremento del personal, que se nota en el gráfico es coherente con el giro del negocio, incrementan las actividades en el Círculo Militar, por lo que ha sido necesario utilizar más personal para el desarrollo de la gestión de eventos.

4.2.1.4 Gastos Generales Administrativos

Los gastos generales administrativos de la Institución son: luz, agua, teléfono, suministro y materiales de oficina, combustible de vehículo, publicaciones y propagandas, pasajes y viáticos, seguridad de la instalación, servicios bancarios, imprenta y reproducción, periódico, dietas de directorio, impuestos prediales, comisiones ISSFA, seguros del personal.

Esta cuenta ha ido incrementando de acuerdo con el giro del negocio.

GRÁFICO N° 60



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El personal para el año 2009 cierra con 39 personas, que conforman tanto en la parte administrativa, financiera, de comercialización, adquisiciones, tesorería, legal y operativa.

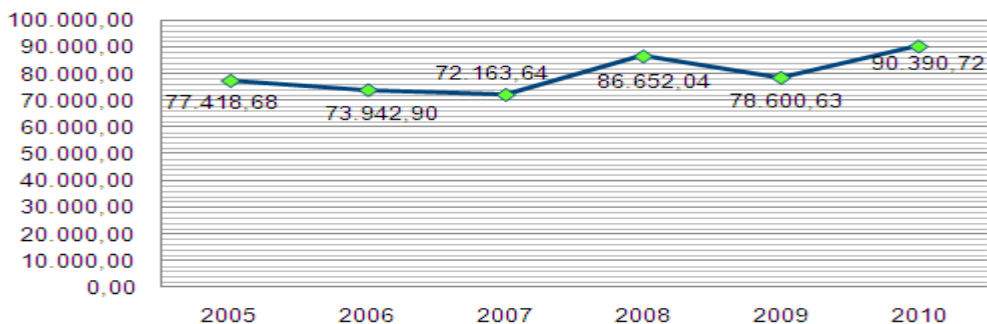
4.2.1.5 Otros Gastos de Personal

Esta cuenta tiene que ver con los uniformes, los almuerzos del personal, así como la capacitación permanente que reciben sus funcionarios, agasajos tanto navideños, de cumpleaños, entre otros que se realiza para el mismo personal del Círculo Militar.

La cuenta es un beneficio directo para el personal que trabaja en la Institución.

GRÁFICO N° 61

Otros gastos de Personal



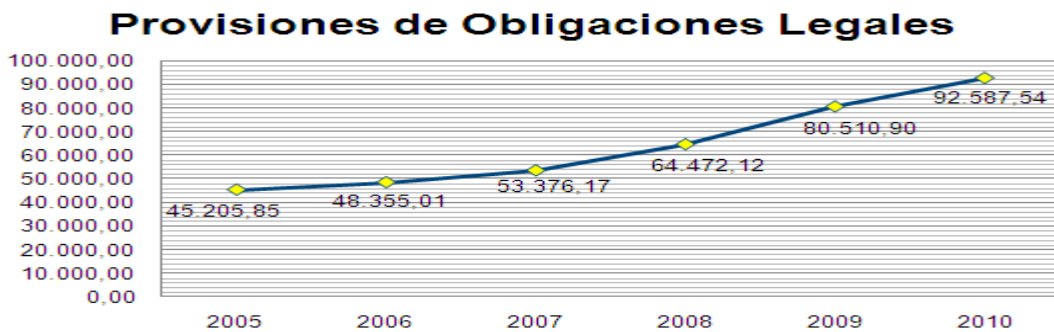
Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia



4.2.1.6 Provisiones de Obligaciones Legales

Esta cuenta hace referencia a la proporcionalidad del décimo cuarto sueldo, décimo tercer sueldo, fondos de reserva y vacaciones, que cada mes se envía al gasto y el pago se lo hace cuando corresponde, es decir el décimo cuarto se la cancela a mediados de agosto, lo que quiere decir que contablemente ya no se manda todo al gasto si no que se devenga de la cuenta provisiones.

GRÁFICO N° 62



Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia

Cada vez la cuenta crece, y se mantiene lógica por el incremento del personal.

4.2.1.7 Depreciaciones

Las depreciaciones se realizan de las maquinarias, muebles y enseres así como de los vehículos y equipo de cómputo que se utilizan para el desarrollo correcto de las instalaciones que el Círculo Militar ofrece.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Estas depreciaciones afectan a Edificios, Muebles y Enseres, Maquinaria y Equipo, así también Equipo de Computo.



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

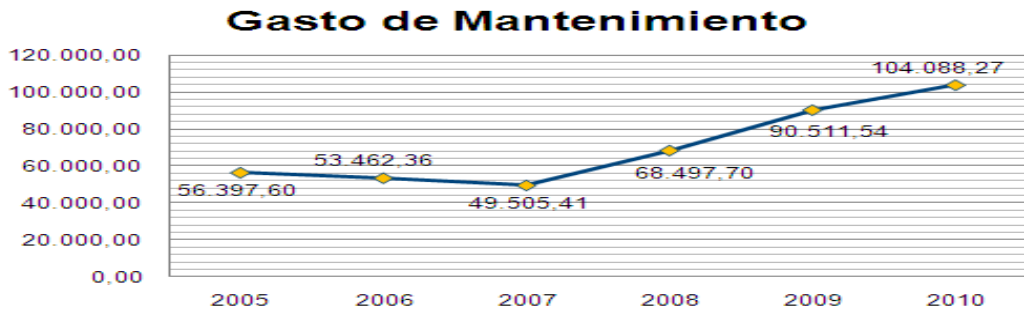
La cuenta se ha mantenido estable durante los años en estudio, sin embargo para el año 2010, se realiza un estimado crecimiento del 15%, el motivo del proyectado es que a partir del año 2008, que se inició la remodelación se adquirió nuevos equipos así como maquinarias entre ellas están las máquinas de aire acondicionado, iluminación que dan una elegancia al evento.

4.2.1.8 Gastos de Mantenimiento

El gasto de mantenimiento hace referencia a las maquinarias que funcionan con lo que respecta a la infraestructura del Círculo Militar, por ejemplo la calderos para la piscina, así también están las máquinas para el sauna y turco, no se deja de mencionar todas las máquinas de gimnasio, las máquina de mantenimiento de las áreas verdes.



GRÁFICO N° 64



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Esta cuenta tiene un decrecimiento en el año 2007, debido a que el Círculo Militar no pone para este año en actividad todo la capacidad de la maquinaria, para el año 2008 la cuenta crece en un 2,24% debido a que las maquinarias son utilizadas de en su mayor potencial para que el Círculo Militar entre en un ciclo de producción de ingresos más alta, se espera que para el año 2010 la cuenta mantenga estabilidad.

4.2.1.9 Otros Ingresos de Gestión

Estos ingresos forman parte de la recaudación de la venta por carnetización que tienen los socios, actualmente el carnet, es muy importante tanto para la entrada a los servicios, así como también para el uso del parqueadero gratuito, ya que las personas que hacen uso del mismo sin dicho carnet tienen que cancelar una cantidad determinada por la administración del Círculo Militar de USD 0,50 para el año 2009, se mantiene el precio para el año 2010.

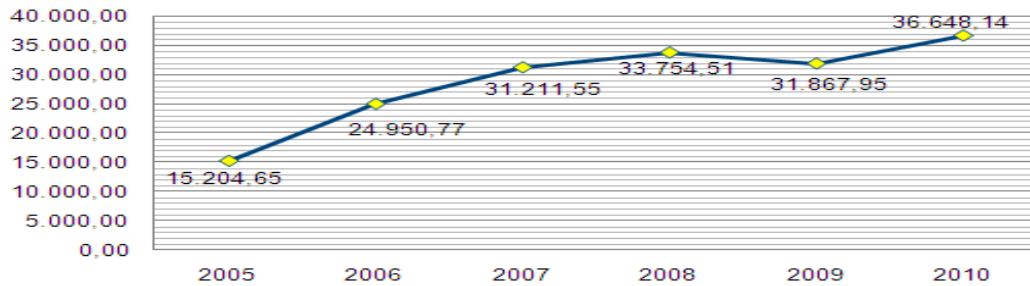


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 65

Otros Ingresos de Gestión



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Esta cuenta se ha mantenido en crecimiento, para el año 2010 se proyecta un 15% de crecimiento y se estima que esta cuenta siga manejando acorde a la actividad de la Institución.

4.1.3 Razones Financieras

4.3.1.1 Análisis de Liquidez

La liquidez de la institución se ha medido por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera total. Las tres medidas básicas de liquidez son:

- Capital Neto de Trabajo
- Índices de Solvencia
- Razón de prueba rápida (Prueba Ácida)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Capital de Trabajo Neto: Constituye el capital de trabajo de disposición inmediata necesaria para continuar las operaciones de un negocio.

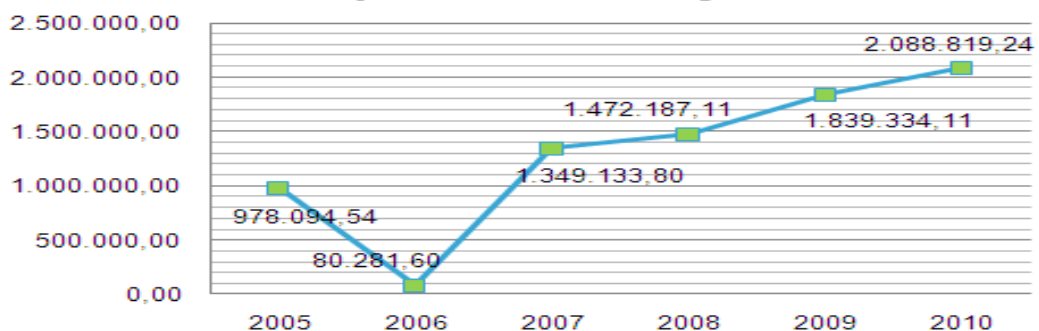
Generalmente mientras más alto resulte este valor, tanto mayor será la liquidez de la empresa y viceversa. Debido a lo relativo de esta medida es que se la emplea con frecuencia para establecer comparación de liquidez³¹.

FORMULA:

Activo Corriente – Pasivo Corriente.

Para el año 2009 el Círculo Militar registra un índice de capital de trabajo neto de USD 1.839.334,11, para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas. A continuación se presenta un gráfico de cómo se ha desempeñado dicho índice.

GRÁFICO N° 66
Capital de Trabajo



Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia

³¹ Administración Financiera Básica Cap. 4 Análisis de Estados Financieros. Lawrence J. Gitman



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Se observa un alto capital de trabajo especialmente en el año 2009, con tendencia ascendente en el año 2010. No obstante para el año 2007, se practica para el activo, el cobro de la cuentas a clientes, y un incremento notable en anticipo a Proveedores, lo que provoca para el pasivo una disminución en la cuenta contraria “proveedores”, aunque para este año se incrementa significativamente la cuenta del Fondo mortuario, lo que hace que el pasivo creciera. En conjunto provoca que creciera el capital neto de trabajo.

Índice de Solvencia: Mide la capacidad de pago que tiene la Institución a corto plazo tomando en cuenta para ello las cuentas de Pasivo y Activo Corriente. En este grupo no se incluye las inversiones de Capital.

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, sin embargo ésta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente en inventarios. En consecuencia, debemos ir a herramientas de análisis “más finas” si queremos hacer una evaluación crítica de la liquidez de la empresa.

FORMULA:

Activo Corriente / Pasivo Corriente.

El Círculo Militar posee por cada dólar de deuda a corto plazo un USD 15,2 para pagar con sus activos corrientes. Entre los 5 años de estudio el índice se refleja a continuación en el siguiente gráfico.

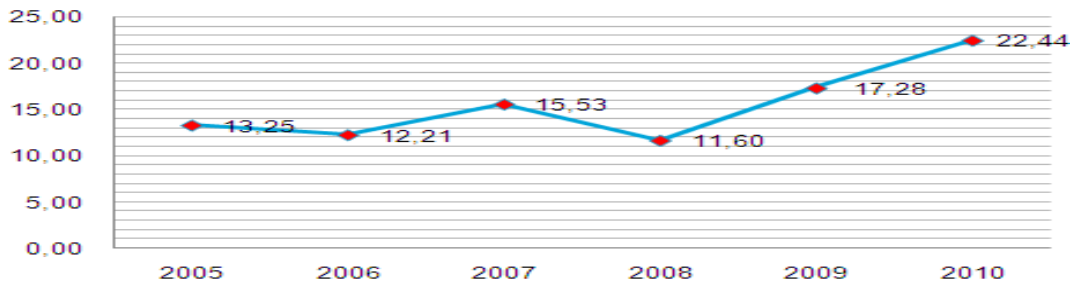


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 67

Índice de Solvencia



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

Para el año 2008, el Círculo Militar demuestra una liquidez considerada fluida, pues para el año 2009 tengo USD 17,28 del activo para cubrir el pasivo corriente.

Aún cuando en años anteriores el Círculo Militar ha manejado porcentajes de liquidez aceptables, para el año 2010, se proyecta un mejor panorama, con USD 22,40 de activos corrientes para cubrir el pasivo corriente.

Razón de la Prueba Ácida: Una guía más precisa para la liquidez es la razón rápida o de la prueba ácida.

La Prueba Ácida es la misma razón que Circulante, sin embargo para ser un índice más real de liquidez se excluye el inventario por ser la cuenta menos líquida. Ésta razón se concentra en el efectivo, los valores negociable y las Cuentas por Cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporcionan una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

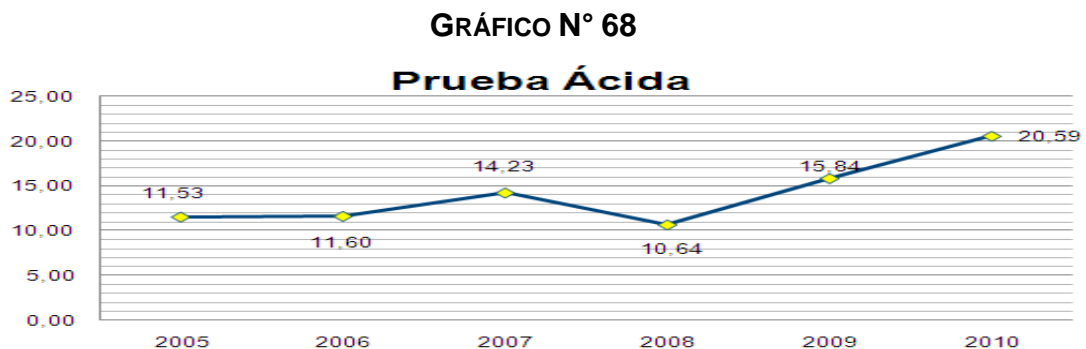


FORMULA:

(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente.

En los años de estudio 2005 – 2009 el Círculo Militar ha registrado un promedio de USD 14,07, lo cual es muy buena pues es recomendable una razón de Prueba Ácida de 1 o más.

Para el año 2009, el Círculo Militar registra USD 15,84 en activos disponibles y exigibles para cancelar todas las deudas a corto plazo para el año 2009. A continuación el gráfico muestra el comportamiento que es algo variable sin embargo no ha dejado de manejar una liquidez muy aceptable para la institución.



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

4.3.1.2 Análisis de Actividad

Las razones de actividad se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Las medidas de liquidez resultan por lo general insuficientes, debido a que las diferencias en la composición de los activos circulantes y los pasivos a corto plazo



pueden afectar de manera significativa la liquidez “verdadera” de la institución.

- Rotación de Inventarios
- Rotación de Activos Fijos

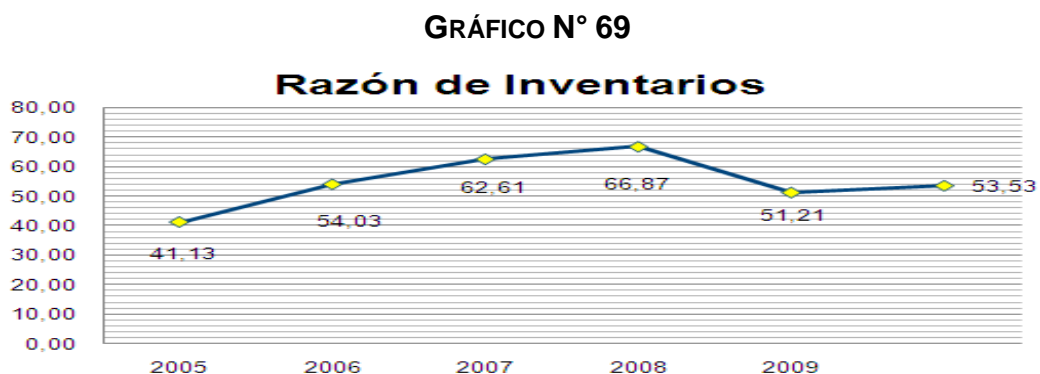
Rotación de Inventario: La rotación de inventario sirve para medir la actividad, o liquidez del inventario de una institución.

FORMULA:

Costo de lo Vendido / Inventario.

La rotación de inventario puede convertirse fácilmente en un período de inventario promedio dividiéndola para 360 (número convencional de días de un año).

A continuación se presenta la tendencia del índice de rotación de inventario, de los años en estudio.



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el periodo que se está estudiando, el cual suele ser un año, la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al final del periodo. Sin embargo, al igual que con las cuentas por cobrar, puede ser necesario calcular un promedio más elaborado cuando existe un fuerte elemento estacional. La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas.

Por lo general mientras más alta sea la rotación, más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. También puede deberse a órdenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario.

Cuando la razón de rotación de inventarios es relativamente baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte de las existencias. La obsolescencia exige cancelaciones considerables, que a su vez invalidarían el tratamiento del inventario como un activo líquido.

Rotación de Activos Fijos

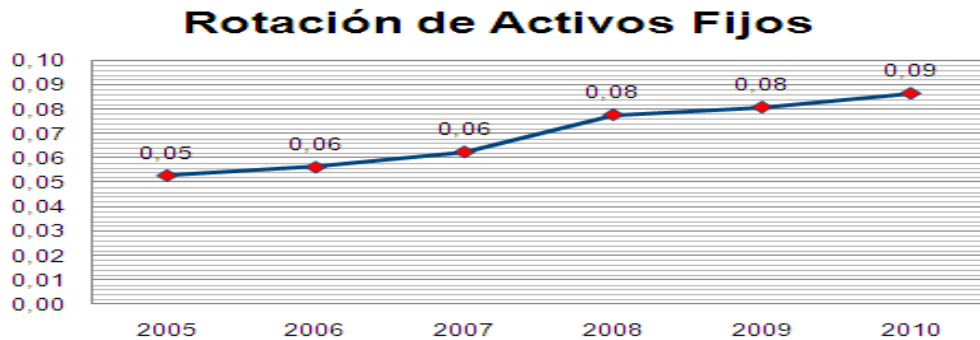
Para el caso de estudio se relaciona el activo fijo con las ventas o ingresos totales, en el Círculo Militar nos muestra el siguiente gráfico.

FORMULA:

Ventas/ Activos Fijos



GRÁFICO N° 70



*Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por: Dalila Valencia*

La razón de rotación de activos muestra la eficiencia con que son utilizados los recursos a fin de generar una producción de calidad y acorde a la demanda.

Para el caso del Círculo Militar, el funcionamiento de rotación de activos genera en el año 2009, un USD 0,09 en ventas. Significa la eficiencia con que la Institución utiliza sus activos para generar ventas.

Rotación de Activos Totales

Los activos totales son parte primordial en el desempeño del Círculo Militar por lo tanto se ha mantenido un efecto muy apropiado de uso y mantenimiento de los mismos.

FORMULA:

Ventas/ Activos Totales

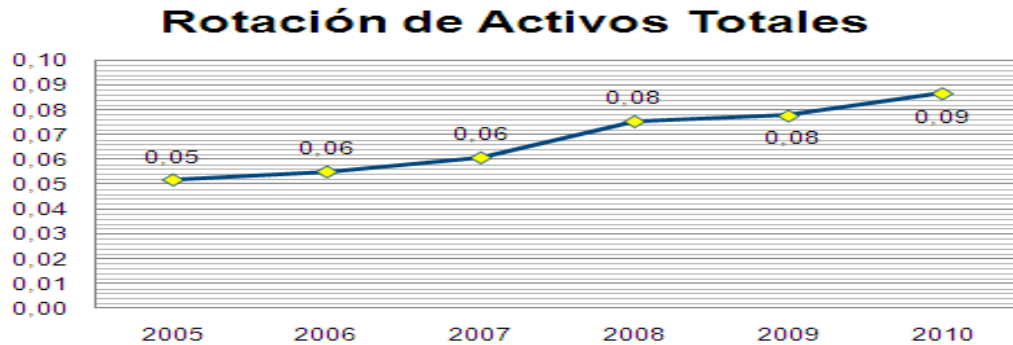
A continuación se muestra el gráfico que muestra el índice.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 71



*Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias
Elaboración por: Dalila Valencia*

Se manifiesta una actividad bastante buena con respecto al uso de los activos totales y relacionado con las ventas se puede notar que se ha mantenido sin mayor variación en los últimos tres años, para el año 2009, se tiene una rotación del USD 0,08 en ventas. Significa con que eficiencia maneja la Institución sus activos totales sobre las ventas.

4.3.1.3 Análisis de Endeudamiento

Este análisis se realiza para mirar el nivel de ayuda que tiene la Institución con terceros personas.

Al hablar de apalancamiento financiero denota la relación exclusiva con los bancos los cuales cobran una tasa de interés (deuda con costo)

Índice de Propiedad y Endeudamiento: Estos índices juntos teóricamente se relacionan al 60% de propiedad y el 40% de endeudamiento, sin embargo una realidad en la industria ecuatoriana presenta sus variaciones como es el de 80% endeudamiento y 20% de propiedad.

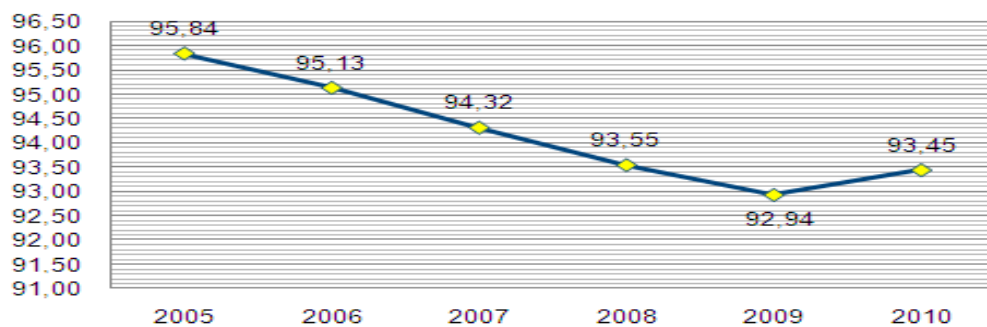


FORMULA:

$(\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}) * 100$

GRÁFICO N° 72

Índice de Propiedad



Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias
Elaboración por: Dalila Valencia

Los socios del Círculo Militar ha manejado correctamente el elemento de propiedad, pues que los socios del mismo son el 94,20% dueños de la Institución, lo porcentaje restante son parte de los proveedores o cuentas por pagar a terceros.

Para el año 2009 se tiene un decremento de propiedad básicamente por temas de reinversión lo cual es más deuda.

Para finales del año 2008 inicia la reconstrucción que llevará al Círculo Militar a realzar sus ventas modernizando sus instalaciones, esta incluyendo aire acondicionado, así como una adecuada iluminación, gradas de lujo, alfombras para dar mayor realce al evento.

FORMULA:

$(\text{Patrimonio} / \text{Activos Totales}) * 100$

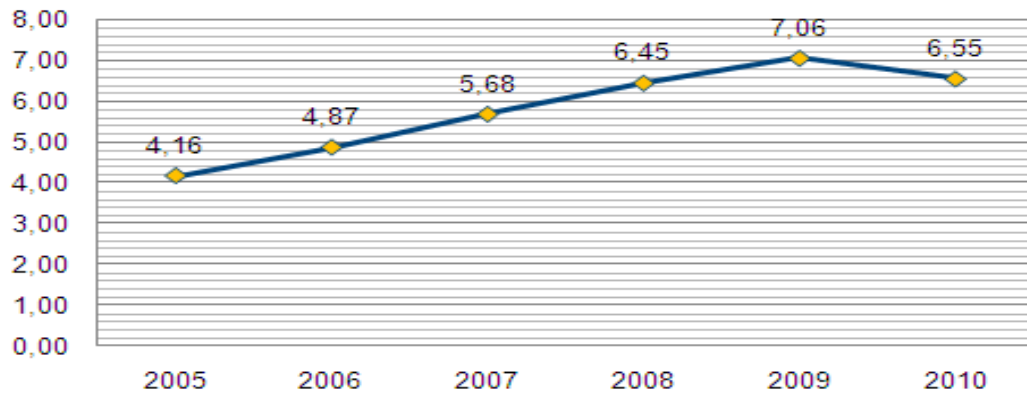


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

GRÁFICO N° 73

Razón de Endeudamiento



Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias
Elaboración por: Dalila Valencia

El endeudamiento que encontramos en el gráfico anterior, es el complemento de propiedad, dando a entender que el año 2009 el Círculo Militar adquiere una deuda por ampliar sus instalaciones además de modernizarlas.

Sin embargo así la Institución mantiene un margen moderado de endeudamiento, con un promedio en los años de estudio de 5,8% a comparación de un 94,20% de índice de propiedad.

Para concluir la Administración del Círculo Militar ha mantenido un nivel aceptable de producción y servicios con adecuadas condiciones, para el bienestar de sus usuarios.

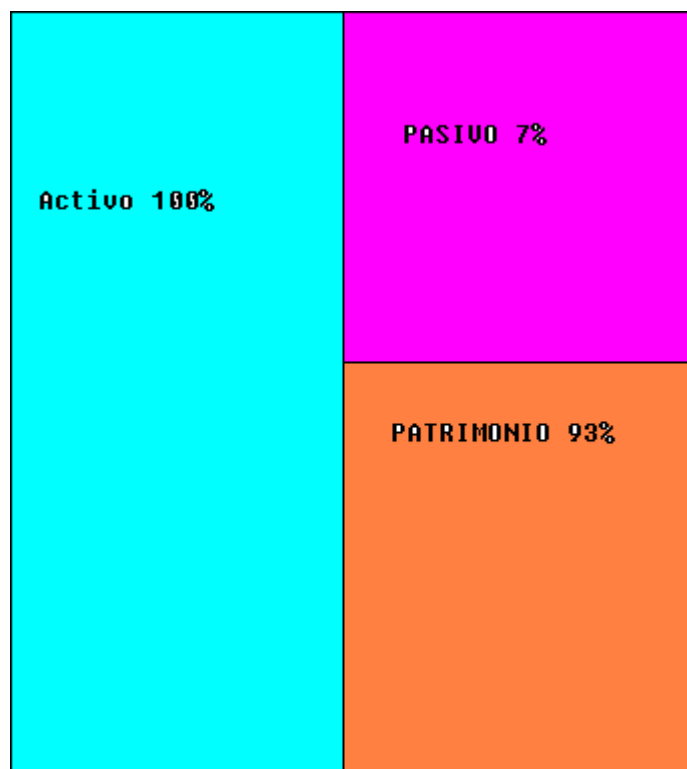


4.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL CÍRCULO MILITAR - QUITO.

4.2.1 Balance General

El Balance General, muestra a continuación una gráfica de la distribución del activo frente al pasivo y patrimonio.

GRÁFICO N° 74
DISTRIBUCIÓN DEL BALANCE GENERAL



Elaborado por: Dalila Valencia

La proyección considerada en el año 2010, se realizó de acuerdo con el método EVA, (Economic Value Added) Valor Económico Agregado. El



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

mismo que consiste en plantearse un incremento de ventas aproximado elaborado por el Departamento Comercial del Círculo Militar el cual servirá de base para proyectar el Balance General, el porcentaje de crecimiento previsto de ventas es de 15%, cada cuenta será dividida para los ingresos reales del año anterior al que se proyecta, el porcentaje será multiplicado por el ingreso de ventas proyectado, de esta manera obtendremos el nuevo Balance Proyectado para año 2010.

El activo conformado por los activos corrientes y no corrientes, muestran cuentas importantes para detallar a continuación.

Al año 2009 el total del activo es de USD 23.4 millones de dólares, de los cuales el 92% representa Activos No Corrientes, la cuenta más importante dentro de este grupo es el Activo Fijo No Depreciable donde la cuenta tiene una participación del 89%, para el año 2010 la cuenta toma un crecimiento mínimo, pues básicamente la remodelación es de infraestructura.

Seguido de la cuenta de Activo Fijo Depreciable que maneja un porcentaje del 16% del total de Activos No Corrientes. La cuenta representa todos los activos que se deprecian con el tiempo, como son las maquinarias, inmuebles y edificaciones en la que funciona el Círculo Militar.

Los Activos Corrientes por su lado son las cuentas más líquidas de la Institución, constituyen una especie de receptáculo de fondo al que puede recurrirse para pagar deudas a medida que vence o desembolsos inesperados. Las cuentas más representativas del Activo Corriente, son los Préstamos a Socios, ésta cuenta representa el 37% del Corriente, son



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

préstamos en calidad de cuentas por cobrar a clientes, en el año 2009 registra un USD 730.971,89 para lo que se manifiesta en el año 2010 proyectado un incremento del 8%.

El comportamiento del tamaño de la empresa presenta para los últimos años 2009, 2010 (proyectado), cuentas de balances crecientes en el activo, siendo más considerable el crecimiento de la cuenta Caja – Bancos en una variación de un 22,3%, para este año 2010, se prevé disminuir la cuenta por cobrar Clientes, en un 9% del 13% del año 2009. Además los Anticipos del 50% por ayuda de fallecimiento se requieren más provisionado por lo que para el año 2010 se incrementa en un 3%.

El Pasivo total en el año 2009 llegó a USD 1.655.700,26, donde el Pasivo No Corriente es el más importante con el 93%, de este grupo se destaca la cuenta creada como Fondo Mortuorio, el objeto de la cuenta es por registrar las aportaciones de los socios, es decir es una obligación para con los socios por pagar, de manera igualitaria a cada uno, al momento se registra un total de 7374 socios en el año 2010, la cuenta tiene un decrecimiento del 4% ya que se ha estimado un proyectado de fallecimiento de 7 socios al mes, por lo que baja la cuenta.

El Fondo Exequial se comporta similar que el Fondo Mortuorio, para el año 2010 se proyecta con un aproximado de 8 préstamos en el mes.

Los Pasivos Corrientes, son el 7% del Total de Pasivos, la cuenta del grupo más importante es Otras cuentas por Pagar, para el año 2009 la cuenta registra USD 63.660,36 siendo el 56%, son las deudas con terceros que el Círculo Militar adquiere por adquisiciones del Área Comercial. Para el año 2010 la cuenta se estima disminuirla en un 23%.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Provisiones Sociales y Sueldos con un porcentaje del 16% del grupo, que también se estima un decremento para la cuenta para el año 2010

En lo que respecta al patrimonio equivale el 93% con su cuenta importante el aporte patrimonial. Lo que indica que la Institución es propiedad neta de los socios más no están en posesión de terceros. El comportamiento varía para el año 2010 proyectado pues existe una variación 4%. La cuenta más importante en el Patrimonio son los Aportes Patrimoniales, en el año 2009 la cuenta registra USD 22.059.371,60, saldo que se incrementa para el año 2010 en un 4%.

4.2.2 Estado de Resultados

Una de las principales metas que tiene el círculo militar es brindar un servicio de calidad y cantidad mejoradas, destacándose en los precios y servicios en conjunto con los ingresos de los socios.

A continuación se presenta el Estado de Resultados del año 2009 y el proyectado del 2010

Los Ingresos Totales asciende a USD 1.8 millones esta cuenta se conforma por Cuotas Sociales, que representa el 54% y son las aportaciones netas de los socios, así también está Ingresos por Ventas, con el 46% restante del Total de Ingresos, y son los ingresos que se logra obtener de los servicios sociales que brinda el Círculo Militar a los socios y particulares, en este orden se encuentra como parte principal de fuente de ingreso, los eventos sociales formales, que se lleva a cabo en los salones del Círculo Militar, otra fuente de ingreso es el Restaurante, y



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Cafetería, además del ingreso al Club Privado (canchas deportivas y áreas húmedas) y por último el ingreso por el Conjunto Habitacional. Para el año 2010 la cuenta Total de Ingresos incrementa en un 15% según proyección de ventas presentado por el área comercial.

El costo de ventas, representa el 38% de los ingresos totales, distribuyéndose en Mano de Obra, Materia Prima y Costos Indirectos, son costos que representan el precio final del producto y servicio en venta, el Círculo Militar para el año 2010, adquiere mejoramiento de infraestructura dando un mejor beneficio a quienes hagan uso de eventos en la Institución.

En el año 2009 se registra un incremento de Utilidad Bruta del 13% con respecto al año 2008 y para el año 2010 se proyecta el 15% según el incremento en los Ingresos Totales.

Los Gastos Operacionales se conforman por los Gastos de Ventas y Administrativos, siendo el más importante el Gasto Administrativo, el mismo que representa el 68% de los Ingresos Totales, monto que para el año 2010 se mantiene. Esta cuenta maneja el Gasto de Personal Administrativo para el año 2009, tiene un monto de USD 271.340,94, y representa el 42% del Gasto Administrativo, en el año 2010 esta cuenta presenta un decremento del 1% ya que se remueve personal dentro del Departamento Administrativo. Un rubro importante también son los Gastos Generales Administrativos, básicamente hacen referencia a las gestiones de mantenimiento del Círculo Militar en la parte administrativa, como son luz, agua, teléfono, mantenimiento de muebles y enseres así como Equipo de Computo.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El Gasto de Ventas conformado por las cuentas principales como Depreciación representando el 33% de la misma en el año 2009, sin embargo para el año 2010 la cuenta incrementa en un 15% debido a las adquisiciones para la edificación en la reconstrucción.

Gastos de Mantenimiento, con un 30% lo cual indica que el giro del negocio está administrado de manera efectiva. Dando un total aproximado de USD 190 mil dólares. Para el año 2010 la cuenta incrementa en un 15%. Otra cuenta representativa dentro de los Gastos de Ventas son Gastos de Servicios Generales que para el año 2009 representan el 20%, que se refiere a gastos que se incurre para dar el servicio de organización de eventos como tal.

Este comportamiento arroja utilidades acorde al giro del negocio debido a una buena administración que hace cada vez mejore el margen de crecimiento para la reinversión, por ejemplo la variación del año 2008 al año 2009 llegó a un 23% pasando de USD 145 mil dólares a USD 180 mil dólares y se proyecta una Utilidades para el año 2010 de USD 209.679,70 mil dólares.

4.2.3 Diagnóstico de Índices Financieros del Círculo Militar.

El estudio financiero del Círculo Militar muestra que existen dos líneas de negocio las cuales representan necesidad de manejo financiero pero una de ellas hay que buscar mecanismos de financiamiento diferente al de las cuotas de los socios y esta es el Club Privado del Círculo Militar.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La institución al ser una corporación sin fines de lucro, distribuye sus utilidades en sí mismo, con el objetivo de dar un producto y servicio exclusivo a sus socios.

Las utilidades sirven exclusivamente para la reinversión y justamente debido a que todo se reinvierten, es de mucha importancia dar mayor rendimiento a la inversión, de forma que funcione adecuadamente las tres líneas de negocio que posee el Círculo Militar.

EL primer beneficio que el Círculo Militar brinda a sus socios se divide en dos servicios financieros que no nombra a continuación: El Fondo Mortuario es una póliza de cobertura del socio que se entrega sólo en caso de haber fallecido el socio, a los beneficiarios, el monto es de USD 18.000.

El aporte mensual es de USD 12,30 lo que representa USD 148 anuales, esta aportación permite cubrir los beneficios para los que fue creado y consiste en entregar el fondo total (USD18.000).

El fondo exequial, es un préstamo que se lo realiza con respaldo de los ingresos y de la cesantía ya que de esta forma el retorno o la rotación de este préstamo son inmediatos y eventuales porque únicamente se concede en caso fortuito o por necesidades inmediatas del socio.

La segunda línea de negocio, es el Club Privado, donde se ha registrado una reinversión leve en los últimos años, los mismo que al llevar un acumulado de reinversión presenta cambios cada 10 años. Lo que es necesario realizar una estrategia financiera para dar mayor enfoque en el club privado que puede hacer autogestión.

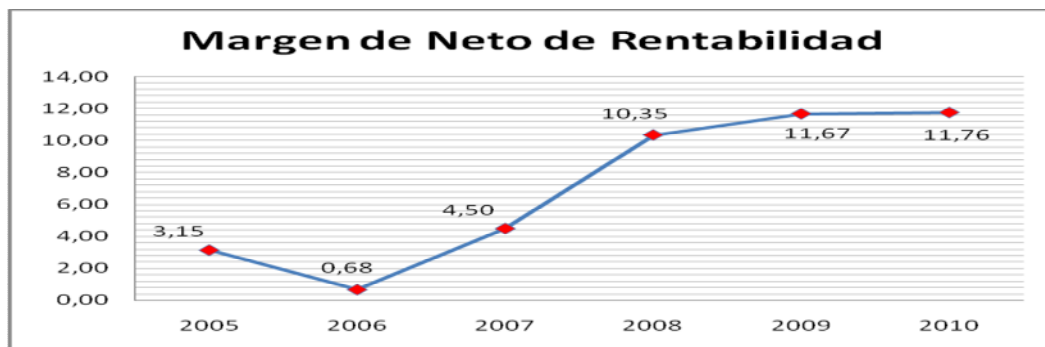


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta el movimiento del Margen Neto de Rentabilidad de los años de estudio 2005- 2010 proyectado, los ingresos obtenidos por cada dólar de ventas que realizó el Círculo Militar.

GRÁFICO N° 75



Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias

Elaboración por: Dalila Valencia

FORMULA

Utilidad Neta / Ventas * 100

El Círculo Militar no posee endeudamiento debido a la gestión del manejo de las cuotas de los socios, sin embargo es importante crear un modelo de gestión financiera para dar gestión de financiamiento al Club Privado y su mantenimiento, así como también equipar los salones de eventos sociales acorde a la demanda del mercado, es importante tomar en cuenta la tecnología moderna, para dichos cambios de manera que el Círculo Militar se mantenga a la vanguardia tanto temas inmobiliario como mobiliario.

El modelo de gestión financiera dará un proceso de desarrollo y modernización para lo cual en el siguiente capítulo se muestra el planteamiento de una Segunda Etapa de Remodelación y su



financiamiento para la misma, así también plantear estrategias para incrementar el volumen de ingresos.

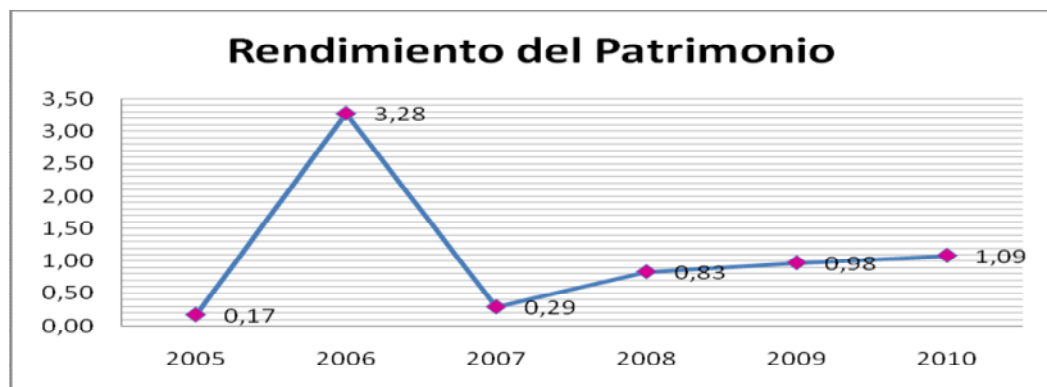
El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos. Estas cifras se tomarán del balance de publicación y el resultado obtenido multiplicado por cien (100)".

Rendimiento del Patrimonio:

Utilidades Netas

Patrimonio

GRÁFICO N° 76



*Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias
Elaboración por: Dalila Valencia*

El rendimiento del Activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización,



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización. Por esta razón se presenta en el siguiente capítulo la Estructuración del Modelo de Gestión Financiera.



CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA – TITULARIZACIÓN DE FLUJOS FUTUROS

La Presente Estructuración del Modelo de Gestión Financiera refiere a un financiamiento de Activos Fijos para la mejora del posicionamiento del Círculo Militar en el mercado de organización de eventos, que por cierto es muy competitivo y requiere de mucho esfuerzo mantener el prestigio que ha ganado la Institución por años.

5.1 Análisis del Flujo Futuro de la Cartera a ser fideicomitida

El Círculo Militar cuenta con varios contratos firmados por anticipados de clientes por montos bastante representativos y duraderos a tres años. Entre ellos están:

- El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Comandancia General de las Fuerzas Armadas
- I División del Ejército
- II División del Ejército
- III División del Ejército
- IV División del Ejército
- Cuerpo de Ingenieros del Ejército
- Escuela de Perfeccionamiento de las Fuerzas Terrestres
- Instituto Nacional de Guerra



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- Academia de Guerra de la Fuerzas Terrestre

Estas entidades entran en el cliente del Comando Conjunto, siendo ésta la cartera a titularizar sus flujos futuros. Todos los contratos se pagan antes de cada evento reuniendo una cantidad anual sólo de este cliente, aproximadamente USD 260.000.

Esto registra más del porcentaje del monto anual a cancelar por la titularización de flujos futuros, que es de USD 168.320.

La remodelación consiste en equipar al Círculo Militar con elementos de lujo, así como también ampliar tanto la capacidad de los salones como el prestigio y relace de un evento en el Círculo Militar, a través de cambios en diseño de salones, equipamiento de lujo, y atención en el servicio de eventos sociales:

Esta segunda Etapa consiste en equipar, los siguientes salones:

Planta Baja:

- Cenepa Para eventos de hasta 50 personas
- Jambelí Para eventos de hasta 120 personas

En la propuesta se plantea que estos dos locales puedan unirse y tener capacidad de 170 personas, ganando así espacio de capacidad, con las puertas plegables de madera tipo acordeón tendrá un multiuso los salones de acuerdo a la necesidad del cliente.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Planta Alta:

- Pichincha Para eventos de hasta 400 personas
- Tarqui Para eventos de hasta 200 personas
- Río Zamora Para eventos de hasta 100 personas
- Eloy Alfaro Para eventos de hasta 40 personas
- Cosme Renella Para eventos de hasta 30 personas
- Morán Valverde Para eventos de hasta 30 personas

La Planta Alta se planifica contar con un salón de capacidad para 800 personas, comunicados todos entre sí, dependiendo de la necesidad del evento, inicialmente tienen la capacidad que se describe en detalle anterior, pero pueden unirse y dar la privacidad que requiere un evento de 800 personas, se gana con esta alternativa la posibilidad de usar un salón o todos a la vez, gracias al diseño de las puertas que se usan si en caso es necesario más capacidad para el evento.

Ya que como se encontraba diseñado el Círculo Militar limitaba los contratos de capacidad de los clientes, con esta modalidad, es posible satisfacer más la capacidad de eventos sociales que se presenten.

El presupuesto está dado mayor énfasis en las actividades de remodelar el estilo de los salones del Círculo Militar, un cambio en textura de paredes, puertas, baños, con accesorios de lujo, obras de arte para competir en el mercado competitivo que existe ahora en la organización de eventos, así como dar más comodidad con un ascensor de paredes transparentes.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La calificación de triple A se basa en que existe flujo de caja suficiente para respaldar la operación, ya que el cliente que se está titularizando es el Comando Conjunto y todas las Unidades de las Fuerzas Terrestres, las cuales han firmado un contrato exclusivo de Eventos Sociales respaldado por firmas autorizadas así como también el calendario de las fechas especiales que el Comando Conjunto y las Unidades de las Fuerzas Terrestres realizaron en el año 2010, y las realizarán en los próximos tres años consecutivos por motivos de la titularización el contrato estará vigente hasta el año 2013 a cambio el Círculo Militar se compromete a ofrecer precios cómodos de Desayunos, Almuerzos y Cenas para los distintos eventos en el año.

Dicho contrato servirá como garantía de que los flujo futuro sean suficiente para dar la confianza a los inversionistas del Título Valor, por ello la titularización tiene una calificación de triple A.

Este contrato lo firman debido a que el beneficio es para la misma Institución y sus socios.

El Círculo Militar será el Administrador de los ingresos producto de los eventos realizados por el Comando Conjunto y las Unidad de las Fuerzas Terrestres, para que después de recibir esos dineros sean transferidos a la cuenta del Fideicomiso, y de esa manera tener el efectivo suficiente para el pago de la titularización del pago anual.

El ISSFA va a realizar la Estructuración de la colocación de la titularización, sin cobrar valor alguno lo que beneficia el costo de financiación del proyecto, ya que son Instituciones conformadas por miembros que son socios del Club y sin fines de lucro.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO N° 17
EVENTOS DEL COMANDO CONJUNTO Y LAS UNIDADES DE LAS FUERZAS
ARMADAS

| Entidad | Febrero | Abril | Mayo | Junio | Agosto | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|--|--|--|--|---|--|-------------------------------------|--|
| Comando Conjunto | Día de La Fuerza Terrestre (27-02-2010) 800 pax 45 600 | | Día de la Madre (7-05-2011) 800 pax. 9 600 | Día del Padre (20-06-2010) 800 pax. 45 600 | Ascensos de la Fuerza Terrestre (10-09-2010) 800 pax. 45 600 | | | Agasajo Navideño (22-12-2010) 4 800 pax 9 600 |
| Comandancia General de las Fuerzas Terrestres | Día de La Fuerza Terrestre (28-02-2010) 800 pax 45 600 | | | | | | | |
| I División de Ejército | | | Día de las Fuerzas Armadas (24-05-2010) 800 pax 20 000 | | | | | |
| II División de Ejército | | | | | | | | |
| III División de Ejército | | | | | | | | |
| IV división de Ejército | | | | | | | | |
| Cuerpos de Ingenieros del Ejército | | | | | | | | |
| Brigada de Ingenieros | | | | | | | | |
| V.137 Vencedores | | | | | | | | |
| V.C Batallón de Comunicación Rumiñahui | | | | | | | Día de comunicaciones 300 pax 3 600 | |
| Grupo de Artillería Maniscal Sucre | | | | | | | | Día de la Artillería (4-12-2010) pax 300 7 500 |
| Brigada Aérea | | | | | | Día de La Brigada Aérea (27-10-2010) 300 pax 6 000 | | |
| Grupo Aéreo | | | | | | | | |
| Brigada Logística | | | | | | | | |
| Escuela de Servicios de la Fuerza Terrestre | | | | | | | | |
| Escuela de Perfeccionamiento de las Fuerzas Terrestre | | | | | | | | |
| Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre | | | | | | | | |
| Instituto Nacional de Guerra | | | | | | | | |
| Batallón de Inteligencia | | | | | | | | |
| Arma de Infantería | | | Día del Arma de Infantería (24-05-2010) 300 pax 3 600 | | | | | |
| Arma de Ingeniería | | | | Día de los Ingenieros 300 pax 3 600 | | | | |
| Arma Caballería | | Día de la Caballería (13-04-2010) 300 pax. 3 600 | | | | | | |
| Escuela Superior Politécnica del Ejército | | | | Día de la ESPE (16-06-2010) 400 pax 8 000 | | | | |
| Instituto de Idiomas | | | | | | | | |
| Instituto Tecnológico Cenepa | | | | | | | | |

Elaborado por: Dalila Valencia

Dichos eventos son los principales del Comando Conjunto y Unidades de las Fuerzas Terrestres, que en el año reúnen un total de USD 257.500.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Así también a continuación se muestra el flujo de efectivo del año 2009, y los flujos futuros para los años de titularización. 2011 – 2013

CUADRO N° 18
FLUJO DE CAJA Y FLUJOS FUTUROS

| FLUJOS FUTUROS | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos totales | 1.820.386,00 | 2.095.406,75 | 2.208.466,68 | 2.270.649,64 | 2.270.649,64 |
| Cuotas Sociales | 981.423,00 | 1.130.599,30 | 1.243.659,23 | 1.305.842,19 | 1.305.842,19 |
| Ingreso por eventos | 838.963,00 | 964.807,45 | 964.807,45 | 964.807,45 | 964.807,45 |
| Flujos de Futuros | | | 168.319,74 | 168.319,74 | 168.319,74 |
| Estrategia Uno (15%) | | | 144.721,12 | 144.721,12 | 144.721,12 |
| Estrategia Dos (10%) | | | 96.480,75 | 96.480,75 | 96.480,75 |
| (-)Costos de Ventas | 696.495,78 | 800.970,15 | 841.018,65 | 883.069,59 | 927.223,07 |
| TOTAL INGRESOS | 1.123.890,22 | 1.294.436,60 | 1.440.330,14 | 1.460.462,17 | 1.416.308,69 |
| Gastos de personal Administrativo roles de pago | 271.340,94 | 312.042,08 | 327.644,19 | 344.026,39 | 361.227,71 |
| Gastos de personal provisiones decimos terc y cuarto, aportes fond reserva | 80.510,90 | 92.587,54 | 97.216,91 | 102.077,76 | 107.181,65 |
| Otros gastos de personal (unif,rancho ,capacitacion ,agasajo | 78.600,63 | 90.390,72 | 94.910,26 | 99.655,77 | 104.638,56 |
| gastos indemnizaciones Y bonif años servicios | 1.822,64 | 2.096,04 | 2.200,84 | 2.310,88 | 2.426,42 |
| Gastos serv ocasionales y honorarios | 8.379,18 | 9.636,06 | 10.117,86 | 10.623,75 | 11.154,94 |
| Gastos Generales Administrativos | 198.610,00 | 228.401,50 | 239.821,58 | 251.812,65 | 264.403,29 |
| Costo Cena Fin de año | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| costo día de la madre | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de Mantenimiento | 90.511,54 | 104.088,27 | 109.292,68 | 109.292,68 | 109.292,68 |
| Baja de productos/ inventarios de viveres | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos Generales Servicios | 61.347,83 | 70.550,00 | 74.077,50 | 77.781,38 | 81.670,45 |
| Gasto Transferencia a Filiales | 53.100,00 | 61.065,00 | 64.118,25 | 67.324,16 | 70.690,37 |
| Depreciación | 99.043,21 | 113.899,69 | 119.594,68 | 125.574,41 | 131.853,13 |
| TOTAL GASTOS | 943.266,87 | 1.084.756,90 | 1.138.994,75 | 1.190.479,85 | 1.244.539,21 |
| FLUJO REAL | 180.623,35 | 209.679,70 | 301.335,39 | 269.982,32 | 171.769,48 |
| (+)Otros Ingresos de Gestión | 31.867,95 | 36.648,14 | 38.480,55 | 40.404,58 | 42.424,81 |
| Caja y Bancos | 351.185,86 | 421.423,03 | 421.423,03 | 421.423,03 | 421.423,03 |
| Préstamos a Socios | 730.971,89 | 789.449,64 | 789.449,64 | 789.449,64 | 789.449,64 |
| FLUJO DISPONIBLE | 1.294.649,05 | 1.457.200,51 | 1.550.688,62 | 1.521.259,57 | 1.425.066,96 |

Fuente: Balance General y Pérdidas y Ganancias
Elaboración por: Dalila Valencia



Con este flujo se refleja que a tres años la Institución no va a tener pérdida alguna y siempre obtendrá utilidad, lo que significa que está en la capacidad de cancelar los derechos que adquieren los inversionistas de la titularización de flujos futuros del Círculo Militar.

5.2 Presupuesto de Requerimiento de Inversión a ser Financiado.

Debido a la demanda de eventos sociales, es necesario ampliar las instalaciones, para una mayor capacidad de personas en los salones. Para realizar este crecimiento físico y humano a continuación se presenta un presupuesto de la remodelación de la segunda etapa:

CUADRO N° 19
ALBAÑILERÍA

| 1. Albañilería: | Unidad | Cant | Suma | 8.949,38 | 2,1% | Vida útil años |
|--|----------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Rampa de Discapitados | m ² | 7,7 | 45,00 | 346,50 | 3,9% | 10 |
| Apertura de vano entre salones de primera y segunda planta | m ² | 46 | 13,80 | 634,80 | 7,1% | 10 |
| Pasamanos de acero inoxidable según diseño | MI | 32,75 | 243,30 | 7.968,08 | 89,0% | 10 |

*Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia*

En esta sección se destaca la construcción de una rampa para discapacitados, en la entrada al edificio de los salones de eventos del Círculo Militar. Es importante cubrir todos los puntos del servicio al cliente y uno descuidado ha sido el cliente discapacitado.



CUADRO N° 20
OBRA CIVIL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ASCENSOR

| 2.- Obra civil para Instalación de Ascensor | Unidad | Cant | Suma | 87.046,53 | 20,4% | Vida útil años |
|--|----------------|-------------|-------------|------------------|--------------|-----------------------|
| Estructura Metálica | Kg | 257,5 | 2,40 | 617,90 | 0,7% | 10 |
| Mampostería de bloque | m ² | 23 | 12,30 | 282,90 | 0,3% | 10 |
| Revestimiento de ascensor panel acrílico | m ² | 10,55 | 108,60 | 1.145,73 | 1,3% | 10 |
| Elevador 4 personas panorámico SAKURA | U | 1 | 85.000,00 | 85.000,00 | 97,6% | 10 |

*Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia*

El Ascensor es diseñado para dar un servicio panorámico con tres paredes de vidrio, que será ubicado en la pared exterior del Círculo Militar, la construcción de lujo dará un ambiente de mirador de la estampa del sector donde se encuentra ubicada la Institución.

CUADRO N° 21
CARPINTERÍA METAL / MADERA

| 3.- Carpintería Metal / Madera | Unidad | Cant | Suma | 34.519,12 | 8,1% | Vida útil años |
|--|----------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| Escaleras de emergencia en matel, pasamanos | m ² | 29,35 | 183,30 | 5.379,86 | 15,6% | 10 |
| Puerta Plegable de PVC y metal tipo acordeón | m ² | 46 | 62,50 | 2.875,00 | 8,3% | 10 |
| Revestimiento de madera de seike en jardinería | m ² | 6,7 | 77,00 | 515,90 | 1,5% | 10 |
| Divisiones de Baños en paneles metálicos ATU | m ² | 17,53 | 145,60 | 2.552,37 | 7,4% | 10 |
| Cerraduras de Baño | U | 7 | 56,00 | 392,00 | 1,1% | 10 |
| Puertas de madera de seike lacadas h= 2,1 m | U | 2 | 290,00 | 580,00 | 1,7% | 10 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | | | | | | |
|---|---|---|----------|-----------|-------|-----------|
| Cerraduras llave - seguro Kwuikset | U | 2 | 87,00 | 174,00 | 0,5% | 10 |
| Puertas de acceso a salones madera y vitrales | U | 7 | 3.150,00 | 22.050,00 | 63,9% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella

Elaborado por: Dalila Valencia

La carpintería de las puertas de lujo en metal/ madera son diseño que se realizará exclusivamente al Círculo Militar, con la intención de realzar en forma única los salones para eventos sociales, en este rubro se incluyen también cerraduras para baños, y unas escaleras de emergencia posterior con pasamanos metálicos para emergencia.

CUADRO N° 22

ALUMINIO / VIDRIO

| 4.- Aluminio y Vidrio | Unidad | Cant | Suma | 50.935,25 | 12,0% | Vida útil años |
|---|----------------|-------|--------|-----------|-------|----------------|
| Puertas de vidrio templado 10 mm | m ² | 32 | 626,75 | 20.056,00 | 8,1% | 10 |
| Mamparas de vidrio templado 8mm | m ² | 120 | 249,21 | 29.905,20 | 12,1% | 10 |
| Espejos 4mm y marco madera seike | m ² | 21,55 | 89,00 | 110,55 | 0,0% | 10 |
| Puerta de aluminio y vidrio de escape, barra de seguridad | U | 1 | 862,50 | 863,50 | 0,4% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella

Elaborado por: Dalila Valencia

El Aluminio y Vidrio darán un toque elegante a las puertas, así como también las mamparas de cristal a los salones, además los espejos con marcos de madera que servirá para adornar los espacios muertos de los pasillos de la Institución.



CUADRO N° 23
PIEZAS SANITARIAS

| 5.- Piezas Sanitarias | Unidad | Cant | Suma | 9.564,47 | 2,2% | Vida útil años |
|--|---------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Lavatorios Castelli Briggs | u | 19 | 110,08 | 2.091,52 | 0,8% | 10 |
| Urinaros Lawton Blanco Briggs | u | 9 | 198,74 | 1.788,66 | 0,7% | 10 |
| Grifería para lavado FV temporizada | u | 19 | 187,00 | 3.553,00 | 1,4% | 10 |
| Grifería para urinario Fluxómetro Sloan Briggs | u | 9 | 159,30 | 1.433,70 | 0,6% | 10 |
| Granito en mesones, incluye estructuras metal | ml | 3,37 | 207,00 | 697,59 | 0,3% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia

Las piezas sanitarias son de lujo para los baños de los salones sociales, de manera que se cuida hasta el último detalle en decoración.

CUADRO N° 24
CIELO RASO

| 6.- Cielo Raso | Unidad | Cant | Suma | 50.431,50 | 11,8% | Vida útil años |
|------------------------------|----------------|-------------|-------------|------------------|--------------|-----------------------|
| Cielo Raso gypsum- tensóflex | m ² | 1201 | 42,00 | 50.431,50 | 20,5% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia

El cielo raso gypsum, es un diseño de techo iluminado con decoración de enfoques en todo el salón para eventos de diferentes tipos, cuidando el detalle lujoso. Es conveniente también ya que el ruido y no permite que se pierda el audio del salón, sino más bien concentración de sonido con rebote en el techo para el piso.



CUADRO N° 25
REVESTIMIENTO DE PIEDRA

| 7.- Revestimiento de Piedra | Unidad | Cant | Suma | 7.860,58 | 1,8% | Vida útil años |
|--|----------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Revestimiento tipo piedra en vestíbulo | m ² | 55,4 | 36,40 | 2.016,56 | 0,8% | 10 |
| Forra miento tipo piedra decorativa columnas ext. | m ² | 4,9 | 89,00 | 436,10 | 0,2% | 10 |
| Forra miento tipo piedra decorativa pared curva | m ² | 10,92 | 56,00 | 611,52 | 0,2% | 10 |
| Forra miento tipo piedra decorativa mural salón Tarqui | m ² | 49,5 | 39,20 | 1.940,40 | 0,8% | 10 |
| Mantenimiento Mural existente | Gl | 1 | 2.856,00 | 2.856,00 | 1,2% | 10 |

*Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia*

Las paredes tendrán una textura de piedra dando una imagen de paredes de castillo.

CUADRO N° 26
MENAJE / VARIOS

| 8.- Varios | Unidad | Cant | Suma | 127.966,44 | 30,0% | Vida útil años |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|-----------------------|
| Sillas Tiffany | U | 500 | 36,00 | 18.000,00 | 7,3% | 3 |
| Muebles de recepción | Gl | 1 | 4.699,00 | 4.699,00 | 1,9% | 5 |
| Muebles de Vestíbulo: 1(2s), 1(3s), 1 mesa | Juego | 1 | 2.917,00 | 2.917,00 | 1,2% | 5 |
| Mueble ropero | Gl | 1 | 3.500,00 | 3.500,00 | 1,4% | 5 |
| Escultura alegórica en Piedra | U | 3 | 2.956,00 | 8.868,00 | 3,6% | 3 |
| Persianas romanas con tela Black out y visillos | Gl | 1 | 14.394,94 | 14.394,94 | 5,8% | 5 |
| Vajilla | U | 7 | 7.429,25 | 52.004,75 | 21,1% | 3 |
| Cubiertos | U | 7 | 1.200,00 | 8.400,00 | 3,4% | 3 |
| Mantelería | U | 500 | 25,00 | 12.500,00 | 5,1% | 3 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | | | | | | |
|------------|---|---|----------|----------|------|----------|
| Aspiradora | U | 1 | 2.682,75 | 2.682,75 | 1,1% | 5 |
|------------|---|---|----------|----------|------|----------|

Fuente: Arquitecto Renella

Elaborado por: Dalila Valencia

El diseño del menaje tiene mucho que ver con la decoración, primordial en el momento de elegir un lugar para un evento, el Círculo Militar debe tener una amplia gama de colores para mantelería, de varios colores para diferentes ocasiones, así también la combinación de una cristalería elegante y cubiertos de lujo revela el buen gusto del Organizador así como la elegancia que busca el cliente.

CUADRO N° 27

SISTEMA CONTRA INCENDIOS

| | Unidad | Cant | Suma | 15.161,60 | 3,6% | Vida útil años |
|-------------------------------------|--------|------|-----------|-----------|------|----------------|
| 9.- Sistema contra incendios | | | | | | |
| Sistema contra incendios | u | 1 | 15.161,60 | 15.161,60 | 6,2% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella

Elaborado por: Dalila Valencia

Para cubrir con los requerimientos que exige el Municipio de Quito, es necesario equipar al edificio con todos los sistemas de seguridad que al momento el Círculo Militar no tiene, de tal manera que se cotizó en el mercado para la Institución.

CUADRO N° 28

ALARMA

| 10.- Alarmas | Unidad | Cant | Suma | 2.192,00 | 0,5% | Vida útil años |
|--|--------|------|---------------|----------|------|----------------|
| Sistema de alarma y detectores de humo | pto | 20 | 109,60 | 2.192,00 | 0,9% | Vida útil años |

Fuente: Arquitecto Renella

Elaborado por: Dalila Valencia



El sistema de alarmas y detectores de humo es también un requisito importante incorporar este sistema a la nueva remodelación de la Segunda Etapa, sin embargo se aprovecha el sistema para dar un valor agregado a la edificación y dar el servicio que el cliente se merece.

CUADRO N° 29
SISTEMA DE ILUMINACIÓN EXTERNO

| | Unidad | Cant | Suma | 31.440,00 | 7,4% | Vida útil años |
|--|--------|------|----------|-----------|-------|----------------|
| 11.- Sistema de Iluminación Externo | | | | | | |
| Sistema de control Lumínico y ahorro energético, abastos atenuables, graficados, botoneras de control sensores de presencia, Circuitos | u | 4 | 7.860,00 | 31.440,00 | 12,8% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia

Una vez expuesto las secciones de la remodelación de la segunda etapa, a continuación se muestra un presupuesto total de reinversión del activo fijo, que permitirá al Círculo Militar, cambiar significativamente de imagen así como también amplia su mercado a mercado cautivo de socios y particulares manteniendo un target medio / alto.

CUADRO N° 30
PRESUPUESTO TOTAL

| <u>I. REINVERSIONES</u> | Valor Total | % | Vida útil años |
|--|------------------|--------------|----------------|
| | | | |
| 1. Albañilería: | 8.949,38 | 2,1% | 10 |
| 2.- Obra civil para Instalación de Ascensor | 87.046,53 | 20,4% | 10 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|-----------|
| 3.- Carpintería Metal / Madera | 34.519,12 | 8,1% | 10 |
| 4.- Aluminio y Vidrio | 50.935,25 | 12,0% | 10 |
| 5.- Piezas Sanitarias | 9.564,47 | 2,2% | 10 |
| 6.- Cielo Raso | 50.431,50 | 11,8% | 10 |
| 7.- Revestimiento de Piedra | 7.860,58 | 1,8% | 10 |
| 8.- Varios | 127.966,44 | 30,0% | 5 |
| 9.- Sistema contra incendios | 15.161,60 | 3,6% | 10 |
| 10.- Alarmas | 2.192,00 | 0,5% | 10 |
| 11.- Sistema de Iluminación Externo | 31.440,00 | 7,4% | 10 |
| Suma: | 426.066,87 | 100,0% | 10 |

Fuente: Arquitecto Renella
Elaborado por: Dalila Valencia

5.3 Destinatarios

Según lo que dispone la Ley de Mercado de Valores y el Reglamento de Aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno, el fideicomiso distribuirá los beneficios a los respectivos beneficiarios, debiendo éstos, si constituyen sujetos pasivos, sin declara el respectivo impuesto³².

³² Art 135, 159 Ley de Mercado de Valores



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El financiamiento se realizará ser a través de un mecanismo de ingeniería financiera orientado al mercado de valores, a través de la conformación de un fideicomiso de titularización de flujos futuros del Círculo Militar.

La titularizará cuando se termine el fideicomiso, o de manera forzada en el caso de que deje de existir el Círculo Militar.

La emisión de titularización de flujos futuros del Círculo Militar será emitida a un plazo de tres años con una tasa fija del 8% anual, el pago de intereses y capital se la realizará de forma semestral.

Existen en el mercado de Valores, inversionistas agrupados conforme al plazo que requieren a la naturaleza del giro de negocio:

- Corto Plazo (Administradoras de Fondos y Fideicomisos)
- Mediano Plazo (Empresas de Seguros y Reaseguro)
- Largo Plazo (Portafolios que Administran Fondos de Ahorros Previsionales)

A continuación se muestra el sector de Inversionistas que existen en el Ecuador.

CUADRO N° 31
INVERSIONISTAS EN EL MERCADO ECUATORIANO

| SECTOR | ENTIDAD |
|--------------------|----------------------------------|
| Ahorro Previsional | IESS |
| Ahorro Previsional | ISSFA |
| Ahorro Previsional | ISSPOL |
| Ahorro Previsional | Fondos de Cesantía de la Policía |
| Ahorro Previsional | Fondos de Cesantía de Magisterio |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Aseguradora | Aseguradora del Sur |
| Aseguradora | Atlas |
| Aseguradora | Sulamérica |
| Aseguradora | Seguros Unidos |
| Administradora de Fondos | Fodeva |
| Administradora de Fondos | Valparaíso |
| Administradora de Fondos | Fondo de Pichincha |
| Administradora de Fondos | Ecofsa |
| Administradora de Fondos | Picaval |
| Administradora de Fondos | Fideval |
| Administradora de Fondos | Valorapolo |
| Administradora de Fondos | Inferfondos |
| Administradora de Fondos | Produfondos |
| Administradora de Fondos | Santa Fé Casa de Valores |
| Administradora de Fondos | Genésis |

*Fuente: Mercado de Valores
Elaborado por: Dalila Valencia*

5.4 Requerimiento de los Inversionistas

No se calculará tamaño de muestra ya que se realizará una encuesta a todos los inversionistas.

Formato de Encuesta

Entidad Encuestada.....



Pregunta 1.- Le interesa adquirir titularización de cartera de consumo para su portafolio?

Si

No

Pregunta 2.- A que plazo le interesaría?

12 meses

24 meses

36 meses

48 meses

Pregunta 3.-Cuál es su preferencia de forma de pago de capital?

Semestral

Anual

Pregunta 4.-Cuál es su preferencia en pago de interés

Semestral

Anual

Pregunta 5.- Cuales son los rendimientos que esperaría para una titularización AAA en los siguientes plazos?

12 meses

24 meses

36 meses

48 meses

Pregunta 6.-Cuál sería su inversión?

Tabulación de Datos

Pregunta 1.- Le interesa adquirir titularización de cartera de consumo para su portafolio?

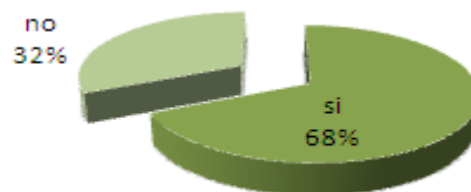


ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | |
|-------|----|
| Si | 15 |
| No | 7 |
| Total | 22 |

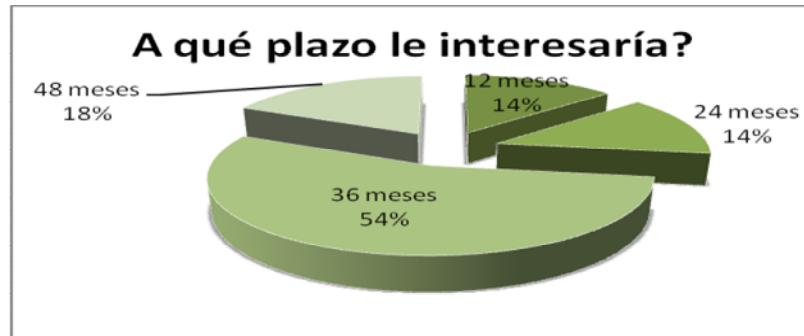
Esta interesado en adquirir titularización de cartera de consumo para su portafolio?



En dichos datos arroja un resultado del 68% del mercado desea adquirir titularización de cartera de consumo para su portafolio. Y un 32% que no está interesado, los datos anteriores determinan que existe demanda suficiente para que esta titularización tenga la acogida y colocación en el mercado de valores.

Pregunta 2.- A que plazo le interesaría?

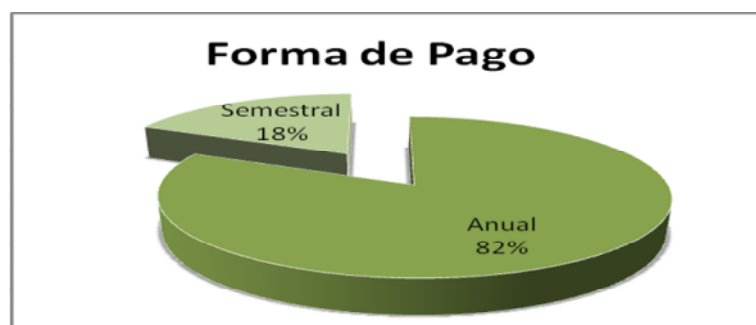
| | | |
|----------|----|--------|
| 12 meses | 3 | 13,64 |
| 24 meses | 3 | 13,64 |
| 36 meses | 12 | 54,55 |
| 48 meses | 4 | 18,18 |
| | 22 | 100,00 |



La pregunta permite determinar que los inversionistas están interesados principalmente en 36 meses se obtuvo el 54% en este grupo se desarrollan los Seguros y Reaseguros, seguido está el plazo de 48 meses que se encuentra dentro de portafolios de Administradoras Fondo de Ahorros Previsionales, con un porcentaje del 18% y por último el plazo de 24 meses con el 14% que está en el grupo de Seguros y Reaseguros, al final el plazo de 12 meses y el grupo de Administradoras de Fondos y Fideicomiso.

Pregunta 3.-Cuál es su preferencia de forma de pago de capital?

| | |
|-----------|----|
| Anual | 18 |
| Semestral | 4 |
| | 22 |





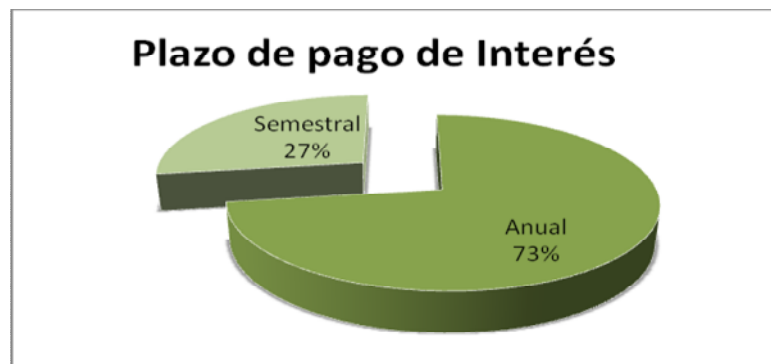
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La amortización de capital en los inversionistas tiene una preferencia anual con el 82% permitiendo una menor duración al plazo de vigencia de la emisión, además el flujo no tendrá ningún cambio muy radical para poner en riesgo la inversión.

Pregunta 4.- Cuál es su preferencia en pago de interés?

| | |
|-----------|----|
| Anual | 16 |
| Semestral | 6 |
| | 22 |



La amortización de capital es de preferencia anual con un total de 73% por parte de los inversionistas, mientras que el 27% prefiere semestral, lo que es favorable para el requerimiento del Círculo Militar. Y la amortización del capital.

Pregunta 5.- Cuales son los rendimientos que esperaría para una titularización AAA en los siguientes plazos?

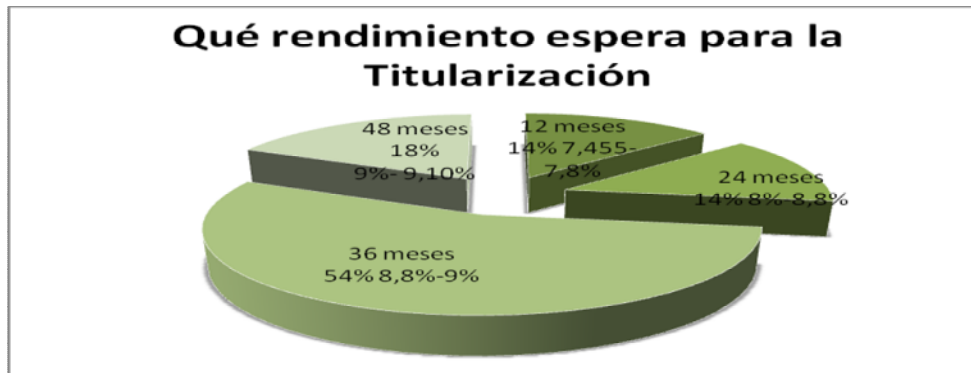
| | | | |
|----------|---|-------|---|
| | | 7,45% | - |
| 12 meses | 3 | 7,8% | |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | | |
|----------|----|------------|
| 24 meses | 3 | 8% - 8,8% |
| 36 meses | 12 | 8,8% - 9% |
| 48 meses | 4 | 9% - 9,10% |
| | 22 | 100,00 |



En la información se obtuvo, 12 inversionista interesados en una titularización de ingresos por eventos del Círculo Militar a 36 meses con un rendimiento del 8,80% - 9%, por otro lado a 4 les interesa a un rendimiento del 9% - 9,10%, mientras que a 3 les parece mejor 8% -8,8% y a 3 inversionistas les interesa a un la titularización a un rendimiento del 7,45% - 7,80%.

A continuación se muestra el monto tentativo que a los inversionistas les interesa recibir después de realizar un estudio de mercado para la titularización de USD 430.000.

Fondos Previsionales

| Entidad | Monto |
|---------|--------|
| IESS | 50.000 |
| ISSFA | 50.000 |
| ISSPOL | 50.000 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | |
|---------------------------------|----------------|
| Fondo de Cesantía de la Policía | 20.000 |
| Policía | 10.000 |
| TOTAL | 180.000 |

Administradora de Fondos

| Entidad | Monto |
|--------------------------|----------------|
| Valparaíso | 20.000 |
| Fondos Pichincha | 20.000 |
| Fodeva | 10.000 |
| Stanford Group | 20.000 |
| Santa Fé Casa de Valores | 20.000 |
| Produfondos | 20.000 |
| Picaval | 30.000 |
| Génesis | 50.000 |
| Fideval | 30.000 |
| Ecofsa | 20.000 |
| Interfondos | 50.000 |
| Stratega | 20.000 |
| Valorapolo | 35.000 |
| TOTAL | 345.000 |

Compañías Aseguradoras

| Entidad | Monto |
|---------------------|---------------|
| Aseguradora del Sur | 20.000 |
| Atlas | 20.000 |
| Seguros Unidos | 25.000 |
| Sulamérica | 25.000 |
| TOTAL | 90.000 |

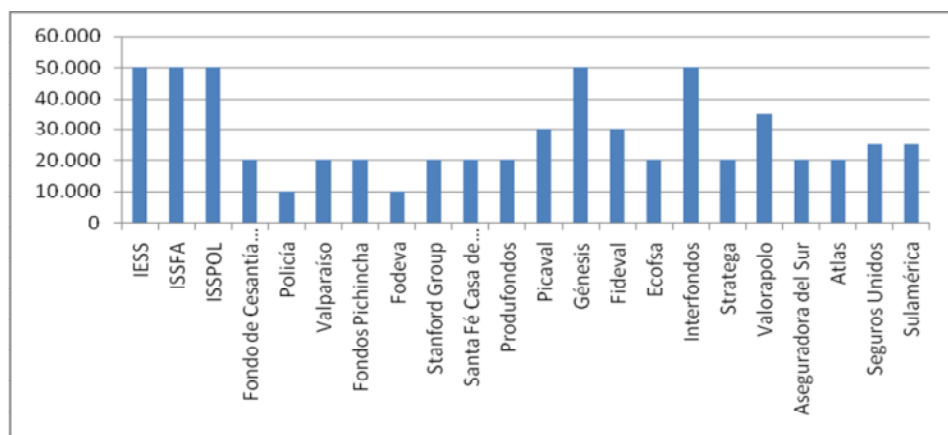
Total Preventa de Flujos Futuros



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| Entidad | Monto |
|--------------------------|----------------|
| Fondos Provisionales | 180.000 |
| Administradora de Fondos | 345.000 |
| Compañías Aseguradoras | 90.000 |
| TOTAL | 615.000 |



Con todos los datos recopilados, podemos concluir que existe mercado de inversionista para este tipo de títulos valores, existiendo una demanda de USD 615.000 en preventa, los clientes que se encuestaron, manifiestan interés en el volumen de la titularización, así como también se demuestra que no existe concentración del mismo.

5.5 Tabla de Amortización del Capital

La tabla de amortización hace referencia a tres años plazo para el pago del capital, siendo un monto asequible para el Círculo Militar cancelar a los inversionistas por su giro de negocio.

A continuación se presenta la tabla de amortización de los inversionistas conforme a requerimiento de la encuesta.



CUADRO N° 32
TABLA DE AMORTIZACIÓN

| MEDIANO PLAZO | | | |
|----------------------|------------------|----------------------------|--------------|
| CAPITAL | 426.066,9 | | |
| INTERÉS | 9,00% | COMPROBACION: | O.K. |
| PLAZO | 3 | | |
| GRACIA | | Principal | 426.066,9 |
| CUOTA: | 168319,74 | Intereses | 78.892,4 |
| | | Sumatoria de Cuotas | 504.959,2 |
| año | Principal | intereses | cuota |
| 1 | 129.974 | 38.346 | 168.320 |
| 2 | 141.671 | 26.648 | 168.320 |
| 3 | 154.422 | 13.898 | 168.320 |

Elaborado por: Dalila Valencia

Posteriormente se presenta los estados financieros proyectados para los años de amortización del capital de modo que se respalda a los inversionistas por medio del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años de titularización 2011 – 2013.

Cabe recalcar que el escenario expuesto en este capítulo es pesimista, ya que se pretende interpretar que aún en el peor caso la Institución está en condiciones de adquirir esta Obligación de pago. Es necesario demostrar mediante el estado de pérdidas y ganancias la liquidez que el Círculo Militar maneja para el año 2010.

CUADRO N° 33
ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | Proyectado 2011 | Proyectado 2012 | Proyectado 2013 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos totales | 2.281.348,79 | 2.343.531,75 | 2.343.531,75 |
| Cuotas Sociales | 1.243.659,23 | 1.305.842,19 | 1.305.842,19 |
| Ingreso por eventos | 964.807,45 | 964.807,45 | 964.807,45 |
| Flujos de Futuros | 168.319,74 | 168.319,74 | 168.319,74 |
| Estrategia Uno (15%) | 144.721,12 | 144.721,12 | 144.721,12 |
| Estrategia Dos (10%) | 96.480,75 | 96.480,75 | 96.480,75 |
| (-)Costos de Ventas | 841.018,65 | 883.069,59 | 927.223,07 |
| Materia Prima | 324.899,05 | 341.144,01 | 358.201,21 |
| Mano de Obra | 373.606,79 | 392.287,13 | 411.901,49 |
| Costos Indirectos | 131.677,65 | 138.261,53 | 145.174,60 |
| Costo vtas otras areas | 10.835,16 | 11.376,92 | 11.945,77 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.440.330,14 | 1.460.462,17 | 1.416.308,69 |
| Gasto Operacional | 1.138.994,75 | 1.190.479,85 | 1.244.539,21 |
| Gastos Administrativos | 771.911,63 | 810.507,21 | 851.032,57 |
| Gastos de personal Administrativo roles de | 327.644,19 | 344.026,39 | 361.227,71 |
| Gastos de personal provisiones decimos terc y cuarto, aportes fond reserva | 97.216,91 | 102.077,76 | 107.181,65 |
| Otros gastos de personal (unif,rancho ,cap | 94.910,26 | 99.655,77 | 104.638,56 |
| gastos indemnizaciones Y bonif años serv | 2.200,84 | 2.310,88 | 2.426,42 |
| Gastos serv ocasionales y honorarios | 10.117,86 | 10.623,75 | 11.154,94 |
| Gastos Generales Administrativos | 239.821,58 | 251.812,65 | 264.403,29 |
| Costo Cena Fin de año | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| costo dia de la madre | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gasto de Ventas | 367.083,12 | 379.972,64 | 393.506,63 |
| Gastos de Mantenimiento | 109.292,68 | 109.292,68 | 109.292,68 |
| Baja de productos/ inventarios de víveres | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos Generales Servicios | 74.077,50 | 77.781,38 | 81.670,45 |
| Gasto Transferencia a Filiales | 64.118,25 | 67.324,16 | 70.690,37 |
| Depreciación | 119.594,68 | 125.574,41 | 131.853,13 |
| UTILIDAD DE OPERACIONES | 301.335,39 | 269.982,32 | 171.769,48 |
| (+)Otros Ingresos de Gestión | 38.480,55 | 40.404,58 | 42.424,81 |
| Reinversión | 339.815,94 | 310.386,90 | 214.194,29 |

Fuente: Círculo Militar

Elaborado por: Dalila Valencia

5.6 Estrategias Financieras para mejorar la Gestión del Círculo Militar



Las Estrategias que se adoptarán permitirán que en el Estado de Pérdidas y Ganancias se reflejen con liquidez suficiente para permitir que el Círculo Militar se remodele de acuerdo al uso y tiempo de vida, de esa manera ser autosuficiente y brinde un servicio de calidad a sus socios.

5.6.1 Estrategia para incremento de volumen de liquidez.

Captar público que sea distinto al de los socios, el mercado cautivo particular a través de publicidad empresarial, en la Ciudad de Quito existen 3'307.377, aglomerando una gran cantidad de habitantes de otros lugares del país y del planeta, convirtiendo en una ciudad Cosmopolitan de los cuales el 30% es clase media alta, de dicho porcentaje el Círculo Militar tiene como meta captar el 15% del mercado, ofreciendo menús de calidad y precio moderado, salones de lujo, y con atención de calidad.

El Círculo Militar cuenta con una ubicación estratégica, ventaja que se aprovecha así como también el amplio parqueadero, con el que cuenta.

La estrategia de volumen de venta es dar un precio más bajo en los que representa el salón y el servicio de camareros, dando alternativas adicionales como:

Alternativas

Disco Móvil por 5 horas USD 500

Arreglos Florales (a elegir)

Autos:

Limosina Lincoln Blanca USD 250



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

| | |
|--|---------|
| Limosina M. Benz Blanca | USD 250 |
| Auto M. Benz 1959 Negro | USD 200 |
| Bocaditos a elegir + fotografías (100 y video 2 horas) | USD 400 |
| Grupo de Cámara – músicos | USD 450 |
| Hora loca (según la cantidad de invitados) | |
| Maestro de Ceremonia | |
| Pastel de bodas (a elegir) | USD 110 |
| PRECIO NO INCLUYE IVA | |

Descorche

| | |
|--------------------------|-------------|
| Whisky, Ron, Vodka, Gin | USD 6 + IVA |
| Vino, Champagne y Cremas | USD 4 + IVA |

- **Incluye los mezcladores**

2 minerales por botella de whisky

1 gaseosa de 2 litros por botellas de ron

1 litro de jugo de naranja o agua tónica por botella de vodka o gin.

Bebidas Adicionales

| | |
|-----------------------|----------------|
| Gaseosas de 2 litros | USD 2,50 + IVA |
| Minerales de 1 litros | USD 1,50 + |
| IVA | |

Todos los servicios antes detallados tienen una duración de 5 horas, los costos por hora extra son los siguientes:

| | |
|--|---------------|
| Salón Tarqui (varía por tipo de salón) | USD 160 + IVA |
| Camarero c/u | USD 5 + IVA |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.6.2 Estrategia para incrementar Volumen de Ingresos

Que los precios de menús tengan un 15% menos del Mercado de la competencia de tal forma que eso representa un 10% de incremento en el volumen de ingresos.

CUADRO N° 34

MERCADO DE COMPETENCIA

| PAQUETE DE MENÚ | Swissotel | Marriot | Sheraton | Círculo Militar |
|------------------------|------------------|----------------|-----------------|------------------------|
| Menú Premium | 68 | 66 | 43,92 | 26 |
| Menú Súper Premium | 72 | 71 | 52 | 27 |
| Menú Gold | 54,9 | 59 | 46 | 25 |

Elaborado por: Dalila Valencia

El Círculo Militar posee precios bajos en comparación con la competencia, la calidad y cantidad de la Institución se ha caracterizado por ser mejor que la competencia.

La Remodelación dará la Círculo Militar el sentido que busca de renovación tanto de servicios como de estatus dentro del mercado de Eventos Sociales que mejora su liquidez así como la fidelidad de sus clientes.

Este capítulo ha escogido herramientas técnicas financieras para aplicar un financiamiento sano para el Círculo Militar, que beneficia tanto a los socios como a la Institución.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El Círculo Militar está posesionado en el mercado de eventos sociales ya que en sus años de trayectoria la Institución se ha convertido en una tradición primordialmente por su calidad y calidez del servicio y producto que ofrece al mercado. Sin embargo necesita una alternativa de financiamiento, se concluye que con el prestigio que posee la Institución el 68% de los potenciales inversionistas se ven interesados en obtener los títulos valores que va a emitir el Círculo Militar.
- Dada la necesidad que el Círculo Militar tiene de ampliar su cartera y volumen de ingresos se concluye que es necesario que opte por gestionar estrategias para incrementar el volumen de ingresos.
- Se concluye que el Círculo Militar necesita ampliar su estrategia de mercadeo con la finalidad de incrementar sustancialmente el número de socios y clientes potenciales así como también dar conocer el servicio globalizado que posee.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Círculo Militar modernice sus instalaciones acorde a la demanda del mercado, razones por la cual la alternativa de financiamiento más óptima para la Institución será crear una titularización de cartera de flujos futuros de su mejor cliente el Comando Conjunto.
- Se recomienda que el Círculo Militar aplique el modelo de gestión financiera presentado para medir las cuentas y administrarlas de manera más eficiente a favor de la liquidez de la Institución.
- Desarrollar campañas publicitarias, de manera que se promocióne el servicio del Círculo Militar ampliando la cartera de clientes potenciales.



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- OPORTUNIDADES EN LOS MERCADOS EMERGENTES.
Colección de finanzas y negocios.
Nenad Pacek – Daniel Thorniley
- ECONOMIA MODERNA: Características, hechos y protagonistas
Simon Cox
- COMO LIDEAR CON EL RIESGO FINANCIERO.
David Shirreff
- REVISTA “90 AÑOS DEL CÍRCULO MILITAR”
- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA
C.P Santiago Ibarreche S.
Edit TEESA.
- ANÁLISIS E EINTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN
FINANCIERA.
Alberto García Mendoza
Edit. CECSA
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
George R. Terry



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Edit. CECSA

- INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
A Perdomo Moreno
Edit. IHS, 2da Edición,
- DEFINICIÓN DE CAPITAL CIRCULANTE
Diccionario de Economía Política
Boríssov, Zhamin y Makárova
- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINANCIERA I
Jaime Acosta Altamirano A.
E.S.C.A
- LEY GENERAL DEL MERCADO DE VALORES
- BOLSA, INVERSIONES POR FINANCIAMIENTO
Alcausa, Martín J. Editorial Tecniban

Páginas Web:

- www.finanzas.com
- www.auladeeconomia.com/mercados
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- www.bce.fin.ec
- <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1544>
- <http://www.noticierodigital.com/forum/viewtopic.php?p=9471524&sid=e1def042a1323c6623e26d920107dbb0>
- <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/06/12/economia/ecuador-recompra-el-91-por-ciento-de-bonos-global-2012-y-2030/default.asp?fecha=2009/06/12>
- http://www.proasetel.com/paginas/articulos/mercado_internet.htm
- www.circulomilitar.com.ec
- El Universo en su página de internet www.eluniverso.com
- Información Latino Americana en su página de internet www.infolatam.com
- GESTIÓN FINANCIERA / www.monografías.com