

CAPÍTULO 1
ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS

CAPITULO I

ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS

1.1 Deporte en Ecuador

La Organización Deportiva Sudamericana (ODESUR) es la asociación de los comités olímpicos nacionales de los países de la región y tiene como misión promocionar los fines y principios del movimiento olímpico. Los Juegos Sudamericanos son competición más importante a nivel regional y es un acontecimiento deportivo celebrado cada cuatro años.

Según el artículo 82 de la Constitución Política de la República, el Estado protegerá, estimulará, promoverá y coordinará la educación física, el deporte y recreación, como actividades para la formación integral de las personas. Proveerá los recursos e infraestructura que permitan la masificación de dichas actividades además auspiciará la preparación y participación de los deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El deporte en el Ecuador se organiza, regula y controla a través del Ministerio de Deportes, La Federación Deportiva Militar y Policial Ecuatoriana (FEDEMPE), La Federación Deportiva Nacional Estudiantil (FEDENAES), La Federación Ecuatoriana del Deporte Universitario y Politécnico (FEDUP), La Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Ecuador (FEDENALIGAS) y La Federación Nacional de Deportistas Especiales (FENADESPE).

Las entidades deportivas tienen la siguiente organización de funcionamiento:

- Asamblea General
- Directorio y
- Los demás que de acuerdo con sus estatutos y reglamentos se establezcan de conformidad con su propia modalidad deportiva.

Es obligación del Estado propiciar la masificación del deporte, permitir a los ciudadanos, el derecho a hacer deporte promoviendo el buen uso del tiempo libre hacia la práctica deportiva como medida de prevención social, para alejar a los niños y a los jóvenes de los vicios en general especialmente de las drogas y el alcoholismo.

La óptima utilización de los escenarios deportivos provinciales, cantonales y barriales es una forma de impulsar la masificación del deporte.

El Ecuador tiene pendientes leyes de aplicación nacional sobre delitos deportivos, sobre publicidad deportiva, sobre el impedimento de que drogas legales patrocinen eventos deportivos, sobre la defensa del consumidor, sobre derechos de imagen, sobre tributación deportiva, sobre sociedades comerciales deportivas, sobre transparencia en la gestión de entidades deportivas, sobre enriquecimiento ilícito en el manejo de entidades deportivas privadas, sobre fondos de inversión en temas deportivos, sobre legislación laboral y gremial deportiva, etc.

1.2 El Ministerio del Deporte

Mediante Ley N° 2005-7, publicada en el Registro Oficial N° 79 de 10 de agosto del 2005, se promulga la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación. La Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación (SENADER) era la entidad de derecho público creada para establecer las normas, directrices y políticas nacionales de cultura física deporte y recreación. Posteriormente fue remplazada por el Ministerio del Deporte

Mientras la SENADER estuvo vigente tuvo como objetivo regular, controlar, planificar y evaluar las actividades de la cultura física, deportes y recreación, para contribuir a su fortalecimiento, mejoramiento y obtención de resultados, desarrollando programas, proyectos y eventos de participación masiva para elevar los valores humanos y fomentar el espíritu democrático y la utilización adecuada del tiempo libre, que

garantice la salud, el bienestar social y el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, especialmente de los grupos más vulnerables.

Según decreto ejecutivo N° 6 de registro oficial N° 22 del 14 de febrero del 2007 se creó el Ministerio de Deportes. Raúl Carrión Fiallos, asumió la creación del Ministerio con dos temas por resolver: consolidar al organismo uniendo a la dirigencia del país y mantener las actividades deportivas que financia, pese a sus líos económicos provocados por una deuda del Estado con la Secretaría Nacional de Deportes (Senader) de \$ 21,5 millones.

El proyecto del Ministerio es que las provincias tengan más presupuesto destinado al deporte. Evaluando los logros deportivos de cada lugar del país y de acuerdo con ello efectuar las asignaciones.

El ministerio como se aprecia es de reciente creación, razón por lo que para el cabal cumplimiento de su misión y objetivos tendrá que solucionar los múltiples problemas del deporte de todos los organismos que lo integran y promover temas académicos, formativos y culturales alrededor del deporte.

Misión

Permitir, ejecutar, controlar y evaluar la política de la Educación Física, el Deporte y la Recreación a nivel nacional para implantar una cultura deportiva, contribuir a la formación y al desarrollo integral y armónico de las personas a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana.

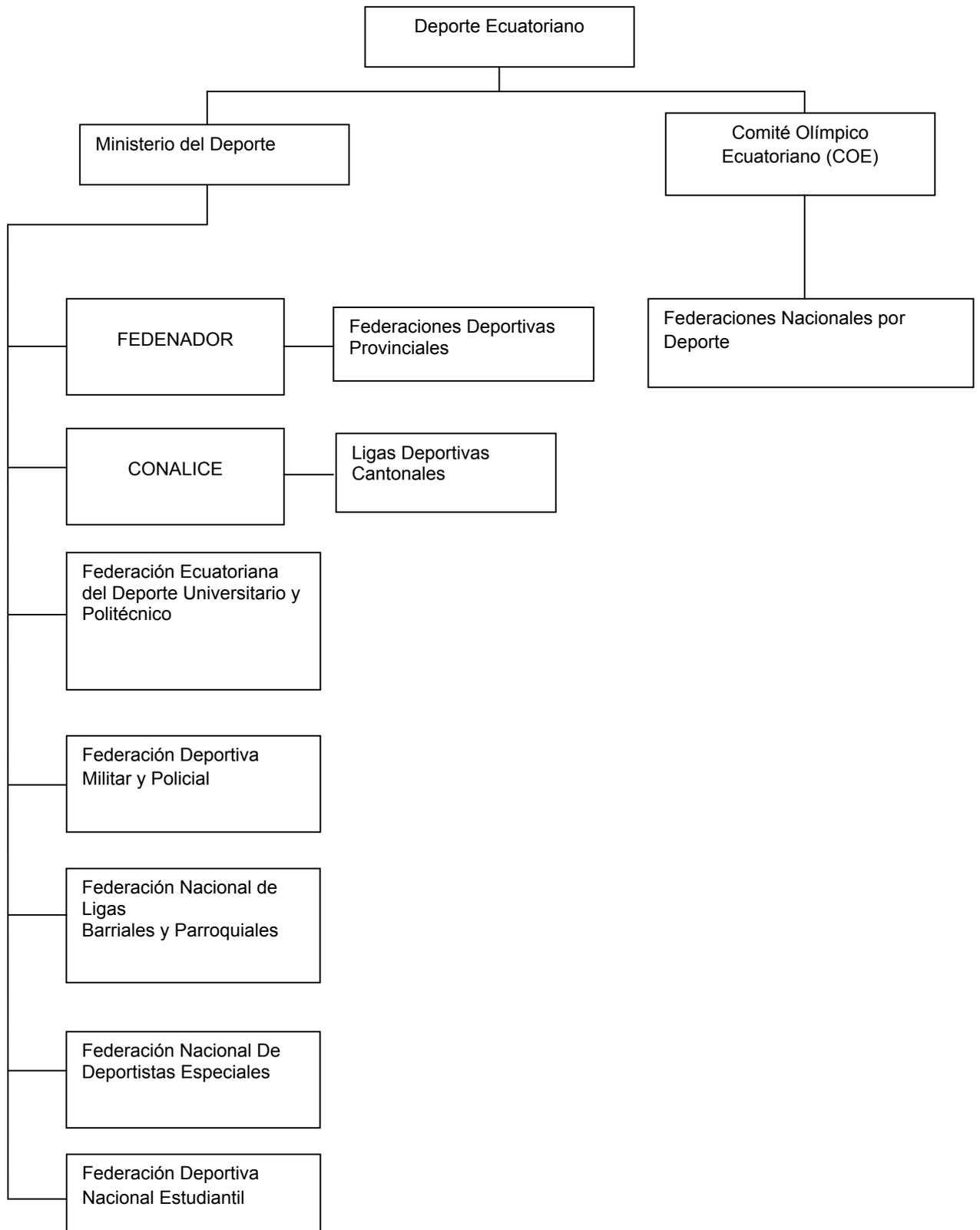
Objetivos

- Proteger, promover y coordinar el deporte, la educación física y la recreación como actividades para la formación integral de las personas.

- Proveer de recursos e infraestructura que permita la masificación del deporte, la educación física y la recreación.
- Auspiciar la selección, formación, preparación y participación de deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales.
- Fomentar la participación en el deporte, la educación física y la recreación de las personas con discapacidad.
- Incrementar la práctica de competencias deportivas a nivel nacional para orientar y generar valores morales y cívicos en la sociedad ecuatoriana.
- Complementar la formación integral de la sociedad a través de la educación física estudiantil y de la comunidad.
- Permitir el esparcimiento y procurar el desarrollo de la personalidad humana y su capacidad creadora a través de la recreación.

La estructura orgánica del deporte ecuatoriano se refleja en el siguiente organigrama

Grafico 1: Organigrama de Deporte Ecuatoriano



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

1.3 Federación Deportiva Nacional Del Ecuador (FEDENADOR)

El 22 de mayo de 1925 en el I Congreso Deportivo Nacional convocado por la Federación Deportiva del Guayas se creó la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, máxima entidad deportiva del país.

Guayas, Pichincha, Azuay, Chimborazo, Tungurahua y Los Ríos constituyeron las seis federaciones provinciales que fundaron FEDENADOR, institución que se convirtió en escenario de importantes certámenes internacionales, debido al dinamismo y capacidad.

Misión

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador persigue como misión principal el mantener una permanente coordinación con sus filiales, planificando cursos, seminarios y talleres para enriquecer el recurso humano técnico y directivo.

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR), está conformada por las federaciones deportivas provinciales, es el organismo que planifica, dirige e impulsa en el país el deporte formativo, de acuerdo por el marco jurídico ecuatoriano, en coordinación con las federaciones deportivas provinciales.

La Asamblea General de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR), estará integrada por los Presidentes de las Federaciones Deportivas Provinciales, o el delegado nombrado por las mismas así como el órgano directivo que no se ha integrado en forma de federación provincial, como es el caso de la Concentración Deportiva de Pichincha.

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador, en coordinación con el Ministerio de Deportes, elabora un programa cada cuatro años que asegure la selección de talentos, con la realización de eventos nacionales. Por su parte, las Federaciones Deportivas Provinciales estarán obligadas a cumplir este programa.

La sede está en Guayaquil. Lleva el registro nacional de los organismos deportivos vinculados al deporte formativo, transferencias, dirigentes, técnicos, jueces, árbitros y deportistas, que estén bajo su jurisdicción.

Todas las entidades del deporte legalmente constituidas y que formen parte de la FEDENADOR tienen la obligación de inscribirse en el registro nacional para poder formar parte del sistema deportivo ecuatoriano. Las certificaciones del registro nacional tendrán la calidad de prueba plena.

1.4 Federaciones Deportivas Provinciales

Las federaciones deportivas provinciales, cuyas sedes son las capitales de las provincias; y, la Concentración Deportiva de Pichincha (CDP), son los organismos que planifican, fomentan, controlan, desarrollan y supervisan las actividades de los organismos deportivos bajo su jurisdicción, administran en forma general lo que les corresponde por sus atribuciones y resuelven los asuntos de su competencia, siendo las únicas entidades, en el nivel formativo, autorizadas para la inscripción de sus deportistas y delegados en su representación a estos eventos nacionales.

Se rige por sus estatutos y reglamentos enmarcados en los preceptos de la presente Ley y en el marco jurídico nacional.

La asamblea de la federación deportiva provincial, estará conformada por los siguientes miembros:

- Un representante por cada Liga Cantonal
- Dos representantes por cada asociación deportiva provincial del deporte aficionado
- Dos representantes de la federación deportiva estudiantil provincial
- Dos representantes de los organismos del deporte barrial
- Dos representantes de los organismos del deporte parroquial, rural y comunitario.

Los representantes de los organismos del deporte parroquial, rural y comunitario ante la Asamblea, serán designados por los organismos legalmente reconocidos como filiales de las respectivas federaciones deportivas provinciales.

El Directorio de las federaciones deportivas provinciales, estará integrada de la siguiente manera:

- Un presidente
- Un vicepresidente
- Un consejero provincial
- Un concejal, representante del concejo cantonal de la capital provincial
- Un representante de la SENADER
- El Director Provincial de Salud
- Tres vocales principales con sus respectivos suplentes.

1.5 Confederación Nacional de Ligas Cantonales del Ecuador (CONALICE)

El 12 de marzo del 2008 por el pedido del presidente de la Federación Deportiva Nacional de Ecuador, se reunieron los presidentes de 45 ligas cantonales del Ecuador con el fin de crear una asociación que los represente y vele por sus intereses a fin de exigir con mayor fuerza los recursos necesarios para su funcionamiento.

En la primera convención nacional de Ligas Deportivas Cantonales se tomaron varias resoluciones entre las principales se puede señalar:

- Constituir la confederación Nacional de Ligas Cantonales del Ecuador y solicitar al Ministro del Deporte que en el paquete de reformas a la ley de Educación Física Deporte y Recreación se Institucionalice Legalmente este organismo.

- Que el Ministro del Deporte ejecute el cumplimiento del artículo 48 y 54 de la ley del deporte, que se refiere a la exoneración del pago de todos los servicios básicos y el inmediato traspaso de dominio de todos los escenarios deportivos a administración de las Ligas Cantonales.
- Solicitar la sanción al Ministro de Finanzas por no realizar las transferencias de las alícuotas de diciembre del 2005 y 2006.
- Pedir se realice un censo deportivo para evaluar el trabajo y las necesidades de las Ligas cantonales y en función de los resultados se asignen equitativamente las alícuotas.
- Redistribución del reparto del presupuesto del 17 al 30% para las Ligas Cantonales, Barriales y Parroquiales.
- Que el Ministerio de Deporte debe proveer y distribuir los recursos económicos en los primeros 10 días de cada mes.
- Que se asignen partidas presupuestarias para la contratación de entrenadores de planta a fin de capacitar permanentemente a los deportistas del cantón.

Todo ello con el objetivo fundamental de masificar el deporte en todos los cantones de nuestro país alcanzando triunfos deportivos nacionales para el desarrollo amateur.

Se encargara de planificar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo del deporte aficionado y fomentar la cultura deportiva en cada cantón a través, de políticas claras y humanistas que conduzcan a un cambio estructural y hacia una permanente evolución institucional, con sistemas y métodos de planificación científica que generen y brinden a la población deportiva de los cantones oportunidades de participación y superación con estímulos mediante intercambios y becas.

1.6 Ligas Deportivas Cantonales

Las Ligas Deportivas Cantonales son organismos con personería jurídica regidos por estatutos y reglamentos, que dirigen, planifican, ejecutan y controlan, en su jurisdicción todas las ramas deportivas y sus disciplinas, para la formación y desarrollo de los deportistas que las representarán en las competencias nacionales, siendo las únicas entidades autorizadas para la inscripción de sus deportistas en su representación a estos eventos nacionales.

Su patrimonio se constituye por aquellos bienes inmuebles, muebles, valores y acciones de cualquier naturaleza adquiridos en propiedad o entregados a su administración en comodato, concesión, custodia, administración y en cualquier otra forma.

Sus rentas están conformadas por las asignaciones que consten en el Presupuesto General del Estado destinado al Ministerio del Deporte, el monto de las multas que se recauden por incumplimiento a la Ley Orgánica de Cultura Física, los ingresos correspondientes al 4% de contribución especial obligatoria y permanente de la organización de eventos deportivos profesionales y los recursos provenientes de convenios y acuerdos de asistencia técnica y financiera, suscritos con países, organismos o personas extranjeras; así como los legados y donaciones que serán aceptados con beneficio de inventarios y los recursos de autogestión.

La Contraloría General del Estado ejerce el control de los recursos proporcionados por el Estado, a todas las entidades que forman parte del Sistema Deportivo Ecuatoriano.

Comité Olímpico Ecuatoriano (COE)

Paralelamente existe El Comité Olímpico Ecuatoriano, que es reconocido por el Comité Olímpico Internacional y por el Estado ecuatoriano, cuyas siglas son COE, es una persona Jurídica de Derecho Privado, de duración

indefinida, autónoma y sin finalidad de lucro, ajena a toda influencia política, religiosa, racial o comercial, constituido conforme a los principios que inspiran las Reglas Olímpicas y con sujeción a las leyes del Ecuador, comprometido a respetar las provisiones de la Carta Olímpica, el Código anti-doping del Movimiento Olímpico y su Estatuto.

El COE está integrado por los Miembros del Comité Olímpico Internacional para el Ecuador, por las Federaciones Nacionales por Deporte por atletas activos o en situación de retiro que hayan participado en los Juegos Olímpicos y grupos multideportivos u otras organizaciones con vocación a deportes. El Gobierno Nacional u otras Autoridades públicas no designarán ningún miembro del COE.

El comité olímpico ecuatoriano tiene como finalidad:

- Velar por el desarrollo, difusión y protección del Movimiento Olímpico y del deporte en general en el Ecuador y ayudar a la formación de administradores deportivos.
- Difundir en la juventud la afición a la práctica del deporte y al espíritu deportivo creando programas educativos de educación física y deportes en escuelas y establecimientos universitarios.
- Colaborar con las entidades públicas y privadas en el fomento de una política sana del deporte tomando acción contra cualquier forma de discriminación y violencia en los deportes.
- Luchar contra el uso de sustancias y procedimientos prohibidos.

Las atribuciones del COE son:

- Planificar, dirigir, coordinar e impulsar el Movimiento Olímpico del país con la colaboración de las Federaciones Nacionales por Deporte

- Ejercer la representación del Movimiento Olímpico en el orden Nacional e Internacional y formar parte de los Organismos Olímpicos, Regionales y Mundiales reconocidos por el COI.
- El Comité Olímpico Ecuatoriano está obligado a participar en los Juegos de la Olimpiada enviando a sus atletas. El Comité Olímpico Ecuatoriano debe conformar, organizar y dirigir la delegación que participará en los Juegos Olímpicos, los Juegos Regionales, Continentales y demás Competencias Mundiales multideportivas patrocinadas por el Comité Olímpico Internacional.
- Decidir la inscripción de los deportistas propuestos por las Federaciones Nacionales respectivas, que representen al país en los Juegos Olímpicos y Juegos Regionales y organizar el equipamiento, transporte y alojamiento de los integrantes de las delegaciones.

El COE tiene los siguientes Organismos de funcionamiento:

- Asamblea General
- Comité Ejecutivo

Ninguno de los Miembros de los organismos de los Comités Olímpicos Nacionales y de las Federaciones Nacionales Deportivas, podrá ser designado directa o indirectamente por entidades del sector público.

El patrimonio del COE estará constituido por:

- Por los bienes muebles e inmuebles de su propiedad y los que pudiere adquirir a cualquier título.
- Por los porcentajes tomados de las taquillas de los siguientes eventos y torneos deportivos:
- El 5% del producto de los Juegos Olímpicos, Juegos Regionales y clasificatorios a tales Juegos, que se realicen en el País.

- El 5% del producto de Juegos zonales o Pre-Olímpicos que controlados y patrocinados por el COI se realicen en el país.
- Por los subsidios, impuestos, tributos, tasas, asignaciones, beneficios, donaciones, legados y todo ingreso periódico o eventual producido por recursos ordinarios o extraordinarios que pudiesen concederles personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas.
- La rentabilidad producida por sus inversiones monetarias e inmobiliarias.
- Los ingresos por Convenios de Auspicios Publicitarios y por servicios prestados de cualquier naturaleza.

1.7 Asignación Presupuestaria al Deporte

Cuadro 1: Presupuesto Consolidado por Sectorial Institución

Presupuesto General del Estado 2008 Consolidado por Sectorial Institución		
Sectorial	Entidad	Proforma
Sector Educación	Ministerio del Deporte	9.842.103,5

Fuente: http://mef.gov.ec/PROFORMA_2008/PGE2008/pdfs/P_G_E/Cuadro_1_4.pdf

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 2: Presupuesto Consolidado por Fuente de Financiamiento

Presupuesto General del Estado 2008 Consolidado por Sectorial Institución Fuente de Financiamiento				
Gasto		Fuentes de Financiamiento		Total
		Recursos Fiscales	Recursos de Autogestión	
Sector Educación	Ministerio de Deporte	9673937,78	168165,69	9.842.103,5

Fuente: http://mef.gov.ec/PROFORMA_2008/PGE2008/pdfs/P_G_E/Cuadro_1_4.pdf

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 3: Presupuesto Consolidado por Función

Presupuesto General del Estado Consolidado por Función			
Finalidad	Grupo	Función	Proforma
Asuntos Deportivos y de Recreación	Asuntos Deportivos y de Recreación	Deporte	9842103,47
		Recreación	62470,37

Fuente: http://mef.gov.ec/PROFORMA_2008/PGE2008/pdfs/P_G_E/Cuadro_1_4.pdf

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Según el análisis del cuadro 1, 2,3 el presupuesto General del Estado del año 2008 se asignó \$ 9.842.103,5 destinados al Ministerio del Deporte de acuerdo a las fuentes de financiamiento el 90% son provenientes de recursos fiscales y el 10% de autogestión, de los recursos consolidados el 95% está considerado para el deporte y el 5% para recreación.

Cuadro 4: Asignación Presupuestaria al Deporte Últimos 4 años

Presupuesto General del Estado Consolidado por Sectorial Institución Asignación Presupuestaria al Deporte en los últimos 4 años			
Año	Valor	Diferencia	% de Incremento
2008	9.842.103,47	467.3937,78	47,49
2007	5.168.165,69	372.2358,38	72,02
2006	1.445.807,31	14.225,42	0,98
2005	1.431.581,89		

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Gráfico 2: Asignación Presupuestaria al Deporte



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Durante los periodos 2005-2008 se evidencia crecimiento en las asignaciones presupuestarias hacia el deporte pero fundamentalmente en el año 2006-2007 donde el presupuesto se incremento en 72.02% al igual que en el periodo 2007-2008 donde se observo un crecimiento del 47.49%.

Los recursos se utilizaran de la siguiente manera:

- Gastos Administrativos, Financieros y Operacionales, pero de acuerdo con el presupuesto anual se exige el uso del 30% en infraestructura.
- Gastos para los Juegos cantonales.
- Pagos de gastos de transporte y alojamiento de los miembros.
- Adquisición de premios, condecoraciones, publicaciones, donaciones, etc.;
- Pago de afiliaciones y suscripciones.
- Los demás gastos e inversiones determinados en el Presupuesto Anual.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS VARIABLES INTERNAS

CAPITULO II

2. ANÁLISIS VARIABLES INTERNAS

2.1 Antecedentes y Generalidades

2.1.1 Base Legal

La base legal de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” se fundamenta en el Acuerdo Ministerial N.-1490 del Ministerio de Educación y Cultura

Considerando que:

La Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, solicita a la señora Ministra de Educación y Cultura Dra. Rosalía Arteaga Serrana, la aprobación a sus estatutos, previa presentación y análisis de la documentación respectiva.

La federación Deportiva de Cotopaxi mediante Oficio N.- 059-FDC de fecha 94-02-08, emite informe favorable para la aprobación del estatuto

El Consejo Nacional de Deportes autoriza a su Presidenta la señora Ministra de Educación y Cultura, conocer y aprobar los estatutos de las entidades deportivas que no estén expresamente sometidas a su conocimiento.

En uso de sus atribuciones Legales:

Acuerda:

Art.1.- Aprobar el estatuto de la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” para cumplir con los fines establecidos en el Título Tercero, Capítulo Octavo de la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General, sin reforma alguna.

Art.2. El presente estatuto entrara en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Comunicado y Publicado el 21 de Marzo de 1994.

2.1.2 Objetivo Social

Promover la participación organizada de todos los sectores de la población pujilence en el deporte, la educación física y la recreación; a través de recursos humanos especializados, equipos e implementos deportivos adecuados, creando las condiciones y espacios necesarios para la práctica deportiva.

2.1.3 Reseña Histórica

A mediados de los años 70, un grupo de pujilences, se reunieron para realizar actividades deportivas, especialmente para jugar fútbol, pelota nacional y ecuavoley. Ante esta necesidad, se solicitó a la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí en ese entonces Concejo Municipal un lugar donde se puedan reunir diferentes personas representativas de los deportes antes mencionados es así que se les concede las instalaciones del complejo municipal actualmente asociación de empleados municipales.

Después de un tiempo y ante la promulgación de la ley de deporte recreación y mediante asamblea general del 9 de febrero de 1980 con la participación de los clubes jurídicamente constituidos hasta esa época se crea Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” cuyo primer presidente fue el Lic. Walter Tovar.

Posteriormente y después de un esfuerzo constante de sus autoridades en octubre del 2003 se consiguió el edificio que funciona hasta la actualidad como sede de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” así como la administración de todos los escenarios deportivos públicos del cantón.

En febrero del 2007 la Ilustre Municipalidad del Canon Pujilí entrega en comodato la administración del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.

2.2 Plan Estratégico

2.2.1 Misión

La misión de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” es contribuir a la formación integral de la población y satisfacer las necesidades respecto a la práctica del deporte, la educación física y la recreación como elementos integradores y facilitadores de prevención en salud, drogadicción, violencia, desarrollo comunitario y educativo creando una cultura de vida a través de la práctica del deporte, mediante la planificación, organización, divulgación, fomento, coordinación, desarrollo y control de todas las ramas deportivas y sus disciplinas.

2.2.2 Visión

La visión de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” es la de ser una entidad modelo en el campo administrativo, organizativo, tecnológico y de desarrollo de los programas del deporte, la educación física y la recreación en la provincia de Cotopaxi, convirtiéndonos en líderes a nivel nacional en el 2011.

2.2.3 Estrategias

- Brindar un mejor sistema de entrenamiento y de preparación física a los atletas para competencias nacionales e internacionales.
- Incorporar los grupos étnicos a la práctica sana del deporte y resaltar los deportes tradicionales característicos de la región.
- Mantener las instalaciones en buen estado para la práctica del deporte.
- Que las personas con capacidades diferentes tenga acceso a las instalaciones deportivas y a la práctica del deporte y la recreación.
- Proporcionar nuevas instalaciones deportivas multifuncionales.
- Elevar la calidad de los conocimientos y destrezas deportivas de los entrenadores y transferir conocimientos técnicos a la población.

- Mayor variedad de participantes en disciplinas deportivas, para los juegos cantonales, provinciales y nacionales.

2.2.4 Valores

Lograr que el niño y el joven se integren al deporte, en estos momentos donde la falta de valores acarrea conductas delictivas, procurándoles un desarrollo integral, inculcando valores de responsabilidad, respeto, honradez, humildad, generosidad y dejando así a un lado todo intento de corrupción o deshonestidad que vaya en detrimento de los bienes o la buena imagen que mantiene Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”.

2.3 Análisis del Mercado

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” presta sus servicios en el cantón Pujilí provincia de Cotopaxi.

El cantón mantiene una población de 70.967 de los cuales 10.909 en el área urbana y 60.058 en el área rural, de acuerdo a cifras del último Censo de Población y Vivienda y sus proyecciones para el 2008.

2.3.1 Cliente

Los usuarios de los servicios que ofrece Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” son todos los ciudadanos del cantón además de los Clubs deportivos federados, las organizaciones deportivas barriales y parroquiales y las selecciones deportivas del cantón.

2.3.2 Servicio

- Entrenadores para todas las disciplinas deportivas practicadas en el cantón.
- Escuela de futbol en convenio con el club deportivo “Nacional” para las categorías 6-8-10-12-14-16.
- Organización del campeonato cantonal de clubs en las categorías Primera, Máximo y Especial
- Entrega de uniformes a todos los clubs del cantón.

- Entrega de implementos deportivos para todas las escuelas, colegios, gremios y asociaciones cantonales.
- Inscripción de sus deportistas en eventos nacionales.
- Pago de viáticos a los deportistas que participan en eventos nacionales.
- Entrega de trofeos y medallas para todos los eventos deportivos que se relazan en el cantón.
- La institución cuenta con un disco móvil que está al servicio de todas las asociaciones deportivas de Pujilí para los eventos en que se lo requiera.
- Uso de todas los escenarios e instalaciones deportivas cantonales.
- Cursos de capacitación en conocimientos y destrezas deportivas.
- Uso de la furgoneta para el transporte de los deportistas, entrenadores y dirigentes.
- Además Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” administra el complejo Educativo y Deportiva “Sinchaguasin” recibido en comodato en el año 2007, cuyo análisis se presenta por separado.

2.3.3 Proveedores

Recursos Económicos:

- Ministerio de Deporte
- Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí
- Prefectura

Servicios Básicos

- ANDINATEL
- ELEPCO

Implementos deportivos:

- Súper-Deportivo

- Daniel Quinteros
- Maratón Sport

Trofeos y Medallas:

- Trofeos Peñaherrera
- Trofeos Arias
- Mega Trofeos

Muebles de Oficina:

- Distribuidora Pika

Equipo de Cómputo:

- AJ Computación

Útiles de oficina:

- Papelería Danielito
- AJ Computación

Materiales de Limpieza:

- ADMON
- Globalice

Uniformes

- Malticon
- Tero Sport
- Patricio Ochoa

Mantenimiento

- Hernán Montes

- Jorge Rubio
- Lavadora Pujilí
- Andina-morotors
- Municipio de Pujilí

2.4 Recursos

2.4.1 Recursos Humanos

Los directivos de la institución son elegidos en asamblea general mismos que no reciben remuneración por su actividad están conformados por un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” cuenta con 34 empleados entre administrativos, operativos y entrenadores.

El personal administrativo está compuesto por un asesor jurídico, un contador y su asistente, un jefe del departamento técnico, un relacionador público, una secretaria y el administrador del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”, quienes son contratados directamente por el directorio cumpliendo los requisitos previamente establecidos.

El personal operativo que pertenece directamente a Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” está compuesto por un chofer, un auxiliar de servicios, además de del personal operativo del complejo integrado por un jefe de maquinas, un auxiliar de servicios y un guardia, al igual que el personal administrativo estos son contratados por el directorio de la institución.

Es necesario exponer las condiciones de los responsables de los escenarios deportivos a cargo de la institución, como es el caso de del Estadio Jaime Zumárraga, el Estadio la Gloria, El Estadio 10 De Agosto, El Polideportivo San Juan, Polideportivo 3 De Mayo y El Coliseo Pedro Vicente Maldonado, dichos responsables son trabajadores de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí y dependen laboralmente de la misma,

pero están a disposición de lo requerido por autoridades y funcionarios de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

La institución cuenta con entrenadores para todas las disciplinas deportivas practicadas en el cantón con son el futbol, futbol sala, básquet, box, tae-kendo, judo, tenis de mesa, atletismo, ajedrez, pelota nacional, natación y ecuavoley, pero sus condiciones laborales son temporales principalmente contratados previo a la participación en los juegos cantonales, provinciales y nacionales, este problema se presenta por los escasos recursos con los que cuenta la institución que impide contratar a tiempo completo a dichos entrenadores.

2.4.2 Recursos Administrativos

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” no cuenta con un organigrama estructural mucho menos funcional que establezcan los niveles jerárquicos y las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades administrativas, operativas y de cada puesto, de igual manera el personal de la institución no cumple con el perfil profesional requerido provocando graves problemas de administración.

Otro problema es la ausencia de un sistema de planificación que marque el camino a seguir en el cumplimiento de metas y objetivos y así aprovechar de forma eficiente y eficaz el uso de recursos, un ejemplo caro de este problema es la ausencia de un presupuesto anual.

El control es inexistente debido a la falta de un manual de control interno, que detalle el manejo correcto de recursos.

2.4.3 Recursos Tecnológicos

La institución cuenta con un sistema de internet para todas las aéreas que están interconectadas mediante una red LAN.

Un instrumento tecnológico utilizado por los entrenadores con el fin de mejorar el rendimiento de los deportistas, es el pulsometros aparato

electrónico que principalmente medir de forma grafica y digital la frecuencia cardiaca.

2.4.4 Recursos Materiales

Los recursos materiales están comprendidos por los implementos deportivos con los que Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” presta sus servicios a favor de los deportistas del cantón, detallados en el siguiente cuadro.

Cuadro 5: Implementos Deportivos

Implementos Deportivos		
Concepto	Referencia	Valor
Box, Tae-Kendo, Judo	Inventario Implementos Deportivos	10.350,00
Futbol	Inventario Implementos Deportivos	1.650,00
Futbol Sala	Inventario Implementos Deportivos	45,00
Básquet	Inventario Implementos Deportivos	70,00
Tenis de Mesa	Inventario Implementos Deportivos	394,00
Atletismo	Inventario Implementos Deportivos	1.674,00
Ajedrez	Inventario Implementos Deportivos	40,00
Pelota Nacional	Inventario Implementos Deportivos	140,00
Ecuavoley	Inventario Implementos Deportivos	200,00

Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Los implementos deportivos detallados en el cuadro anterior han sido producto de donaciones y nunca se han renovado por lo que su estado es funcional pero no óptimo.

A más de estos recursos la Liga Deportiva Cantonal, cuenta con un edificio donde funcionan sus oficinas así como muebles de oficina y equipo de cómputo que permiten desarrollar sus actividades.

Par la movilización de deportistas y personal la institución cuenta con un Vehículo y una motocicleta.

2.5 Análisis Financiero

La economía mundial en la actualidad está sufriendo graves problemas producto de mercados especulativos, variaciones en los precios de materia primas, pérdidas considerables en las bolsas, cambios en la cotización de la moneda, esta crisis afectara irremediablemente la economía ecuatoriana debido a la disminución de exportaciones, caída del precio del petróleo, las altas tasas de interés y cierre de mercados financieros internacionales; por tanto toda institución ya se pública o privada deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera, evaluando su comportamiento operativo a través de diagnosticar su situación actual y la predicción de eventos futuros.

El objetivo del análisis es la simplificación de las cifras y sus relaciones facilitando su comparación e interpretación. Determinando las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para la institución y promover los que sean positivos.

Análisis Comparativo

El análisis comparativo tiene como objetivo informar sobre la situación económica, cambios en la situación financiera, con el fin de tomar decisiones oportunas y contrarrestar posibles eventos que afecten a la institución, identificando posibles irregularidades en el manejo de recursos financieros, implementando políticas que mejoren el manejo y evaluación del los mismos comprobando las cifras obtenidas de un periodo a otro.

Análisis horizontal

Es un procedimiento de análisis financiero utilizado para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

El método de análisis horizontal, es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos, disminuciones o variaciones en las cuentas, de un periodo a otro.

Análisis Vertical

Con el objetivo de determinar la participación e importancia de las cuentas de los estados financieros (balance general, estado de resultados) se relacionan cada cuenta con el total de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que constituyen estos estados financieros.

Es importante analizar de forma vertical porque se monitorea el comportamiento de la empresa en un periodo de tiempo, además este análisis hace una comparación (en el caso del Balance General) de una partida del activo con la suma del total de activo o con la suma del total del balance.

Análisis Horizontal y Vertical del Activo.

Cuadro 6: de Análisis Horizontal del Activo

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"							
BALANCES GENERALES AL 31 DICIEMBRE							
PERIODOS	2005	2006	%	2007	%	2008	%
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE	100,00	145,00	45,00	43,00	-70,34	8.511,00	19.693,02
Caja Bancos	100,00	145,00	45,00	43,00	-70,34	8.511,00	19.693,02
ACTIVO FIJO	94.465,03	106.782,73	13,04	151.690,00	42,05	164.402,44	8,38
Terrenos	12.000,00	12.000,00	0,00	13.000,00	8,33	13.000,00	0,00
Edificios	80.000,00	76.000,00	-5,00	72.000,00	-5,26	68.000,00	-5,56
Vehículo	0,00	0,00	0,00	27.790,00	0,00	24.038,50	-13,50
Equipo de Computo	777,70	1.255,40	61,42	2.000,00	59,31	1.350,00	-32,50
Muebles y Enseres	245,70	10.889,15	4331,89	14.000,00	28,57	27.223,94	94,46
Implementos Deportivos	4.964,08	6.638,18	33,72	22.900,00	244,97	30.790,00	34,45
TOTAL ACTIVOS	94.565,03	106.927,73	13,07	151.733,00	41,90	172.913,44	13,96

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

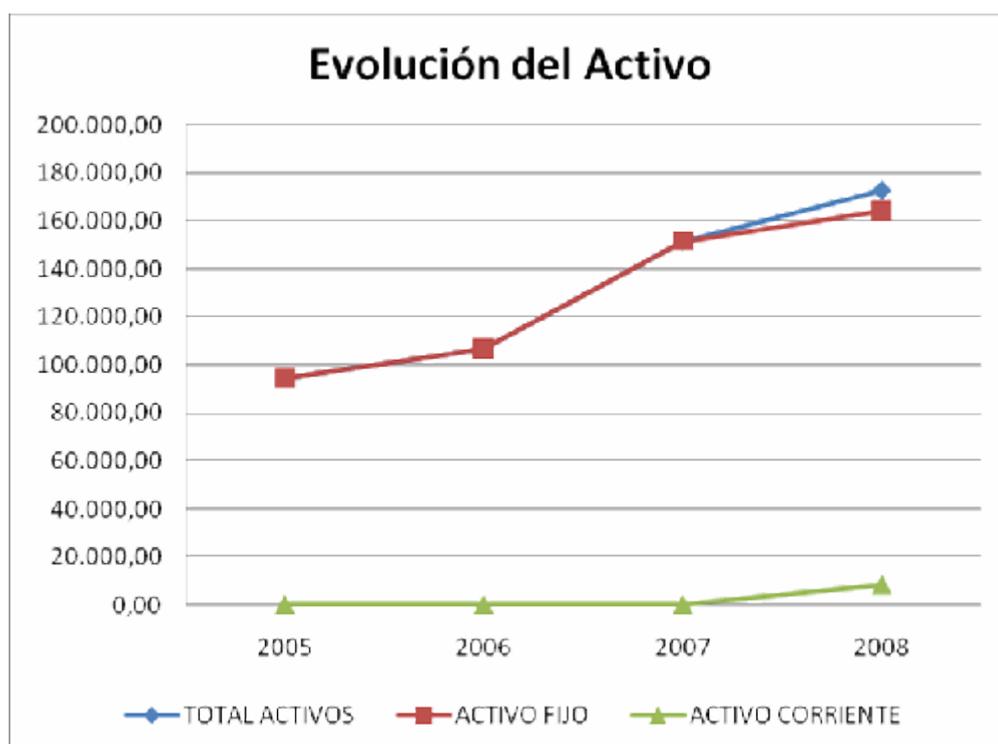
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

El Activo Total se ha incrementado en todos los periodos analizados, pero la variación más representativa se produjo entre los periodos 2006-2007 donde se evidencia un incremento del 41,90%, productos de la adquisición de Activos Fijos, como son Implementos Deportivos cuya inversión ha ido creciendo año a año para cumplir con el objetivo fundamental de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" la masificación del deporte cantonal, los Muebles y Enseres presentan de igual manera un incremento considerable en todos los periodos principalmente entre los periodos 2005-2006 con el 4331,89%, debido al equipamiento de la sede de la institución que empezó a funcionar en el año 2006, por ultimo otro activo fijo que presenta un incremento importante es Vehículos en el año

2007 como consecuencia de la compra de una furgoneta utilizada para la movilización de todos quienes conforman la institución.

Por otra parte el Activo Corriente no presenta mayor crecimiento en los periodos 2005-2006-2007, pero en el año 2008 se evidencia un incremento sumamente elevado llegando casi al 19693%, esto se presenta fundamentalmente al depósito anticipado de las alícuotas por parte del Ministerio del Deporte, la autogestión y firma de convenios que han aportado gran cantidad de recursos, para la construcción de escenarios deportivos así como el mantenimiento y mejora de los ya existentes.

Grafico 3: Evolución del Activo



Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 7: Análisis Vertical del Activo

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"								
BALANCES GENERALES AL 31 DICIEMBRE								
PERIODOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE	100,00	0,11%	145,00	0,14%	43,00	0,03%	8.511,00	4,92%
Caja Bancos	100,00	100,00%	145,00	100,00%	43,00	100,00%	8.511,00	100,00%
ACTIVO FIJO	94.465,03	99,89%	106.782,73	99,86%	151.690,00	99,97%	164.402,44	95,08%
Terrenos	12.000,00	12,70%	12.000,00	11,24%	13.000,00	8,57%	13.000,00	7,91%
Edificios	80.000,00	84,69%	76.000,00	71,17%	72.000,00	47,47%	68.000,00	41,36%
Vehículo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	27.790,00	18,32%	24.038,50	14,62%
Equipo de Computo	777,70	0,82%	1.255,40	1,18%	2.000,00	1,32%	1.350,00	0,82%
Muebles y Enseres	245,70	0,26%	10.889,15	10,20%	14.000,00	9,23%	27.223,94	16,56%
Implementos Deportivos	4.964,08	5,25%	6.638,18	6,22%	22.900,00	15,10%	30.790,00	18,73%
TOTAL ACTIVOS	94.565,03	100,00%	106.927,73	100,00%	151.733,00	100,00%	172.913,44	100,00%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

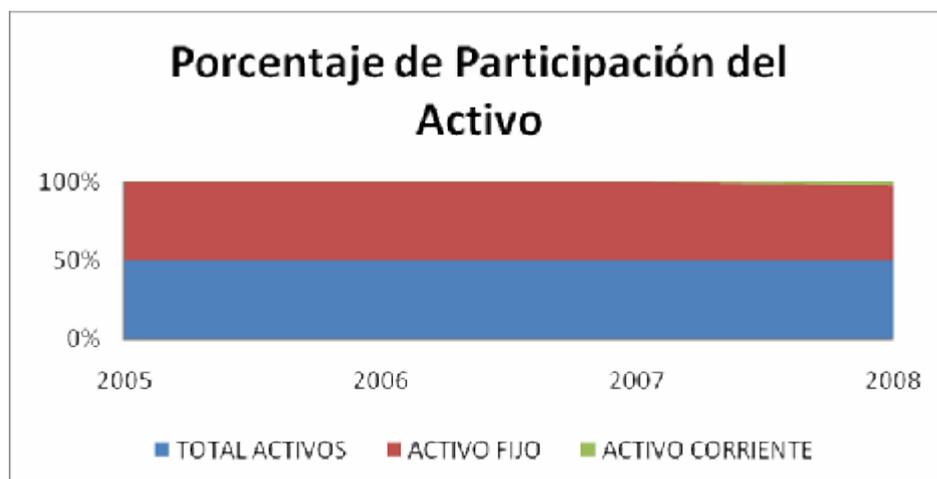
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total de Activos el más representativo en todos los periodos analizados es el Activo Fijo en razón a la baja liquidez de la institución que hace que el Activo Corriente sea muy bajo, no llegando a representar más del 5% en ningún periodo.

Por otro lado dentro del Activo Fijo, la cuenta más significativa es edificios debido a la gran infraestructura y cotización pero producto de la depreciación este va perdiendo su valor año tras año. Seguido por Muebles y Enseres, Implementos Deportivos y Vehículos activos fundamentales para el funcionamiento de la institución.

Igualmente la Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" posee un terreno mismo que ha ido incrementando su valor debido a la plusvalía.

Grafico 4: Participación del Activo



Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical de los Ingresos.

Cuadro 8: Análisis Horizontal de los Ingresos

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"							
ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE							
PERIODOS	2005	2006	%	2007	%	2008	%
INGRESOS							
Transferencias	83.327,60	48.664,67	-41,60	118.119,88	142,72	119.442,13	1,12
Autogestión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00
Otro Ingresos (Sinchaguasin)	0,00	0,00	0,00	-300,00	0,00	1.525,00	408,33
TOTAL INGRESOS	83.327,60	48.664,67	-41,60	117.819,88	142,11	165.967,13	40,87

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

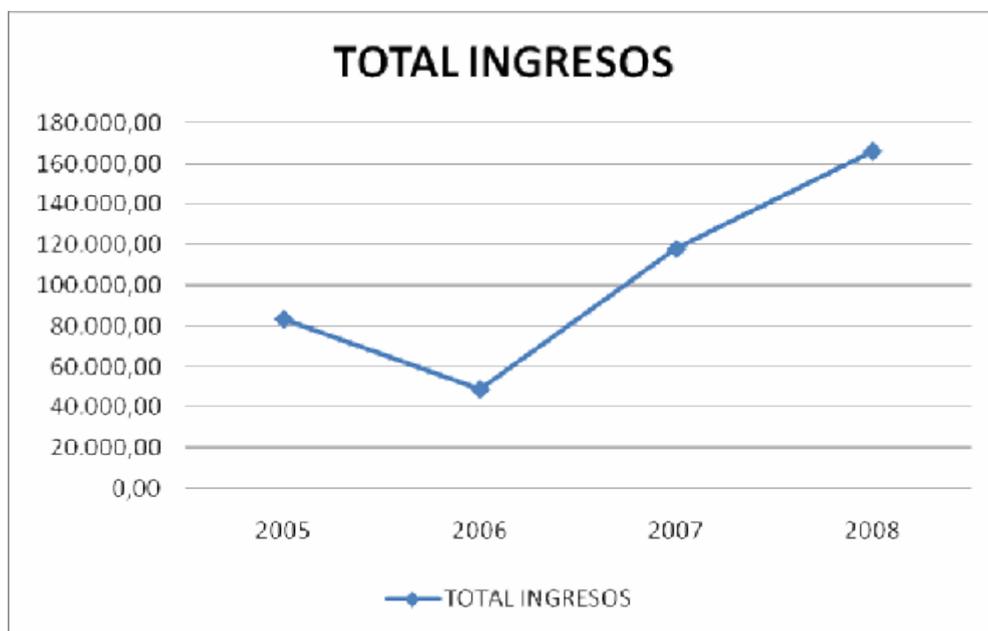
Al analizar las variaciones del total de ingresos se puede apreciar que existió una reducción considerable entre el periodo 2005-2006 que fue del

-41,60% como consecuencia de la extinción de la SENADER y la aparición del Ministerio de Deporte que en ese periodo redujo la transferencia de alcúotas a todas las Instituciones Deportivas del país.

De igual manera se evidencia en el año 2007 el incremento sustancial de los recursos entregados por dicho Ministerio, producto de que las asignaciones a todas las entidades deportivas del país conocidas como alcúotas, pasaron a formar parte del Presupuesto General del Estado donde dicha asignación presupuestal a favor del deporte se incremento en el 72,02%.

En el periodo 2008 los ingresos aumentaron en 40,87% debido fundamentalmente a la autogestión y convenios obtenidos por la institución, a mas de ello se puede observar un incremento del 400% en los ingresos entregados por el Complejo Educativo y Recreacional “Sinchaguasin” a diferencia del 2007 que produjo perdidas por \$300,00.

Grafico 5: Evolución de los Ingresos



Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 9: Análisis Vertical de los Ingresos

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"								
ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE								
PERIODOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
INGRESOS								
Transferencias	83.327,60	100,00%	48.664,67	100,00%	118.119,88	100,25%	119.442,13	71,97%
Autogestión	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	10.000,00	6,03%
Convenios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	35.000,00	21,09%
Otro Ingresos (Sinchaguasin)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-300,00	-0,25%	1.525,00	0,92%
TOTAL INGRESOS	83.327,60	100,00%	48.664,67	100,00%	117.819,88	100,00%	165.967,13	100,00%

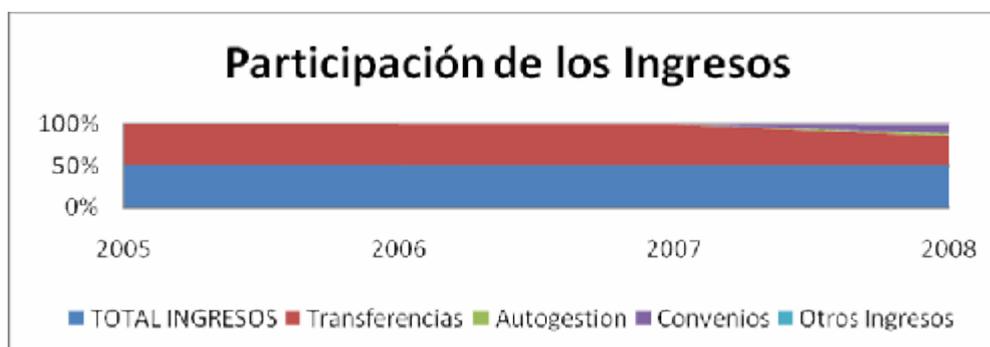
Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

En los periodos 2005-2006-2007 los principales ingresos estaban constituidos por las transferencias de alcúotas por parte del Ministerio de Deporte, representando el 100% del Total de Ingresos.

En año 2008 las transferencias continúan siendo la cuenta más representativa de los ingresos con el 71,97%, pero en este periodo se observa que los convenios obtenidos por la institución tiene una participación del 21,09% seguido de la autogestión. Mientras que los ingresos generados por el Complejo son marginales y no llegan ni al 1% del Total de Ingresos.

Grafico 6: Participación de los Ingresos.



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical del Pasivo y Patrimonio.

Cuadro 10: Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"							
BALANCES GENERALES AL 31 DICIEMBRE							
PERIODOS	2005	2006	%	2007	%	2008	%
PASIVO CORRIENTES	2.565,03	14.927,73	481,97	3.152,06	-78,88	16.101,28	410,82
Doc. y ctas por pagar proveedores	2.565,03	14.927,73	481,97	0,00	-100,00	0,00	0,00
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00	8.619,00	1.336,50
Proveedores	0,00	3.600,00	0,00	0,00	0,00	2.552,35	0,00
IESS	0,00	0,00	0,00	385,28	0,00	3.979,93	933,00
Imp. Renta	0,00	0,00	0,00	660,06	0,00	950,00	43,93
Empleados	0,00	0,00	0,00	1.506,72	0,00	0,00	-100,00
PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	7.262,29	0,00	10.000,00	37,70
Préstamo Bancario	0,00	0,00	0,00	7.262,29	0,00	10.000,00	37,70
TOTAL PASIVO	2.565,03	14.927,73	481,97	10.414,35	-30,23	26.101,28	150,63
PATRIMONIO							
Capital Social	92.000,00	92.000,00	0,00	141.318,65	53,61	146.812,16	3,89
TOTAL P + PATRIMONIO	94.565,03	106.927,73	13,07	151.733,00	41,90	172.913,44	13,96

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

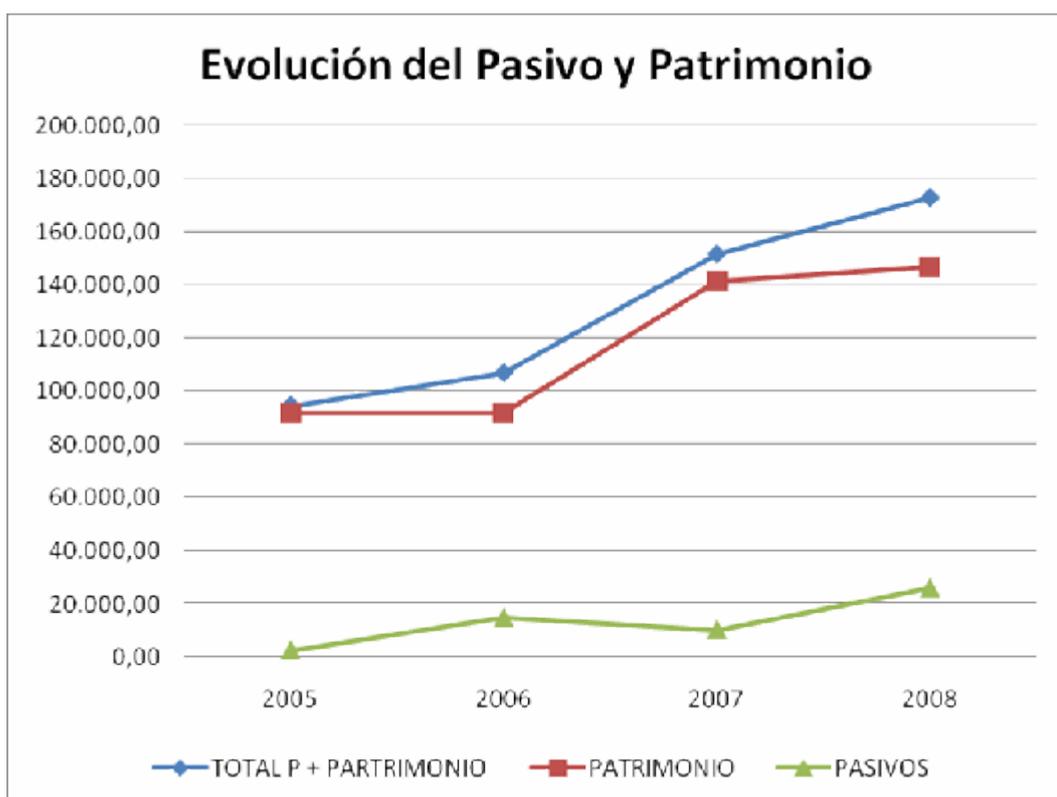
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar el Total de Pasivos de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" se observa que el mayor crecimiento se dio en entre los periodos 2005-2006 donde alcanzo el 481,97%, causado por el incremento del Pasivo Corriente en la misma proporción, como consecuencia al aumento de los Documentos por Pagar que financiaron la compra de activos para la institución así como la participación de los deportistas en los juegos cantonales y provinciales de ese año.

En los periodos 2007-2008 aparece Pasivo a Larga Plazo que se incremento en estos periodos en el 37,70% en razón del préstamo otorgado por CACPECO a un plazo de 3 años, además del incremento del Pasivo Corriente en 410,82% causado por el aumento de los gastos administrativos y operativos al contratar personal fijo y ocasional (entrenadores) debido a la participación de los deportistas en los juegos cantonales y nacionales.

Por último el patrimonio permaneció constante en los años 2005-2006 para luego incrementarse el 2007 en el 41,90% gracias al convenio que entrega en comodato el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” y la inversión que se realizo para ponerlo en funcionamiento.

Gráfico 7: Evolución del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilli”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 11: Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"								
BALANCES GENERALES AL 31 DICIEMBRE								
PERIODOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTES	2.565,03	100,00%	14.927,73	100,00%	3.152,06	30,27%	16.101,28	61,69%
Doc. y ctas por pagar proveedores	2.565,03	100,00%	14.927,73	100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por pagar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	600,00	19,04%	8.619,00	53,53%
Proveedores		0,00%		0,00%		0,00%	2.552,35	15,85%
IESS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	385,28	12,22%	3.979,93	24,72%
Imp. Renta	0,00	0,00%	0,00	0,00%	660,06	20,94%	950,00	5,90%
Empleados	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.506,72	47,80%	0,00	0,00%
PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	7.262,29	69,73%	10.000,00	38,31%
Préstamo Bancario	0,00	0,00%	0,00	0,00%	7.262,29	100,00%	10.000,00	100,00%
TOTAL PASIVO	2.565,03	2,71%	14.927,73	13,96%	10.414,35	6,86%	26.101,28	15,09%
PATRIMONIO								
Capital Social	92.000,00	100,00%	92.000,00	100,00%	141.318,65	100,00%	146.812,16	100,00%
TOTAL PATRIMONIO	92.000,00	97,29%	92.000,00	86,04%	141.318,65	93,14%	146.812,16	84,91%
TOTAL P + PATRIMONIO	94.565,03	100,00%	106.927,73	100,00%	151.733,00	100,00%	172.913,44	100,00%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

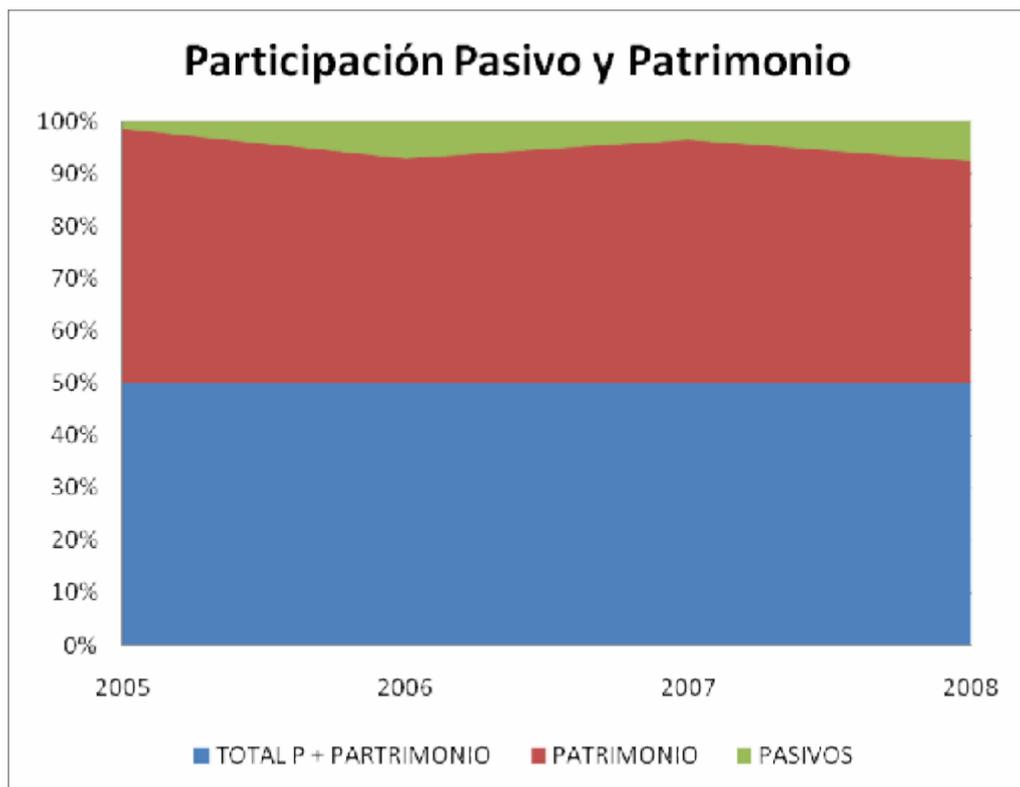
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total del Pasivo + Patrimonio el más representativo en todos los periodos analizados es el Patrimonio debido a que su Capital Social representa más del 80% principalmente en el año 2005 donde llega el 97,29%. Por otra parte el Total del Pasivo en los periodos 2005-2006 representa apenas el 2,71% y el 13,96% respectivamente, constituido en un 100% por Pasivo Corriente, esto se ocasiono por las problemas de

liquidez que enfrentó la institución debido a los retrasos en la entrega de los recursos por el Ministerio de Deporte teniendo que financiarse con deuda a corto plazo para continuar con su funcionamiento.

Entre los años 2007-2008 aparece el Pasivo a Largo Plazo representando el 69,73% y el 38,31 del Total de Pasivos en los años antes mencionados provocado por el endeudamiento con una institución financiera, en razón a los constantes retrasos en la acreditación de recursos por el Ministerio el Pasivo Corriente continúa manteniendo una alta participación del Total de Pasivos sobre todo en el 2008 con el 61,69% dentro del cual las cuentas con mayor porcentaje de endeudamiento son Cuentas por Pagar, Proveedores e IESS.

Gráfico 8: Participación del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical de los Egresos.

Cuadro 12: Análisis Horizontal de los Egresos.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"							
ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE							
PERIODOS	2005	2006	%	2007	%	2008	%
EGRESOS							
ADMINISTRATIVOS	11819,00	5.851,50	-50,49	45.557,33	678,56	28.425,00	-37,61
FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	1.620,00	0,00	2.074,74	28,07
OPERATIVOS	71308,60	67.057,77	-5,96	79.444,42	18,47	134.062,10	68,75
TOTAL EGRESOS	83127,60	72.909,27	-12,29	126.621,75	73,67	164.561,84	29,96

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

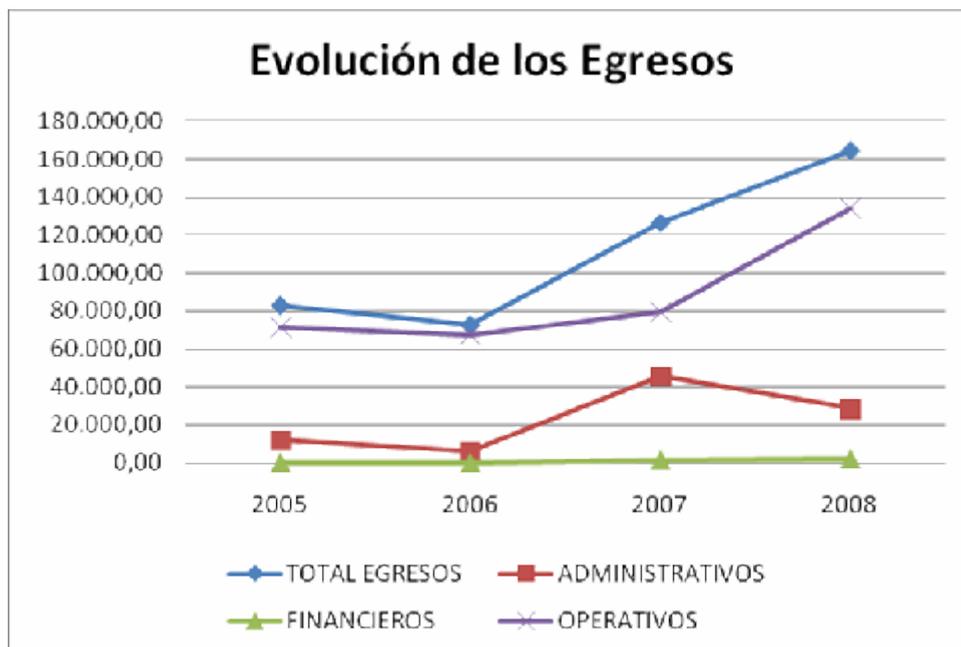
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar el comportamiento de los egresos entre el año 2005-2006 se pone en evidencia una reducción en sustancial del gasto en -12,29% esto se provoco debido a la reducción de los ingresos de año 2006 como consecuencia de la reestructuración del Ministerio de Deporte.

Al observar la variación entre el año 2006-2007 se puede apreciar que el Total de Egresos se incremento en un 73,67% especialmente los gastos administrativos y operativos, producto fundamentalmente a la contratación de personal administrativo y entrenadores, compra de trofeos medalla, donación de uniformes a todos los clubs del cantón, el pago de los intereses del préstamo obtenido el año 2007 y la inversión en el Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin".

En el 2008 debido a la culminación de los juegos cantonales; dejaron de prestar servicios los entrenadores ocasionando que los gastos administrativos se reduzcan un 37,61%, a diferencia de los gastos financieros que se incrementaron en el 28,07%, fruto del incremento del préstamo bancario. Igualmente los gastos operativos se incrementaron en 57,08% con respecto al 2007 a causa de las donaciones de trofeos, medallas y uniformas.

Grafico 9: Evolución de los Egresos



Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 13: Análisis Vertical de los Egresos.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"								
ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE								
PERIODOS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
EGRESOS								
ADMINISTRATIVOS	11.819,00	14,22%	5.851,50	8,03%	45.557,33	34,38%	28.425,00	17,27%
FINANCIEROS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.620,00	1,22%	2.074,74	1,26%
OPERATIVOS	71.308,60	85,78%	67.057,77	91,97%	79.444,42	64,40%	134.062,10	81,47%
TOTAL EGRESOS	83.127,60	100,00%	72.909,27	100,00%	126.621,75	100,00%	164.561,84	100,00%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

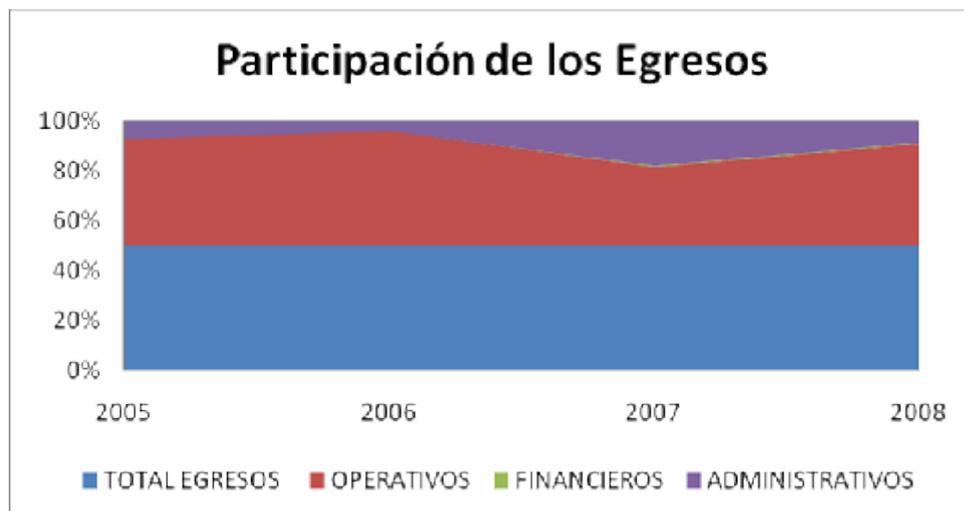
Del Total de Egresos se puede evidenciar que en todos los periodos el gasto más representativo es el operacional con una participación mayor al 64% en todos los años, esto se debe a los grande gastos realizados por la institución en donaciones de uniformes, trofeos, medallas, y otros rubros

que van en beneficio de los deportistas, así como el valor de las depreciaciones, debido a la gran cantidad de activos que posee Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".

Seguido de los gastos operativos en participación están los gastos administrativos, sobre todo en el periodo 2007 donde alcanzan el 34,38% del Total de Egresos, como consecuencia de la contratación de los entrenadores para las participación de los deportistas en los juegos cantonales además de la contratación de personal administrativa que incrementaron los gastos en sueldos.

Por último los Gastos Financieros son los de menor participación en importancia ya que en el 2008 apenas llegan a representar el 1,26% del Total de Egresos.

Gráfico 10: Participación de los Egresos



Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

2.5.1 Razones Financieras

Para analizar e interpretar los Estados Financieros se utilizan las razones financieras que consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencias que existen al comparar dos o más cifras que integran los

estados financieros permitiendo diagnosticar la situación económica y financiera de la institución proporcionando indicios que ponen en evidencia hechos y tendencias para la correcta toma de decisiones.

Por ellos utilizare razones financieras como liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento y capital de trabajo, para analizar la situación financiera de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” con el fin de tomar decisiones, rápidas, ágiles y oportunas, a más de evaluar el manejo de los recursos e implementar políticas que ayuden al mejoramiento financiero.

2.5.1.1 Liquidez

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, mediante su disponible en (caja, bancos, valores negociables).

Si $< 1,5$, la institución puede tener una mayor probabilidad de suspender los pagos de obligaciones hacia terceros (acreedores).

Si $> 2,0$, se puede decir que la empresa posee activos circulantes ociosos. Esto indica pérdida de rentabilidad a corto plazo.

Aplicando este indicador en los Estados Financieros de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en los periodos 2005, 2006, 2007, oct-2008 tenemos:

		Razón de Liquidez			
		2005	2006	2007	2008
Activo corriente		100,00	145,00	43,00	8.511,00
Pasivo corriente		2.565,03	14.927,73	3.152,06	16.101,28
		0,04	0,01	0,01	0,53

En el cuadro anterior se puede observar que Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en los años 2005, 2006 y 2007 tuvo graves problemas de liquidez con un índice en todos los años menor a 1,5 ya que se activo corriente no fue suficiente para cubrir su pasivo a corto plazo.

La situación descrita fue producto de los retrasos en las transferencias de alcuotas por parte del Ministerio de Deporte, la institución no contaba con los recursos suficientes para el pago de sus obligaciones en los periodos 2005, 2006 y 2007.

De igual manera ocurre en el año 2008 a pesar de que el Ministerio de Deporte, transfirió por adelantado el pago de las alcuotas de los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre haciendo que la liquidez de la institución se encuentra mejor que los años anteriores, pero todavía fuero de los parámetros requeridos.

2.5.1.2 Solvencia

Determina el porcentaje de activos que están financiados por el pasivo, mismo que debe ser menor o igual al 50%, para considerarlo en un nivel adecuado.

Si > 0.6 significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.

Si < 0.4 puede que la empresa tenga un exceso de capitales propios (es recomendable tener una cierta proporción de deudas)

		Razón de Solvencia			
		2005	2006	2007	2008
Pasivo Total		2.565,03	14.927,73	10.414,35	26.101,28
Activo Total		94.565,03	106.927,73	151.733,00	172.913,44
		0,03	0,14	0,07	0,15

Debido a la gran cantidad de activo fijo que posee la institución, presenta un exceso de capitales propios, sobre todo en los años 2005-2007 donde el pasivo total es sumamente bajo, este es producto de que los Activos en su mayoría Activos Fijos no están financiados por el Pasivo, ya que la mayoría es producto de donaciones, convenios y autogestión, no se

evidencia el constante endeudamiento de la institución al corto plazo para continuar con su funcionamiento.

2.5.1.3 Rentabilidad

Esta razón muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido la institución frente a la inversión realizada.

Los fundamentos de este índice son:

- El objetivo primordial de una institución es obtener el máximo rendimiento del capital invertido.

Rendimiento sobre la inversión

Es fundamental para la institución así como para quienes le entregan recursos conocer el rendimiento que obtienen por su inversión, representada en el patrimonio.

		Rendimientos sobre Inversión			
		2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta		200,00	-12.222,30	-8.801,87	1.405,29
Patrimonio		92.000,00	92.000,00	141.318,65	146.812,16
		0,002	-0,133	-0,062	0,010

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” es una institución cuya misión fundamental es la de proporcionar servicios que masifiquen el deporte cantonal, por tal motivo su objetivo no es el de obtener una rentabilidad y eso se evidencia en los resultados obtenidos al calcular este índice.

A excepción del 2008 debido a los convenios obtenidos la institución consigue gran cantidad de recursos haciendo que su utilidad se positiva, y por ende el indicador mejore sustancialmente.

Rendimiento de los Activos

Expresa la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para satisfacer las necesidades y generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión.

Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad neta.

Rendimientos sobre Activo				
	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	200,00	-12.222,30	-8.801,87	1.405,29
Activos Totales	94.565,03	106.927,73	151.733,00	172.913,44
	0,002	-0,114	-0,058	0,008

Al igual que el índice anterior se puede observar que la institución no busca mejorar sus ingresos sino el de proveer un servicio de calidad y esto se demuestra que por cada dólar que la institución posee en activos en el años 2005 apenas genera un 0,002 de utilidad, contrario a los años 2006, 2007 donde mantiene perdidas.

Esto cambia en el 2008 donde se alcanza una buena utilidad mejorando el índice donde se alcanza un 0.008

2.5.1.4 Endeudamiento

Esta razón tiene como finalidad conocer el origen de la inversión de la institución con relación al capital propio y ajeno.

Debido a que si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de sus acreedores, ya que al tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir sus deudas de tal manera que los activos de la institución pasaría a ser de ellos.

Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión

Mide la relación porcentual, entre cada una de las clases de pasivo (tanto a corto, como largo plazo), para con el activo total.

Corto Plazo (C P)				
	2005	2006	2007	2008
Pasivo Corriente	2.565,03	14.927,73	3.152,06	16.101,28
Activo Total	94.565,03	106.927,73	151.733,00	172.913,44
	0,03	0,14	0,02	0,09

Los resultados obtenidos en cada periodo representan que cada dólar que tenemos en el activo ese ha sido financiado en 3%, 14%, 2% y 9% pero debido a que la mayoría del activo es activo fijo producto de donaciones y autogestión el índice se ve distorsionado por la gran cantidad en dicha cuenta.

Sin embargo el año que presenta mayor financiamiento es el 2006, esto se dio por la reducción del presupuesto al deporte debido a la reestructuración de la ex SENADER en el Ministerio del Deporte, razón por la cual la institución se financio con Pasivo Corriente para continuar con su funcionamiento normal.

Largo Plazo (L P)				
	2005	2006	2007	2008
Pasivo L P	0,00	0,00	7.262,29	10.000,00
Activo Total	94.565,03	106.927,73	151.733,00	172.913,44
	0,00	0,00	0,05	0,06

Al analizar esta razón se puede apreciar que la institución no mantenía deuda de largo plazo en los años 2005-2006; pero en el año 2007 y 2008 alcanzan un porcentaje del 5% y 6% con el cual se financio el Activo,

debido al préstamo otorgado por CACPECO en el 2007 a un plazo de 3 años y que se incremento al año siguiente.

Endeudamiento sobre el Patrimonio

Muestra la relación existente entre los fondos obtenidos desde terceros (pasivos en general) y los fondos propios Patrimonio.

Determina hasta qué punto está comprometido el patrimonio de la institución con respecto a los acreedores y permite compara los recursos provenientes de terceros de los aportados por los socios y determinar si riesgo.

Por cada 1 unidad monetaria aportada por los propietarios de patrimonio, se obtiene de terceros un determinado porcentaje de financiamiento adicional.

Endeudamiento sobre el Patrimonio				
	2005	2006	2007	2008
Pasivo	2.565,03	14.927,73	10.414,35	26.101,28
Patrimonio	92.000,00	92.000,00	141.318,65	146.812,16
	0,028	0,162	0,074	0,178

Se puede observar que Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” ha mantenido un endeudamiento constante con terceros especialmente en el año 2008 donde alcanza el 17,80% debido al incremento del pasivo.

Razón de calidad de la deuda

Razón que califica la calidad de la deuda, en relación al plazo para su cancelación. Cuanto menor sea esta razón, mejor es la calidad de la deuda en términos de plazo, ya que, se estarán cancelando deudas a largo plazo.

Calidad de la Deuda				
	2005	2006	2007	2008
Pasivo Corriente	2.565,03	14.927,73	3.152,06	16.101,28
Total Pasivo	2.565,03	14.927,73	10.414,35	26.101,28
	1,00	1,00	0,30	0,62

Este razón expresa que en los años 2005-2006 el 100% de la deuda estaba constituida por Pasivo Corriente.

En el año 2007 esto cambia ya que por cada unidad monetaria que se adeudaba el 30% es a corto plazo mostrando una mejor calidad de deuda en términos de plazo ya que el Pasivo a L P se incremento en el 70% debido al préstamo otorgado por una institución financiera.

Esto vuelve a cambiar en el año 2008 ya que el 62% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo.

2.5.1.5 Análisis de la Administración del Capital de Trabajo

Aunque en realidad no es un índice, mide la capacidad crediticia de la institución para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

Capital de trabajo				
	2005	2006	2007	2008
Activo Corriente	100,00	145,00	43,00	8.511,00
Pasivo Corriente	2.565,03	14.927,73	3.152,06	16.101,28
	-2.465,03	-14.782,73	-3.109,06	-7.590,28

Producto del retraso en la entrega de los recursos la institución ha mantenido graves problemas para continuar con sus operaciones normales, y necesitando un financiamiento constante en los periodos del 2005, 2006, 2007, pese a que en el año 2008 el Activo Corriente presenta una mejora sustancial no es suficiente para cubrir los Pasivos Corrientes arrastrando un endeudamiento constante.

Índice del Margen de Seguridad.

Esta razón nos indicará lo que posee de activo circulante para pagar el pasivo exigible a corto plazo.

Como es sabido el capital de Trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo.

Margen de Seguridad				
	2005	2006	2007	2008
Capital de Trabajo	-2.465,03	-14.782,73	-3.109,06	-7.590,28
Pasivo a Corto Plazo	2.565,03	14.927,73	3.152,06	16.101,28
	-0,96	-0,99	-0,99	-0,47

En todos los periodos analizados el activo circulante nos es el requerido para el pago del pasivo corriente, pero en el año 2008 se presenta una leve mejora en el indicador producto del crecimiento del Activo Corriente debido al incremento de los ingresos en este año. Pero aun así en ningún año se mantiene un nivel de seguridad.

2.5.2 Flujo de efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo tiene como propósito expresar los movimientos de efectivo originario de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan

utilización de efectivo como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

En cualquier negocio la administración del efectivo es de principal importancia, porque es el medio para obtener bienes y servicios. Su administración se centra en dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

El flujo de efectivo permite tomar la mejor decisión de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo, establecer las medidas de necesarias cuando exista un faltante de efectivo, cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos.

2.5.2.2 Cálculo del flujo de efectivo

Cuadro 14: Flujo de Efectivo Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

FLUJO DE EFECTIVO LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" 2008	
A) Flujo de efectivo x actividad de operación	
Ingresos por alcúotas	119.442,13
Convenios	35.000,00
Autogestión	10.000,00
Utilidad complejo Sinchaguasin	1.525,00
Efectivo pagado proveedores	113.508,52
Gastos Servicios Básicos	2.376,93
Gasto sueldos	28.425,00
Flujo de Efectivo generado x actividad de operación	21.656,68
B) Flujo de efectivo x actividad de inversión	
Compra Activo Fijo	21.113,94
Flujo de efectivo utilizado en actividad de inversión	-21.113,94
C) Flujo de efectivo x actividad de financiamiento	
Préstamo Bancario	10.000,00
Pago préstamo bancario	2.074,74
Flujo de efectivo utilizado x actividad de financiamiento	7.925,26
A+B+C incremento del efectivo	
	8.468,00
Saldo inicial del efectivo	43,00
Saldo final del efectivo	8.511,00

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

2.5.2.1 Análisis

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” no elabora flujos de efectivo periódicos porque se desconoce la importancia de esta herramienta en la toma de decisiones.

No obstante se ha preparado un flujo de efectivo a octubre del 2008, aglutinando de manera global ingresos y egresos, mismo que refleja que la entrada de efectivo más representativa por actividad de operación, son los ingresos por alcúotas siendo el 91,29%, recursos obtenidos por las transferencias mensuales del Ministerio de Deporte.

Otro ingreso importante para este año es el convenio firmado con el Ministerio de Deporte para la uso en gastos operativos por un valor de \$35000 dólares.

En este análisis es importante destacar los ingresos obtenidos producto de autogestión, equivalente al 8% del total de ingresos al igual que los préstamos bancarios que mantiene la institución.

Por último están los ingresos de las utilidades generadas por el Complejo Educativo y Recreacional “Sinchaguasin” que representan apenas el 1,16% del total de ingresos, demostrando que su administración es deficiente.

En cuanto a los egresos más representativos es el pago a proveedores con el 74,30% del total de egresos debido a las compras que mantiene la institución por su Actividad de operación. Los egresos por compras anuales incluyen la adquisición de uniformes deportivos que son donados a todos los equipos de futbol de las distintas categorías, así como a los de deportistas de la institución que participan en los juegos cantonales, provinciales y nacionales, de igual manera se compran trofeos y medallas para la premiación de todos los eventos deportivos del cantón, además de la contratación de artistas para dichos eventos.

De igual manera otro rubro importante es el pago de sueldos al personal representando el 23,71% de todos los egresos.

Por último los egresos más importantes en Actividad de Inversión que ha realizado Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” son la compra de Activo Fijo, en especial muebles de oficina e implementos deportivos.

2.5.3 Análisis De Las Fuentes De Financiamiento

2.5.3.1 Fuentes de financiamiento

Es el modo de cómo una institución obtiene recursos financieros para cumplir con su misión y objetivos organizacionales. Todo financiamiento es el resultado de una necesidad.

Existen varias fuentes de financiamiento pero las más relevantes son las fuentes internas y externas.

1. Fuentes internas

Se generan dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones, entre ellas tenemos:

Utilidad complejo Sinchaguasin

Aun que estos recursos anuales son muy bajos debido a una mala administración, ayudan a cumplir con el objetivo de la institución el cual es la masificación del deporte cantonal.

2. Fuentes externas

Aquellas otorgadas por terceras personas tales como:

Ingresos por alcúotas

Son transferidos mensualmente por el Ministerio de Deporte, siendo la principal fuente de financiamiento de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, estos ingresos constan en el Presupuesto del Estado, pero varían

mensualmente. Debido a la demora en su transferencia de hasta tres meses la institución ha mantenido problemas de liquidez.

Autogestión

Son recursos obtenidos gracias a la gestión de las autoridades de la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, con personas e instituciones con el objetivo de impulsar el deporte cantonal, entre las principales están la Prefectura de Cotopaxi, la Municipalidad de Pujilí, la Embajada de Venezuela y distinguidos pujilenses.

Convenios

En la actualidad la institución mantiene un convenio con el Ministerio de Deporte, quien entregó \$35000.00 para la construcción de escenarios deportivos y el mantenimiento de los ya existentes.

Préstamos bancarios

Liga Deportiva Cantonal Pujilí” mantiene un préstamo con CACPECO a un plazo de 3 años siendo este el único endeudamiento a largo plazo y con una institución financiera.

2.5.3.2 Las políticas de los financiamientos

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” no cuenta con políticas de financiamiento por tanto se deben establecer políticas específicas para la contratación de deuda y controlar así la estructura financiera de la institución.

Los parámetros para conservar una estructura financiera sana y equilibrada están dados por políticas que tienen como objetivo controlar el uso y capacidad del financiamiento.

La buena administración aconseja que no debe obtenerse más financiamiento que el que sea susceptible pagar con los recursos que genera la institución.

2.5.3.5 Sistemas de Generación de Información

La información que genera Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” no expresan al detalle información necesaria para la toma de decisiones, debido a la falta de esquemas técnicos que orienten al personal en el adecuado registro y manejo.

Los balances no son oportunos, razón por la cual la toma de decisiones es tardía, su elaboración no es frecuente mucho menos clara.

De igual manera no existen sistemas de evaluación que pudieran aportar con información y terminar falencias en la institución.

2.6 Análisis de la Operación del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”

2.6.1 Identificación del Negocio

El Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” fue entregado en comodato a LDCP por la I. Municipalidad del Cantón “Pujilí” para su administración con el objetivo de que a través de él se obtengan recursos que ayuden a masificar el deporte cantonal y a la vez facilitar sus instalaciones para los entrenamientos de los deportistas.

El complejo se encuentra ubicado en la Av. Velasco Ibarra, cuenta con varias 2 piscinas olímpicas que sirven en la formación de los deportistas y la recreación de la sociedad Pujilence, además de un gimnasio usado por quienes practican deportes de potencia, sus instalaciones son completamente nuevas y están en funcionamiento desde el año 2007.

2.6.1.1 Necesidades que satisface

Cubre las necesidades de esparcimiento y práctica del deporte en base:

- Piscinas
- Toboganes
- Sauna
- Turco

- Hidromasaje
- Bar
- Pisana Polar
- Gimnasio
- Parqueaderos

2.6.1.2 Mercados

El Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” tiene como mercado objetivo a la sociedad pujilence en general, debido a su excelente ubicación y servicios el mercado se ampliado a los cantones de Latacunga y Saquisilí. Se proyecta que el 2009 se tendrá una mayor participación en el mercado del cantón salcedo desplazando a los dos complejos que existen en esa ciudad.

Cuadro 15: Participación de Mercado

Participación de Mercado	
Nombre	Participación del Mercado
Complejo El "Aliso"	20%
Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin"	45%
Complejos Fuera del Cantón	35%
Total	100%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

2.6.2 Generación de la Operación del Negocio

Activos Fijos

Sus activos están constituidos por el aporte que hizo Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, para el funcionamiento del complejo y está constituido por:

Cuadro 16: Activos Fijos del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”

Activos Fijos	
Concepto	Valor
Implementos	1.064,50
Equipo de computo	1.200,00
Equipo de Audio	1.560,00
Equipo de Oficina	423,00
Gimnasio	14.040,00
TOTAL	18.357,50

Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Nota: Estos activos no sufren ningún tipo de depreciación por lo cual mantienen un valor inflado de igual manera desde el año 2007 en que se los adquirió y entrego al Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” no se ha vuelto a invertir en adquisición de más activos que mejoren las condiciones y servicios ofertados.

2.6.2.2 Activos Circulantes

Al inicial las operaciones del Complejo la institución entrego recursos en efectivo para cubrir sus gastos como se demuestra en el siguiente cuadro, hasta que el negocio pueda ser autosuficiente para cubrirlos, cosa que no se dio en el año 2007 donde Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” recibió pérdidas por \$300 dólares.

Cuadro 17: Activos Circulante entregado por LDCP al Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”

Activos Circulantes	
Concepto	Valor
Gastos de Constitución	3.000,00
Sueldos	1.056,00
Servicios Básicos	1.454,00
Químicos	200,00
Total	5.710,00

Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

La inversión entre compra de activo fijo y gastos para el funcionamiento del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” es de \$24.067,50 dólares.

2.6.2.3 Resultado del manejo del complejo

Análisis Horizontal y Vertical de los Ingresos.

Cuadro18: Análisis Horizontal de los Ingresos.

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"			
PERIODOS	2007	2008	%
INGRESOS			
Entrada a las Piscinas	22.800,00	27.600,00	21,05
Inscripciones al GYM	5.400,00	7.740,00	43,33
Convenios con Instituciones uso Instalaciones	3.000,00	4.200,00	40,00
TOTAL INGRESOS	31.200,00	39.540,00	26,73

Fuente: Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el Total de Ingresos generados por el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” se ha

incrementado sustancialmente en el año 2008 en un 26,73% producto del incremento en el valor de los convenios que el complejo mantiene con instituciones educativas de la provincia, seguido por las inscripciones de las personas que practican deportes de potencia alcanzando un incremento del 43,33%.

Por último y debido a la gran participación que mantiene el complejo las entradas para el uso de las piscinas se incremento en un 21,05%.

Cuadro 19: Análisis Vertical de los Ingresos.

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"				
PERIODOS	2007	%	2008	%
INGRESOS				
Entrada a las Piscinas	22.800,00	73,08%	27.600,00	69,80%
Inscripciones al GYM	5.400,00	17,31%	7.740,00	19,58%
Convenios con Instituciones.	3.000,00	9,62%	4.200,00	10,62%
TOTAL INGRESOS	31.200,00	100,00%	39.540,00	100,00%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujill"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total de Ingresos el más representativo en los dos periodos analizados son las Entradas a las Piscinas manteniendo una participación mayor al 69%, gracias a la preferencia del mercado en el uso de las instalaciones del Complejo.

Por otra parte esta las Inscripciones al Gimnasio que en el año 2008 alcanzo un porcentaje del 19,58% del total de ingresos, como consecuencia de la gran cantidad de deportistas que practican deportes de potencia.

Por último están los Convenios mantenidos con instituciones Educativas de Cotopaxi que aportan con más del 9% de los ingresos que percibe el complejo anualmente

Análisis Horizontal y Vertical de los Egresos.

Cuadro 20: Análisis Horizontal de los Egresos.

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"			
PERIODOS	2007	2008	%
EGRESOS			
ADMINISTRATIVOS	10.200,00	10.800,00	5,88
OPERATIVOS	21.300,00	27.215,00	27,77
TOTAL EGRESOS	31.500,00	38.015,00	20,68

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar los resultados obtenidos de los periodos 2007-2008 se puede apreciar que el Total de Egresos se ha incrementado en un 20,68% fundamentalmente, por el aumento de los Gastos Operacionales en un 27,77% debido a los gastos de limpieza de las piscinas, mantenimiento de los calderos cuyo costo aumento el año 2008

En cuando a los gastos administrativos estos presentan un incremento marginal productos del aumento de sueldo al administrador del Complejo.

Cuadro 21: Análisis Vertical de los Egresos.

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"				
PERIODOS	2007	%	2008	%
EGRESOS				
ADMINISTRATIVOS	10.200,00	32,38%	10.800,00	28,41%
OPERATIVOS	21.300,00	67,62%	27.215,00	71,59%
TOTAL EGRESOS	31.500,00	100,00%	38.015,00	100,00%

Fuente: Liga Deportiva Cantonal "Pujilí"

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Los gastos más representativos del Total de Egresos esta dado por los Gastos Operacionales siendo en los periodos 2007-2007 mayor al 67%, dentro de dichos gastos están el costo por la limpieza de las piscinas, mantenimiento de los calderos, mantenimiento de los maquinas de

gimnasio, compra de gas industrias y el pago de los servicios básicos entre los más representativos.

Seguido por los Gastos Administrativos que los dos años representan el 32,38% y el 28,41% del Total de Egresos, integrados principalmente por los sueldos de empleados y trabajadores del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.

Rendimiento

Es necesario examinar los resultados de su manejo, mediante el análisis de su participación en el mercado, rendimiento y utilidad.

	Rendimiento Inversión	
	2007	2008
Utilidad Neta	-300	1525
Patrimonio	24.067,50	24.067,50
	-0,01	0,06

Este indicador refleja la utilidad obtenida en función a la inversión que realizo Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” para la puesta en marcha y funcionamiento del Complejo Educativo y Recreacional “Sinchaguasin” que como se puede apreciar en el cuadro anterior en el año 2007 por cada dólar invertido se consiguió el -1% de utilidad mientras que en el año 2008 fue del 6%.

Utilidad

La utilidad que genero el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” en año 2007 fue de -\$300,00 mientras que en el año 2008 se consiguió \$1525,00, esto pone de manifiesto que la utilidad entregada por el Complejo apenas cubre sus costos y gastos anuales, entregando muy pocos recursos a Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” para el cumplimiento de objetivos metas.

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente capítulo y en vista de que está directamente relacionado con el proyecto se utilizó la “Administración Financiera: Una Introducción a la toma de decisiones en el corto y largo plazo”, Juan Lara Álvarez, así como “Curso Practico de Análisis Financiero, Juan Lara Alvares”.

3.1 Gestión Financiera

El propósito fundamental de la gestión financiera es el logro de objetivos como el eficiente empleo de los recursos, la minimización de los costos, la maximización de utilidades y el crecimiento de las empresas, a través de políticas financieras orientadas a inversiones, financiamiento y manejo de los activos, proporcionando herramientas financieras para el análisis y la planeación que faciliten la toma de decisiones, como flujos de fondos, análisis financieros, administración de los activos, el financiamiento, presupuestos y administración del riesgo financiero entre otros a fin de precisar su impacto y soluciones más convenientes

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

Los objetivos de la Gestión Financiera son:

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente. Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- Maximización de las utilidades

- Maximización del Patrimonio Neto
- Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa
- Maximización de la Creación de Valor

Si se analizara una empresa, independientemente de su tamaño, identificando cuatro áreas básicas para su manejo: Mercadeo, producción, administración de personal y finanzas, el éxito de su funcionamiento y gestión depende en gran medida del alcance de los objetivos de cada una de ellas.

En el área de Mercadeo el objetivo básico está definido por la satisfacción de las necesidades de los consumidores, complementado con otros objetivos tales como penetración de mercados, metas de ventas, canales de distribución, etc., para lo cual se recurre a la utilización de una serie de herramientas, tales como investigación: de mercados, promoción y publicidad, sistemas de distribución y otros.

En el área de Producción el objetivo básico es la fabricación de la cantidad óptima de unidades al menor costo posible, con la mejor calidad y en un tiempo específico, los complementarios son entre otros lograr niveles mínimos de desperdicio, niveles óptimos de eficiencia en maquinaria y mano de obra. Para esto se cuenta con herramientas tales como estudios de tiempo y movimientos, programación lineal, estadísticas y diseños.

El área de Administración de personal busca fundamentalmente alcanzar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, complementado con la capacitación, la recreación, y el bienestar social entre otros del talento humano, recurriendo a herramientas tales como técnicas de motivación, estudios salariales, círculos de calidad y otros.

Por último, el objetivo básico financiero está definido, no como cree mucha gente en la maximización de utilidades, sino como la maximización de la riqueza de los dueños de la empresa, la cual viene a ser igual a la maximización del valor de la empresa.

En entidades sin fines de lucro evidentemente la obtención de utilidades no es ni debe ser el objetivo dominante. El responsable de las finanzas en estas instituciones debe tener esto siempre presente. En este caso la función financiera debe orientarse y guiarse por la maximización de su contribución al logro de los objetivos para los cuales fueron establecidas las instituciones

3.1.1 Ámbito

Las empresas sean pequeñas, medianas o grandes, requieren de recursos humanos, materiales y financieros. El papel de las finanzas está orientado a los recursos financieros, por cuanto el dinero es un recurso para adquirir activos, cancelar obligaciones inmediatas y a largo plazo.

Para generar flujos de efectivo, se necesita de ingresos por ventas al contado y recuperación de cartera, aporte de accionistas o propietarios, contratar créditos, venta de activos improductivos, entre otros conceptos. Estos fondos serán utilizados para la compra de activos fijos, pago de obligaciones, compras, etc.

La Gestión Financiera es muy importante en todo tipo de empresa o negocio, pues incluye las empresas industriales, comerciales y de servicios, tanto del sector público como del privado.

Para lograr una eficiente administración es necesario tener conocimiento claro de cuáles son los objetivos y políticas de una empresa, que por lo general están determinador por los accionistas que en coordinación con el grupo administrativo le confieren deberes y responsabilidades,

delegaciones de autoridad suficiente orientada a elevar al máximo los intereses de los propietarios mediante la maximización de los recursos disponibles y el capital invertido. Además la administración financiera debe velar por los trabajadores, proveedores, acreedores y especialmente por los clientes.

Relación con la Economía.- Los principios económicos si bien son generalizaciones de alguna manera imprecisas cuantitativamente, ya que provienen de la observación del comportamiento social, sin embargo, el conocimiento teórico de la ciencia económica es fundamental para el trabajo del analista financiero.

Las actividades de las empresas están influenciadas por el entorno económico, no solamente del país donde están ubicadas, sino también del contexto internacional.

El conocimiento de la situación económica del país y de las tendencias de la economía mundial, ayuda en la toma de decisiones.

Relación con la contabilidad.- El estudio de las finanzas está vinculado estrechamente con la contabilidad, porque se asocia con los presupuestos, planes, preparación e interpretación de los estados financieros.

Contabilidad Financiera.- La contabilidad financiera tiene principal interés en los aspectos históricos de la información externa, esto es, suministrar información financiera a personal externo a la empresa, tales como inversionistas, acreedores y gobierno. La contabilidad financiera está regida por los llamados Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y especialmente en nuestro medio por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

Contabilidad Administrativa.- La contabilidad administrativa está interesada en el suministro de información para administradores internos encargados de la planeación y control de las operaciones de la empresa que toman diferentes decisiones administrativas.

3.1.2 Responsabilidad

A medida que una empresa crece y desarrolla mayores actividades, las funciones del administrador financiero son cada vez mas importantes, por cuanto ellas se orientan a la toma de decisiones financieras y de inversión, manteniendo siempre la mentalidad de obtener los mejores resultados para la empresa.

La dirección financiera es una unidad administrativa fundamental de la organización de cualquier empresa u organización, en el cual se maneja recursos financieros. Depende directamente de la gerencia financiera y bajo su mando están los departamentos de contabilidad general y de costos, tesorería, programación presupuestaria, etc.

Entre las principales tareas de la administración financiera están:

- Analizar los estados financieros y velar por que están a tiempo y sean confiables.
- Preparar presupuestos de efectivo.
- Coadyuvar con el propósito de maximizar el patrimonio de la empresa.
- Mantener un sano equilibrio entre liquidez y rentabilidad.
- Distribuir los fondos entre las diferentes aéreas de la empresa.
- Fijar políticas sobre el manejo de los activos.
- Definir la estructura de capital.
- Conocer la situación económica del país ya las tendencias de la economía mundial.

3.1.3 Análisis Financiero

Bajo esta denominación se agrupado un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el de interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros.

El análisis financiero tradicional es muy útil para obtener una primera aproximación de los que está sucediendo en la empresa, se ha vito enriquecido con nuevas técnicas y sistemas de procesar la información contable. Este enfoque alternativo a permitido dar respuesta a importantes incógnitas y se a constituido en una ayuda eficaz para la toma de decisiones.

Concepto

Estudiar o analizar un balance desde el punto de vista financiero, básicamente significa verificar la capacidad financiera de la empresa para cubrir sus obligaciones.

El análisis de razones es la forma más usual del análisis.

Una razón financiera es una relación entre dos cuentas o grupos de cuentas del mismo estado financiero o de dos estados financieros deferentes.¹

Objetivo del Análisis

Quien analiza balances tiende a ciertos objetivos:

- Medir la capacidad de crédito.
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento.
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa.
- Medir la productividad.
- Medir la eficiencia administrativa.
- Realizar exámenes de naturaleza física.
- Estudiar las inversiones.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>

- Estudiar los tipos de financiamiento.
- Indagar sobre tendencias de crecimientos de las empresas.
- Investigar sobre la crisis de los negocios.
- Conocer periódicamente con que elementos cuenta el administrador financiero y cuál ha sido el resultado de su pasada gestión.
- Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el por que de ciertos síntomas comunes, tales como:
 - a. Insuficiencia de utilidades
 - b. Inversiones excesivas en valores por cobrar
 - c. Exceso de inventarios
 - d. Inversiones excesivas en activo fijo
 - e. Insuficiencia de capital.

Técnicas de Análisis

Existen dos grados fundamentales de estudio:

1. Simple Lectura
2. Análisis e Interpretación

Por Simple Lectura

De las partidas expuestas en los estados financieros, se puede sacar y obtener algunas conclusiones importantes sobre los resultados operacionales y situación financiera de la empresa en sus diferentes aspectos. Así por ejemplo se puede observar las utilidades obtenidas, la conformación de los activos, el nivel de deuda y la representatividad del patrimonio, entre otros puntos, sin embargo dichas observaciones y conclusiones serán muy generales.

Mediante el Análisis e Interpretación

Se penetra más en la esencia de la empresa tanto en su estática como en su dinámica, y mediante porcentajes, razones y comparaciones se puede establecer tendencias de la marcha de la empresa.

Para proceder dentro de estas técnicas, es necesario en primer término clasificar y reclasificar en forma adecuada los conceptos y cifras que integran el contenido de los Estados Financieros, a fin de mantener una coherencia en la información sobre la cual se va a trabajar.

Luego del cálculo de las razones financieras y porcentajes, se procede a la comparación con el promedio de la industria o giro del negocio. Lamentablemente en el país no existen estadísticas confiables de índices financieros, por lo que muchas veces se debe comparar el comportamiento de los mismos dentro de la empresa o sobre la base de estándares teóricos que ofrecen los textos de administración financiera.

De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los estados financieros, se puede llegar al conocimiento del por qué de los resultados, descubriendo los puntos fuertes o débiles de la estructura administrativa y financiera de la empresa.

3.1.4 Herramientas para el Análisis Financiero

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominados Análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Permite analizar la participación o peso que cada cuenta de los estados financieros dentro del total.²

Como hacer el análisis vertical

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta

² <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Como hacer el análisis Horizontal

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$. Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos $150 - 100 = 50$. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$ Suponiendo el mismo ejemplo anterior,

tendríamos $((150/100)-1)*100 = 50\%$. Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.³

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, tomando medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras, para poder

³ <http://www.gerencie.com/analisis-horizantal.html>

llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.

Razones e Índices Financieros

Las razones financieras son cálculos matemáticos que nos proporcionan indicadores numéricos o índices de medición que relacionan elementos de la información financiera. El método de razones financieras permite observar y determinar la relación que existe entre las diferentes cuentas de los Estados Financieros, permitiendo una interpretación acerca del desempeño de la empresa y su perspectiva financiera a largo plazo.

Al realizar el análisis por medio del método de razones financieras es necesario tener un parámetro de comparación, suelen hacerse análisis comparativos entre años distintos o bien entre los resultados de otras empresas con la misma actividad económica.

Consideraciones de Interpretación

La interpretación correcta de un ratio, además las condiciones mencionadas anteriormente, deben considerar:

- Las razones deben ser interpretadas en series de tiempo, según conjuntos de ratios. Un índice solitario no puede identificar el estado de una organización.
- No existen indicadores óptimos, ya que, cada razón se relaciona a las actividades del negocio, a la planificación, a los objetivos, y hasta a la evolución de la economía, debido a que esta influyen en el accionar de toda empresa, pero si pueden darse indicadores referenciales.
- Si bien un ratio aporta una valoración cuantitativa, la interpretación de este requiere una contemplación del analista de forma cualitativa.

- El análisis de razones financieras es un complemento a otras herramientas del Análisis Financiero, por lo que es ideal para ser aplicado de manera aislada.⁴

Razones de Solvencia a Corto Plazo o de Liquidez

Miden la habilidad de una entidad para satisfacer sus obligaciones con terceros en el corto plazo.

Razón Corriente

Indica el grado por el cual los derechos de los acreedores, a corto plazo, se encuentran cubiertos por los activos que se convierten en efectivo (Activos Circulantes) en un período, más o menos, igual al vencimiento de las obligaciones.

Fórmula: Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Razón de Efectivo

Razón que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en 1 o 2 días, el cual excluye aquellas cuentas bancarias que no sean de libre disposición por estar afectas a garantía.

Fórmula: Efectivo / Pasivo Circulante

Razones de Solvencia a Largo Plazo o Apalancamiento Financiero

Miden la capacidad, en el Largo Plazo, de una empresa para hacer frente a sus obligaciones. Indica el grado de compromiso existente entre las inversiones realizadas y el patrimonio de una empresa.

Razón de endeudamiento

Indica el grado de endeudamiento de una empresa, en relación a las respuestas de sus Activos.

⁴ <http://html.rincondelvago.com/razones-financieras.html>

Fórmula: $(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) / \text{Total Activos}$

Razón de Endeudamiento sobre la Inversión Total

Mide la magnitud que posee el financiamiento por fondos ajenos, dentro del total del financiamiento (conformado por fondos ajenos y propios).

Fórmula: $((\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100) / \text{Activo Total}$

Desagregación del Endeudamiento sobre la inversión

Mide la relación porcentual, entre cada una de las clases de pasivo (tanto a corto, como largo plazo), para con el activo total.

Fórmula: Corto Plazo (CP): $(\text{Pasivo Circulante} / \text{Activo Total}) * 100$

Largo Plazo (LP): $(\text{Pasivo a Largo Plazo} / \text{Activo Total}) * 100$

Endeudamiento sobre el Patrimonio

Muestra la relación existente entre los fondos obtenidos desde terceros (pasivos en general) y los fondos propios Patrimonio.

Fórmula: $((\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100) / \text{Patrimonio Neto}$

Razón de calidad de la deuda

Razón que califica la calidad de la deuda, en relación al plazo para su cancelación. Cuanto menor sea esta razón, mejor es la calidad de la deuda en términos de plazo, ya que, se estarán cancelando deudas a largo plazo, aunque esto depende del sector en el cual se encuentre la empresa sujeta a análisis.

Fórmula: $\text{Pasivo Circulante} / (\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo})$

Medidas de Rentabilidad

Miden la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, en relación a la eficiencia en la gestión de sus operaciones. Se analizan los rendimientos de la inversión, ventas, el patrimonio, etc.

Rendimiento sobre los Activos

Relaciona la utilidad neta obtenida en un período con el total de activos.

Fórmula: Utilidad Neta / Total de activos

Rendimiento sobre el Capital

Mide el desempeño de los accionistas, en relación a la utilidad obtenida en un período.

Fórmula: Utilidad Neta / Capital

3.1.5 Flujo de Efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.⁵

Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

1. De Operación
2. De Inversión
3. De Financiamiento

Objetivos del estado de flujo de efectivo

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo:

1. Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
2. Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

3. Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
4. Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
5. Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
6. La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo
7. La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
8. Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

Las bases para preparar El estado de Flujo de Efectivo la constituyen:

- Dos Estados de Situación o Balances Generales (o sea, un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del período al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo.
- Un Estado de Resultados correspondiente al mismo período.
- Notas complementarias a las partidas contenidas en dichos estados financieros.

El proceso de la preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y disminuciones en cada una de las partidas del Balance de Situación culminando con el incremento o disminución neta en efectivo.

Para este análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por o destinado a las actividades de operación, que consiste esencialmente en traducir la utilidad neta reflejada en el Estado de Resultados, al flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso del efectivo.

Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas comprendidas en el Balance General para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a la inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo presenten traspasos y no impliquen movimiento de fondos se deben compensar para efectos de la preparación de este estado.

Método Directo

En este método se detallan en el estado sólo las partidas que han ocasionado un aumento o una disminución del efectivo y sus equivalentes; por ejemplo: Ventas cobradas, Otros ingresos cobrados, Gastos pagados, etc.

Esto conlleva a explicitar detalladamente cuáles son las causas que originaron los movimientos de recursos, exponiendo las partidas que tienen relación directa con ellos, lo cual significa una ventaja expositiva.

Método Indirecto

Consiste en presentar los importes de los resultados ordinarios y extraordinarios netos del período tal como surgen de las respectivas líneas del Estado de Resultados y ajustarlos por todas aquellas partidas que han incidido en su determinación (dado el registro en base al devengado), pero que no han generado movimientos de efectivo y sus equivalentes.

Por lo tanto, se parte de cifras que deben ser ajustadas exponiéndose en el estado partidas que nada tienen que ver con el fluir de recursos financieros.

3.1.6 Administración del capital de trabajo

De gran interés es el concepto de capital de trabajo ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del

negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo no es una razón. Es el resultado de restar el Pasivo Corriente Total al Activo Corriente Total.

Analizando el valor del capital de trabajo, se podría afirmar que entre mayor sea la diferencia entre los Activos Corrientes y Pasivos Corriente, mayor será la “liquidez”. Sin embargo el capital de trabajo no debe ser demasiado grande, porque puede significar tener recursos ociosos, ni demasiado pequeño porque puede crear obstáculos a la actividad del negocio.

Importancia de la Administración del Capital de Trabajo

- Muchas investigaciones señalan que el administrador financiero dedica la mayor parte de su tiempo en atender las transacciones diarias de la empresa, las cuales corresponden generalmente a rubros del capital de trabajo.
- Los activos corrientes tienen una alta representatividad de los activos totales de las empresas.
- Todo incremento en las ventas de una empresa causa necesidades inmediatas de costos adicionales en especial de inventarios y remuneraciones, los cuales deben ser adecuadamente financiados.

Capital de Trabajo Neto sobre total de activos

Mide la relación del Capital de Trabajo, $K = AC - PC$ (el dinero que posee una empresa para trabajar, ya sea, en Caja, Cuentas Corrientes, Cuentas por Cobrar en 1 año, es decir, a Corto Plazo), tras haber pagado sus deudas en el Corto Plazo con sus activos disponibles.

Fórmula: $(\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulante}) / \text{Total Activos}$

Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo.

Es el excedente que posee una empresa, el cual dice que por cada unidad monetaria que se adeude en el Corto Plazo se poseen 0.5

unidades monetarias, y además una unidad monetaria de respaldo extra para contrarrestar eventualidades.

Fórmula:

$(\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulante}) / \text{Pasivo Circulante}$ ⁶

3.1.7 Planeación Financiera

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia.⁷

En cambio, la división operativa está formada por sectores como la producción, la administración, la logística y la oficina comercial. Todas estas divisiones se encargan de concretar las políticas del plan estratégico.

La planeación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos

⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionFinanciera>

⁷ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera_planeacion_y_control_financiero/13153-8

mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

La planeación se basa en datos conocidos, tendencias históricas, promotores de negocio, derivaciones matemáticas y estimaciones profesionales.

Un modelo de planeación financiera corresponde a una de las tres áreas: ingeniería financiera, proyecciones financieras y presupuestarias. La primera de ellas, la más compleja y matemática, cubre la construcción de modelos financieros orientados a propósitos tales como la valoración financiera de proyectos o de corporaciones, la evaluación de proyectos que requieren análisis dinámico (proyecto de concesión o construcción por ejemplo), o la evaluación del impacto financiero de decisiones estratégicas puntuales. Así las cosas, los modelos de ingeniería financiera se caracterizan por la profusión y parámetros, la complejidad de su formulación y la especificidad de propósito.

Los modelos de proyecciones financieros buscan la estimación financiera del comportamiento corporativo, con base en un modelo global de supuestos y parámetros cuantificables. En este orden de ideas, estos modelos tienen una formulación muy general y pocos parámetros. No permiten mucha dinámica de análisis pero, en cambio, dan una idea de comportamiento corporativo en un largo plazo.

Los modelos de presupuesto buscan anticipar (predecir) o limitar, según el caso, para un periodo dado, los rubros financieros de un proyecto o una empresa. Estos modelos aplican, entonces, y con propósito bien diferenciado, al presupuesto anual, al presupuesto de un proyecto o al presupuesto de una entidad pública.

Proceso de Planeación Financiera

Existen dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera:⁸

- Planeación del efectivo: implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.
- Planeación de las utilidades: se refiere la preparación de estados financieros pro forma.

Planes financieros a largo plazo

Determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años.

Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar periodos de planeación más breves.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Pronóstico financiero

Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.

⁸<http://definicion.de/planeacion-financiera/>

Existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.

Clasificación de los pronósticos:

Métodos subjetivos o de opiniones

Son aquellos métodos basados en las opiniones de "especialistas" del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa. Los juicios de estos especialistas tienen más probabilidades de acierto si se fundamentan en hechos. Para lo cual se apoyan en información inherente a su área de competencia. Existen diferentes métodos formales para obtener información de expertos sin embargo los más usados son: las encuestas entre los consumidores, opiniones de los agentes de ventas y distribuidores, puntos de vista de los ejecutivos, pruebas en el mercado y métodos Delfos.

Métodos históricos

Son aquellos que se basan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de basarse solo en opiniones personales. Corresponde, al que realiza el pronóstico, interpretarlos.

Métodos causales:

Son los pronósticos basados en las causas que determinan los acontecimientos. Los métodos causales más empleados son: el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

Método de Regresión Lineal

El método de regresión lineal calcula las relaciones promedios a lo largo de un periodo de tiempo por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años.

La regresión lineal se puede usar para pronosticar los requerimientos de activos en aquellas situaciones en que no puede esperarse que los activos crezcan a la misma tasa que las ventas

3.1.8 Origen y aplicación de fondos

Todos los orígenes como las aplicaciones de los recursos, pueden provenir de las operaciones del giro del negocio, así como de los movimientos de largo plazo.

Orígenes

- Utilidad Neta

Constituye el resumen de entradas y salía de fondos operacionales y no operacionales, como resultado de las ventas e ingresos (orígenes o fuentes de fondos) y los costos y gastos totales (aplicaciones o usos de fondos). Todo lo cual está relacionado con el estado de resultados.

- Depreciaciones y otros cargos a resultados que no implican salida de efectivo en el periodo

Al momento de considerar a la utilidad neta como fuente de recurso, se están descontando ciertos gastos que no representan egresos de efectivo del ejercicio; por tanto es necesario añadir estos rubros a fin de reflejar el verdadero saldo de efectivo que existe dentro de la empresa.

Tales rubros son: las depreciaciones del activo fijo, la amortización de diferidos y los cargos por provisiones.

La acumulación de la utilidad neta y los cargos que no representan salida de efectivo generalmente se destacan como un sub total denominado: recursos provenientes de las operaciones del año.

- Aumento de pasivos

Todo incremento de pasivos representa un origen de fondos. La contratación de préstamos bancarios, así como el crédito de proveedores constituye por lo general, la principal fuente de fondos de la empresa.

Dentro de este grupo también se debe considerar los préstamos que otorgan los accionistas a plazos mayores a un año.

- Disminución de activos

La reducción de activos fijos no productivos, la recuperación de cuentas y documentos a cobrar, la venta de acciones y títulos de otra empresa, etc., representan entradas de efectivo para la empresa y constituyen al incremento del capital de trabajo.

- Aumento de Capital Social

La aportación real de los socios o accionistas en dinero o en especies, es una típica fuente de fondos. La emisión de acciones para incrementar el patrimonio, estaría dentro de este grupo, siempre y cuando sea una emisión autorizada, suscrita y pagada.

Aplicaciones

- Pérdida neta del ejercicio

Si durante el ejercicio, los costos y gastos totales son mayores que los ingresos, se produce una pérdida neta y por tanto significa una utilización de fondos. Es posible que una empresa tenga una pérdida neta y sin embargo tenga flujos de caja positivos de operaciones, siempre y cuando las depreciaciones y amortizaciones en el periodo sean mayores que la pérdida neta.

- Aumento de Activos

Todo incremento del activo, constituye aplicación de recursos de la empresa, por ejemplo, la compra de inventario o activos fijos para la aplicación de la empresa, la inversión en acciones de otras empresas, la adquisición de valores negociables temporales o con carácter de permanente, etc.

- Reducción de pasivos

Dentro de esta clasificación tenemos cancelación de obligaciones bancarias y de proveedores, exoneración de bonos, devolución de préstamos de los accionistas, etc. Todo lo cual significa que se están utilizando fondos de la empresa.

3.1.9 Presupuestos

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las

organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).⁹

Usos del presupuesto

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

El proceso presupuestario en las organizaciones

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos
- Elaboración de planes, programas y presupuestos

⁹http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestario

- Negociación de los presupuestos:
- Coordinación de los presupuestos:
- Aprobación de los presupuestos:
- Seguimiento y actualización de los presupuestos

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- A corto plazo:
- A largo plazo: en lo posible

3.1.10 Políticas de Financiamiento

Los Activos Fijos se financian con fondos a largo plazo, en tanto que los activos corrientes se financian con fondos a corto plazo; de este modo las necesidades de financiamiento de las empresas se dividen en un componente permanente y otro temporal. Bajo este argumento un gerente puede adoptar estrategias de financiamiento, las cuales se pueden sintetizar en: agresiva, moderada y conservadora.

La adopción de ellas tiene un costo diferente y por tanto un tipo de riesgo particular.

- Financiamiento Moderado

Las empresas tratan de coordinar el comportamiento de los activos y pasivos en forma exacta. A medida que aumentan los activos permanentes estos son financiados mediante: Patrimonio, Pasivo a Largo

Plazo y por Pasivos Corrientes (proveedores y gastos acumulados por pagar). Esta estrategia constituye una de las más deseables por los gerentes financieros por su costo y riesgo mediano.

- **Financiamiento Agresivo**

Todos los activos se financian con fondos a corto plazo.

Desde el punto de vista del riesgo, la estrategia agresiva opera con un capital de trabajo mínimo o cero (en términos teóricos), situación que significa un mayor riesgo.

En términos de costo la estrategia agresiva tendrá un menor costo de financiamiento y por tanto alcanzará una mayor rentabilidad.

- **Financiamiento Conservador**

La empresa financia todas las necesidades de fondos con fondos a largo plazo y utiliza el financiamiento a corto plazo solo en caso de emergencias o de salidas inesperadas de dinero.

Desde el punto de vista del riesgo, la estrategia conservadora opera con un capital de trabajo alto, situación que significa un menor riesgo de caer en la insolvencia técnica.

En términos de costo, la estrategia conservadora tendrá un mayor costo de financiamiento y por tanto alcanzará una menor rentabilidad.

3.1.11 Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías,

habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Innovación y Aprendizaje ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio ¿En que debemos sobresalir?
- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.

- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice DuPont
- Índice de rendimiento del capital invertido

3.1.12 Control financiero

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.¹⁰

Técnicas para el control

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Presupuestos

¹⁰http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financieracontrol_financiero/13153

- Reportes, informes
- Archivos (memorias de expedientes)
- Gráficas y diagramas
- Procesos
- Investigación de operaciones
- Estadística

Adicionalmente existen auditorías externas que son un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente. La auditoría externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.

Normalmente se cuenta con auditorías internas que son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros. Además sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorías también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

3.1.13 Administración de Activos Fijos

En vista de que en las empresas los activos fijos son los que generan utilidades, su adecuada administración es de vital importancia, ya que una

erogación en estos rubros compromete sus fondos por periodos largos de tiempo, restándole flexibilidad para operar en el caso de una decisión errónea.

Desembolsos Capitalizables o Gastos de Capital

Son gastos que hace una empresa con la intención de que le produzcan ingresos por un periodo mayor a un año. Un gasto no se limita con exclusividad a los activos fijos.

Los motivos básicos para efectuar este tipo de gastos de capital en empresas que ya están en operación son: Adquirir, Reemplazar, Modernizar activos fijos e incrementar la productividad.

Adquirir Activos Fijos Adicionales (Expansión)

El motivo más común para efectuar un gasto de capital es la adquisición de nuevos y adicionales activos fijos, que se suman a los existentes. Una empresa en crecimiento y con una favorable posición de demanda, generalmente se ve precisada a tomar decisiones de este tipo para incrementar su capacidad y atender la demanda. La empresa en este caso debe evaluar las diferentes alternativas de inversión que se le ofrecen y escoger la que le produzca el máximo rendimiento incremental.

Reemplazar Activos Fijos (Renovación o Sustitución)

Un desembolso para reemplazo es típico de empresas maduras que tienen sus maquinarias y equipos por un tiempo prolongado y tecnología relativamente atrasada. La necesidad de reemplazar activos fijos debe también evaluarse tomando en cuenta el costo del reemplazo y los beneficios derivados del mismo. Un reemplazo implica la posibilidad de un ingreso y rendimiento adicionales por la venta del activo reemplazado y por los posibles incrementos de capital y eficiencia.

Modernizar (Innovar)

La modernización de activos fijos es a menudo una alternativa de reemplazo. Si una empresa necesita capacidad adicional puede encontrar

más conveniente la reconstrucción, reparación o complementación de determinado equipo antes que su reemplazo.

Incrementar la Productividad

Son aquellos gastos de capital encaminados a mejorar los sistemas productivos. Estos pueden dar lugar a reducir los costos, mejorar tecnologías, ahorrar mano de obra, etc. En resumen ser eficientes con los recursos existentes.

Proyectos Estratégicos

Existen también inversiones encaminadas a promover un plan estratégico, el cual consiste en mejorar la imagen de la empresa o la calidad de los productos. Estos gastos de capital, por lo general alteran la filosofía y objetivos a largo plazo de una compañía, por tanto los criterios de medición en ocasiones no son tan claros y precisos.

3.2 Plan de Negocios

El desarrollo de un plan de negocio consiste en un análisis sobre los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto, ya sea la creación de una nueva empresa o bien de un nuevo negocio promovido por una empresa ya existente.

El plan de negocios tiene en sí mismo una doble finalidad. En primer lugar, es un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. En segundo lugar, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes, etc.

Los puntos principales de un plan de negocios son:

- Descripción del Negocio
- Productos o Servicios
- Ventas y Mercadeo
- Administración Financiera

- Perfil del personal administrativo
- Procedimientos.

3.2.1 Planeación Estratégica

Elaborar, ejecutar, evaluar planes, es una de las tareas esenciales de la gestión empresarial. La empresa requiere en cada etapa de su desarrollo diversas tareas referidas a los planes. A menudo suele haber confusión sobre el tipo de planificación que corresponde a cada situación, por esa razón antes de entrar a tratar el plan de negocios se hace necesaria una breve diferenciación entre estos tres tipos de planes:

Cuadro 22: Diferencias entre tipo de planes

Diferencias entre diversos tipos de planes		
Plan estratégico	Plan de negocios	Plan de mejoramiento
Instrumento estratégico	Instrumento táctico	Instrumento de acción
<p>Todos los planes actúan sobre la misma realidad y la misma gente, bajo los mismos objetivos, misión y visión, pero tienen un sesgo, alcance u oportunidad que lo distingue.</p>		
<p>Determina la política de alianzas en función de los objetivos</p>	<p>Las formas de organización y las formas de cooperación y lucha en el mercado que permiten dirigir las operaciones de la empresa.</p>	<p>Se selecciona y actúa sobre algunos campos o áreas para obtener resultados inmediatos. Puede ser una aplicación específica del plan de negocios. Puede corresponder a intervenir específicamente en una o dos áreas del negocio. No necesariamente se trata de una intervención global.</p>
<p>Está centrado en la visión, misión, propósitos y los planes de largo plazo para conseguir los objetivos</p>	<p>Resuelve asuntos del período, como organiza sus fuerzas y como las financia.</p>	<p>Busca resolver los cuellos de botella, aprovecha las oportunidades, selecciona los pasos a realizar en forma inmediata. Puede cambiar de un momento a otro.</p>

Elaborado: M. Xavier Tigselema B:

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias

para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

Definición de la Misión: Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará.

Definición de los Valores: Son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar.

Identificación del Negocio: Con la identificación se determina cuantos negocios integran la empresa, pues en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores.

La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno.

Criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro de una organización:

- Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.
- Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.
- Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto de los productos, es un negocio.
- Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.
- Capacidad de Sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.

- Variedad de Productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.
- Análisis de la Industria: En este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar donde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades de entorno.

Factores más importantes del análisis de la industria:

- Número de competidores
- Análisis de madurez
- Análisis de atractividad

Identificación de factores básicos de competencia: La clave para competir con éxito radica en que toda la organización internalice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo.

Estos factores son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

- Identificación de fortalezas y debilidades: Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas.

Por otro lado, es necesario mantener e incrementar las fortalezas detectadas de la empresa.

- Definición de la dirección estratégica: Debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo

elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

- Definición de Planes de Acción: Se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán la misión, gracias a los esfuerzos de toda la organización.

Planes financieros a corto plazo

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años.

Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren.

Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa.

Con la información necesaria básica (el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de disposición de fondos para activos

fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del periodo actual) se elabora finalmente el balance general pro forma.

En conclusión lo más importante en las organizaciones, es que estas fijen sus objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía en el cual se desarrollan.

Pronostico de ventas: Es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo general es provista por el administrador financiero al departamento de comercialización.

Presupuesto de caja: Es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.¹¹

3.2.2 Necesidades

El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece:

- La dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección".
- Un seguro para limitar los excesos del propietario PYMEs con su propia empresa y sus intereses. La mayoría de PYMEs son propiedad de una o pocas personas y la gestión suele ser personal más que de equipo. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las oportunidades o incluso hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente.

¹¹ Sallenave, Jean. Gerencias y Planeación Estratégica

- Un mínimo de propaganda interna y búsqueda de compromiso con el accionar de la empresa. Si alguna actividad participativa entre trabajadores ejecutivos, medios y operadores directos es mínima, indispensable, es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados.
- El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones.
- Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener.
- En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio.

Un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno.¹²

El plan de negocios puede ser diseñado para cumplir propósitos generales o específicos:

- Mostrar la coherencia de las operaciones de una empresa. Es indispensable antes de poner en marcha una empresa, que el gerente guíe sus acciones por un plan de negocios. En una empresa en marcha es poner en ejecución una lista de chequeo a revisar cotidianamente.

¹² HILL CHARLES. Administración Estratégica

- Presentar el plan de desarrollo anual de una empresa en funciones, que el equipo de gestión, con el gerente a la cabeza, consiga la aprobación del directorio o el dueño.
- Proponer la generación de una nueva empresa.
- Afrontar el desarrollo de un ciclo de vida de la empresa.
- Para orientar el paso de un ciclo de vida a otro.
- Para conseguir capital de los accionistas, nuevos inversores o prestadores de fondos.
- Para promover fusiones, adquisiciones.
- Para conseguir una licencia, franquicia, representación, corresponsalía o distribución

La viabilidad y el costo de un plan de negocios es un elemento clave para que la tarea se cumpla.

- Todos creen que lo necesitan, pocos saben como hacerlo y muchos creen que no lo pueden pagar. Diseñar un plan de negocios es una inversión y debe evaluarse y decidir "a priori" cuánto tiempo y dinero en horas persona en servicios internos y externos se va a invertir. Este es un punto crucial para que la empresa encare hacer o no el plan de negocios.
- El empresario puede abordar la elaboración de su plan de negocios comprendiendo el concepto, conociendo sus partes y resolviendo el asunto clave: seleccionar las variables que va a incorporar en su plan de negocios en función de sus objetivos, el tamaño de la empresa y la inversión de tiempo y la forma como organizará a su personal para que contribuya al mismo y que sea el primer grupo a comprar el plan. Un plan elaborado por un consultor y luego sometido a consulta no suele ser barato para las PYMEs y si además el consultor viene con una lista interminable de requisitos para cualquier tamaño y tipo de empresa se puede explicar la resistencia de los empresarios para trabajar en este asunto.

3.2.3 Propósito

Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación de negocio". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

Se puede hacer notar de modo profundo, que la emisión del primer manual para la planeación representa el final de una secuencia de pasos previos al proceso para planear. La intención es que se pueda concretar en una evaluación del proyecto del plan que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o diferentes planes. En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual.

Los manuales de planeación de negocios proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal

como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.¹³

Los requerimientos de información, como se ha mencionado antes, cubren un área muy amplia, la cual será detallada más adelante. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotécnica, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Los manuales de planeación de negocio también pueden abarcar la siguiente información: la manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía. los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

3.2.4 Proceso

El enfoque estratégico es una respuesta global, mediata y proactiva a los requerimientos competitivos que se presentan a la empresa nacional, y como alternativa viable de poner en condiciones a nuestras organizaciones para enfrentar los retos que significan la inserción en los mecanismos comerciales, económicos y tecnológicos internacionales.

A continuación se muestra el contenido propuesto de acuerdo a las orientaciones descritas del Plan de Negocios:¹⁴

¹³ ANSOFF, H. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración

- a. Resumen de ejecutivo.
- b. Descripción general de la empresa.
- c. Descripción del negocio.
- d. Plan de productos y servicios.
- e. Plan operacional y gerencial.
- f. Plan financiero.
- g. Anexos.

a. Resumen de ejecutivo: capta y presenta de forma sucinta la esencia del documento, los elementos del contenido, el enunciado del proyecto con la delimitación de responsabilidades, los productos y la tecnología, el mercado potencial y los elementos de diferenciación, la previsión de las ventas y colocación de productos y servicios en el mercado, la rentabilidad y proyección financieras y las necesidades de financiamiento.

b. Descripción general de la empresa.

Su contenido debe estar encaminado en primer lugar a plantear la misión, los objetivos, la situación futura deseada que no es más que la visión, donde se exponga que tipo de empresa y el tipo de actividad que realiza o pretende realizar, los clientes que satisface o pretende satisfacer, y dónde se encuentra localizadas.

c. Descripción general del negocio

Se daría respuesta a qué tipo de negocio se tiene o desarrolla la entidad, el propósito del mismo, la razón que lo hizo comenzar este negocio, señalando el producto o servicio, los beneficios que ofrecen, se pueden mostrar diagramas, diseños e ilustraciones con la aplicación del producto si el mismo se utilizara como complemento de otros productos y cuándo el mismo estará disponible. Cuáles son los competidores y cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia, los planes de publicidad y promoción, si tiene que financiar el crecimiento de la entidad cómo lo realizará.

d. El plan de productos y servicios.

¹⁴ HILL CHARLES. Administración Estratégica

La planificación del marketing consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa deberá afrontar en el campo del marketing, enunciar los objetivos y obtener unas líneas de acción que supongan una combinación de los medios disponibles y de las políticas establecidas para la consecución de aquellos objetivos.

La estructura del plan de marketing:

Sumario ejecutivo.

Es un resumen o sinopsis de la totalidad del plan, incluye la definición del producto o servicio con sus ventajas diferencial sobre los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos todo lo cual se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado. Es importante cuando se quiere obtener recursos para la ejecución del plan.

La misión principal del mismo es persuadir al lector para que se lea el resto del plan.

Índice de contenido.

La información de cada unas de las temáticas que le interesen al lector sobre el plan, los expertos en cuestiones técnicas se interesarán sobre todas las características básicas del producto o servicio, sí no existe el índice tendrá que buscar la información que puede encontrar afortunadamente fácil o no por lo que no debe olvidar utilizar este instrumento.

Introducción.

En la misma se explica las características del proyecto. El objetivo de la introducción es describir el producto o servicio de modo que se conozca o no la empresa, entienda exactamente lo que se propone.

Análisis de la situación.

Conocido como exploración del entorno, se divide en cuatro partes denominadas condiciones del mercado: condiciones generales, condiciones neutras, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa.

Las condiciones generales: son la demanda y las tendencias de los clientes potenciales a los que se le dirige el producto o servicio, si crece, declina o está nivelada.

Condiciones neutras: incluyen el factor financiero, en que medida afecta la situación la disponibilidad de fondos.

Condiciones de competencia: se presentan en detalle a los principales competidores, sus planes, experiencia, know-how, recursos financieros humanos, proveedores y sobre todo estrategias actuales y futuras. Se definen y analizan los puntos fuertes y débiles de los competidores, los canales de marketing que utilizan y todo lo que puede tener importancia de cara a las condiciones de comercialización que se encontrara a la hora de realizar el proyecto.

Condiciones de la empresa: describen la propia posición de la empresa y los recursos de que disponen los productos actuales experiencia, know-how recursos financieros etc.

Medición y previsión de la demanda: Se necesita realizar previsiones de demanda precisas, éstas pueden ser utilizadas por los responsables de la gestión financiera para estimar las necesidades de capital de cara a financiar inversiones y el ciclo de explotación por el de producción para estimar la capacidad y los niveles de producción; por el de compras con el objeto de adquirir las cantidades adecuadas de existencias; por el de recursos humanos con objeto de estimar la plantilla adecuada de los trabajadores.

e. Plan de Operaciones y Generales.

Unos de los aspectos más importantes que se debe presentar en el plan de negocios es la descripción de la forma en que la empresa elaborara o estructurara el producto u ofrece sus servicios. Esto constituye lo que se conoce como plan de operaciones.

Para confeccionar el plan de operaciones se debe analizar las siguientes cuestiones:

Cómo se realizará el proceso para producción o servicios.

Cuáles serán las materias primas fundamentales y su procedencia.

Qué procesos tecnológicos serán usados para elaborar el producto o servicio.

La calificación y adiestramiento del recurso humano.

Cómo se realizará el proceso de distribución y asistencia técnica que se ofrecerá a los clientes.

Cualquiera que sea el objetivo del plan de negocios ya sea aumentar el capital o iniciar una producción o servicios, se deberá mantener el equilibrio entre el uso de técnicas sofisticadas o de procesos más simples, lo que no siempre es fácil lograr. El mismo puede tener como objetivo ser un documento de la planificación interna o como herramienta para ganar el apoyo financiero necesario.

En cualquier uso que se le dé al plan operativo debe cuidarse de no caer en una presentación excesivamente técnica y complicada que pueda hacer difícil el análisis de éste y ser en consecuencia, contraproducente. Para mantener este equilibrio o será necesario valorar que utilidad tendrá para analizadores la información que se ofrece, para conseguirlo es conveniente considerar estas dos cuestiones:

El analista entenderá su contenido.

La información será más importante para la comprensión global del negocio.

La importancia relativa de un plan de operaciones dentro de un plan de negocios dependerá de la naturaleza del negocio.

Aspectos que se incluyen en el plan de operaciones.

- Desarrollo del producto.
- Producción o elaboración.
- Mantenimiento y asistencia técnica.
- Influencias externas.

El primero es especialmente importante para las empresas que inician su actividad productiva o de servicios, asimismo, después que un producto ha comenzado a producirse es necesario que la empresa continúe con el proceso mejoramiento continuo a fin de mantener su nivel de competitividad, a través de un proceso adecuado de evolución.

En producción o fabricación es necesario que se exponga el proceso mediante el cual se realizara o elaborara los productos o servicios, esto conlleva a la descripción de la empresa, del equipamiento de que se dispone, de los materiales y componentes, de los recurso humano, de las técnicas y procesos que serán empleados para combinar esos recursos, capacidad de producción, posibles limitaciones del proceso productivo para dar respuesta a un aumento o disminución de la demanda y el programa de la calidad previsto para el producto.

Mantenimiento y asistencia técnica en este aspecto se deberá describir el nivel de apoyo o asistencia técnica que la empresa dará a sus clientes, después que hayan comprado el producto o recibido el servicio. Esto reviste especial importancia en el caso de un producto nuevo o de complejidad técnica.

Influencia externas que pueden incidir de alguna forma en el negocio, estas pueden asumir diversas formas: Recursos productivos, Cambios en la tecnología y Regulaciones.

El plan Gerencial:

Este debe incluir una declaración de la forma en que serán seleccionados y entrenados los cuadros, garantizando que aquellos que formen el equipo gerencial no sólo sean brillantes y estén motivados, sino que puedan transformar el negocio en una entidad que opere exitosamente.

f. Plan Financiero.

Contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados, proformas, el estado de situación o Balance General proforma y por el flujo de caja pro forma, el estado de resultados.

El flujo de caja permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses.

Constituyendo el reto principal del trabajo en el campo de la dirección. El proceso de interrelación de los aspecto antes desarrollados con anterioridad y los que mostraremos a continuación.

3.2.5 Planeación de recursos

En la moderna administración que hoy en día se ha implantado por empresas de estructura sólida y solvente, el modelo teórico que practican se concreta en la conjugación de procedimientos y estrategias de dirección unida a los aspectos económicos- financieros de las organizaciones. De acuerdo a los estudios realizados y valorando los diferentes modelos y planeación de recursos.¹⁵

Esto debe ser concebido con un solo plan

Se debe considerar la posibilidad de utilizar eficientemente los recursos y sobre todo escasos en una primera etapa del plan de negocio.

El equilibrio de los objetivos primordiales requiere la consideración cuidadosa de un número de factores más o menos relacionados entre sí entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Extensión del período de producción.
- Una afluencia uniforme de producción.
- Control de los inventarios.
- Disponibilidad de equipos adecuados.
- Disponibilidad de recursos materiales y laborales.

Sí transcurre un corto período desde que comienza una disposición en un área determinada, hasta que se entrega el producto o servicio terminado al cliente, sí por el contrario el período se extiende hay que considerar la existencia y no pare el abastecimiento hecho a tener en consideración al distribuir la producción sobre el período presupuestado. Mientras más dificultoso sea mantener una uniforme afluencia de productos y a las imprevistas diferencias entre éste y su realización, más inflexible tiene que ser la programación del presupuesto.

Es necesario conocer no sólo lo utilizado en ese período, o para el próximo año para lo cual se debe estimar a mediano plazo y sobre todo no tener existencias en excesos.

¹⁵ Koontz, Harold. Elementos de Administración

La capacitación como elemento de incrementar la producción y reducir los gastos en relación por mala manipulación de los procesos de la producción. La consideración de los sistemas de estimulación a los trabajadores como parte inseparable de los Planes de Negocios.

En primer lugar se debe establecer la designación de los gastos que se incluyesen en el Plan de Negocio, lo cual es en primera instancia una selección adecuada con los métodos correctos de determinación de los mismos, la clasificación o separación de los gastos en fijos y variables.

Por lo que con un presupuesto bien determinado y clasificado puede servir de base para la determinación del punto de equilibrio y analizar cuando está operando por encima o por debajo del mismo.

Sus resultados son los que se toman en el plan para analizar y determinar cuan eficientes se ha sido en prestar el servicio o lograr la producción, mostrando el costo del período o del producto en dependencia del método de costo utilizado. Lo que demuestra que con el plan establecido en el presupuesto de producción a la entidad le arroja un resultado favorable o desfavorable, por lo que puede ir modificando sus estrategias en dependencias de los aportes recibidos.

Una vez preparado la proyección de flujo de efectivo este debe ser examinado críticamente y usado como una herramienta para controlar y mejorar la posición de efectivo esperado del negocio.

3.2.6 Planes de trabajo

Sus respuestas le ayudarán a crear un plan de negocio enfocado y bien desarrollado que servirá como marco de ejecución.

Seleccione las tareas más importantes que deben ser atendidas en orden de prioridad. Dentro del plan existirán tareas de corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente debe estar preparado para negociar el plan y tener probables salidas y respuestas, lo que se denomina plan A, plan B, plan C. Es decir variaciones que permitan expresar diferentes caminos que ya al discutir el plan se han identificado como probables.

Una vez haya completado su plan de negocio, repáselo con su personal, con amigos empresarios o profesionales o con un socio del negocio o si tiene un centro de servicio Pequeñas y Medianas empresas o un consultor, con experiencia.

Haga presentaciones de prueba, además que le permitirá recibir aportes, lo obligará a "vender" el plan y de eso se trata, el plan es un "producto" para hacer la empresa o relanzarla, aumentará su confianza, podrá desechar radicalmente puntos que requieren más trabajo y se concentrará en lo esencial.

El plan sufrirá modificaciones, se concretará más, las fallas serán apreciadas y lo obligará a usted a presentar los temas con más claridad, con argumentos sólidos.

Una buena preparación no está reñida con la confidencialidad que el plan requiera, debe hacerse una evaluación serena de los interlocutores con los que se puede trabajar y en ningún caso debe tratarse los detalles específicos, que distingue, hacen diferente las operaciones de la empresa con personas extrañas o el personal que no le concierna directamente.

El plan de negocio es un documento flexible que deberá cambiar al producirse modificaciones en la demanda, la oferta, tecnología, novedades de los proveedores en productos o servicios, nuevos mercados de industrias.¹⁶

3.2.7 Técnicas de planeación

Elaborar, ejecutar, evaluar planes, es una de las tareas esenciales de la gestión empresarial. La empresa requiere en cada etapa de su desarrollo diversas tareas referidas a los planes.

Para iniciar un proceso de Planeación se debe tener bien en claro en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de

¹⁶ ¹⁶ HILL CHARLES. Administración Estratégica

planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertas técnicas fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los colaboradores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planeación consta de la siguiente técnica:

1. Enfatizar el servicio y el apoyo.

Debemos diferenciarnos de la competencia homologa existente en nuestro entorno de mercado. Necesitamos establecer nuestra oferta de servicios como una alternativa clara y viable para nuestro mercado objetivo al comprador que sólo se basa en el mejor producto o servicio a un precio justo y razonable.

2. Construir un negocio basado en las relaciones.

Construir relaciones a largo plazo con los clientes, no solo transacciones de una sola vez con cliente. Debemos mantener la alianza permanente y esto se logra cubriendo los requerimientos de nuestro cliente y los atributos que debe tener los productos y servicios que ofrecemos así como las innovaciones que presentemos por el bien de nuestro clientes y de la empresa.

3. Enfocarnos en los mercados objetivos.

Necesitamos enfocar nuestras ofertas en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad como el segmento de mercado principal que debemos

poseer. Esto quiere decir incrementar el número de clientes de acuerdo a las metas que se proponga la empresa. Nuestros valores -capacitación instalación, servicio, apoyo, conocimiento - se distinguen con más claridad en este segmento.

4. Diferenciarse y Cumplir la Promesa.

No podemos únicamente vender servicio y apoyo, también debemos cumplir. Debemos asegurarnos que contamos con el negocio del conocimiento intensivo y el negocio del servicio intensivo que decimos ser.

3.2.8 Métodos de Evaluación

Un plan de negocio debe ser analizado y evaluado en cada uno de los componente que conforman el proyecto, es decir es un asunto de análisis interno, que permite evaluar si el o los emprendedores del negocio a iniciarse o en cualquier otra etapa del ciclo de vida de la empresa, tiene identificadas las razones de su presencia en el mercado, de la agrupación de fuerzas internas y de opción de desarrollo están claramente definidas. Muchas veces las dudas antes de iniciar o las preguntas que se hacen los socios en cada etapa de desarrollo corresponden a oportunidades o a problemas a ser encarados.

Se trata de reconocer todos los factores que limitan un crecimiento así como las oportunidades y potencialidades que se pueden aprovechar para que el plan de negocios sea exitoso.

Por esta razón se debe diseñar formatos o matrices que permitan una evaluación exhaustiva y comparativa para afinar cada una de las fases del plan de negocios y minimizar el riesgo a alteraciones que pueden causar desequilibrio en lo proyectado.

Posteriormente se establecerán manual de procedimientos que permitirán asegurar la calidad de productos y servicios que brinden en el mercado.

CAPÍTULO 4
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

CAPITULO IV

El modelo de Gestión Financiera propuesto para Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, considera los siguientes fundamentos para: Generación de Fondos, Distribución de Recursos, Planeación Financiera, Evaluación, Análisis y Control.

4.1 Generación de Fondos

Los fondos que recibe Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” están conformados por las transferencias del Ministerio de Deporte, quien es el encargado de asignarlas mensualmente a todas las Ligas Deportivas Cantonales del País, dichas transferencias son conocidas como alcúotas.

Además la institución genera fondos de autogestión, producto de convenios y acuerdos de asistencia técnica y financiera, suscritos con países, organismos o personas extranjeras; así como los legados y donaciones que son aceptados con beneficio de inventarios, resultado de la autogestión de los directivos de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”.

4.1.1 Transferidos

Los recursos que recibe mensualmente Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” de forma permanente por las transferencias de las asignaciones que consten en el Presupuesto General del Estado, el monto de las multas que se recauden por incumplimiento a la Ley Orgánica de Cultura Física, los ingresos correspondientes al 4% de contribución especial obligatoria y permanente de la organización de eventos deportivos profesionales, son entregados por Ministerio del Deporte, dichos recursos difieren de su valor mensualmente debido a la variación en la recaudación de impuestos que recibe el Ministerio de Deporte. Estos fondos están en una media mensual de \$9000.00, siendo la principal fuente de ingresos de la institución y de la cual dependen todas sus operaciones.

Y en los últimos tres años los fondos transferidos fueron:

2006 - \$ 48.664,67

2007 - \$ 118.119,88

2008 - \$ 119.442,13

En caso de que estos fondos no sean transferidos a tiempo la institución debe contar con un plan de contingencia de liquidez, mismo que debe presentar varias opciones:

- Sistema de alertas

Para ello es fundamental determinar los factores de riesgo de liquidez en la institución a través de razones financieras que permitan detectar de manera temprana estos problemas.

- Fuentes de liquidez

Con este fin contamos con dos tipos de fuentes de financiamiento, las fuentes internas y externas.

Fuentes internas:

- Aportaciones de los Socios.- Se solicitaría un aporte de recursos a los clubs federados y a todas las agremiaciones deportivas vinculadas directamente con Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", mientras llegan los recursos.
- Utilidades Reinvertidas.- En el caso de existir utilidades retenidas se convocaría a una reunión del directorio a fin de aprobar la utilización de dichos recursos y enfrentar así la falta de liquidez.
- Venta de Activos.- Como la venta de terrenos, edificios, maquinaria, muebles de oficina e implementos deportivos en desuso para cubrir necesidades financieras.

Fuentes externas

- Créditos Bancarios: Solicitar préstamos bancarios al corto y largo plazo a las instituciones financieras del cantón, buscando las mejores condiciones de financiamiento.

4.1.2 Autogestión

Debido a las gestiones de los directivos de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” con organismos públicos, personas naturales y jurídicas, embajadas y organizaciones deportivas del País, se han logrado recaudar fondos en beneficio del deporte cantonal.

En el año 2008 los recursos conseguido producto de las gestiones realizadas por las autoridades y funcionarios de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, alcanzaron un valor de \$45.000,00 dólares, debido a que tan solo en este año se obtuvieron fondos de autogestión, no es posible comparar dicho valor con años anteriores.

Estos recursos son el producto de convenios, concesiones, acuerdos, comodatos, etc. Principalmente con la I. Municipalidad del Cantón Pujilí, Concejo Provincial de Cotopaxi, Embajada de Cuba y Venezuela, Ministerio de Deporte y varios pujilences preocupados por el desarrollo del deporte cantonal.

Gracias a los recursos conseguidos por la autogestión es que la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” ha podido continuar en funcionamiento, por ello es necesario contar con una planificación para la autogestión de recursos, a fin de diagnosticar las necesidades de la institución y buscar de una manea ordenada los fondos suficientes para satisfacerlas, a través de la elaboración de un programa que defina los objetivos y busque los recursos de la siguiente manera:

Definamos los objetivos:

- Qué es lo que queremos alcanzar?

Busquemos los recursos:

- Con qué recursos propios contamos?
- Qué recursos externos necesitamos?
- Cómo los conseguiremos?
- Ante cuáles personas u organismos gestionaremos esos recursos?

4.2 Distribución de recursos

La Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” debe distribuir sus recursos en función a sus necesidades principalmente buscando cumplir su misión y objetivos institucionales

4.2.1 Requerimientos de Necesidad Operativas

La institución requiere de una gran cantidad de recursos para cubrir sus necesidades operativas, debido a los elevados costos en la preparación y entrenamiento de los deportistas, la organización de eventos deportivos y los gastos operativos de la institución. Estos requerimientos se desagregan en costos y gastos por un lado y en requerimientos para la adquisición de activo fijo y cancelación de obligaciones.

4.2.1.1 Costos y gastos

Los principales costos y gastos de la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en función a sus necesidades son:

- Sueldos y Salarios.- En este rubro se encuentran los sueldos y salarios de todo el personal que trabaja en la institución y sin los cuales no se podrían desarrollar actividades administrativas y operativas.
- Entrenamiento de los deportistas.- Se consideran los gastos que realiza Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en el entrenamiento de todos sus deportistas en las distintas disciplinas, dentro de los cuales están la entrega de uniformes, becas, viáticos, transporte, visitas medicas y el pago de entrenadores ocasionales.
- La organización de eventos deportivos.- Son considerables los gastos que realiza la institución en estos eventos

fundamentalmente por la entrega de trofeos, medallas, artistas, la contratación de escenarios, la entrega de refrigerios a todos los deportistas y presentes en general.

- El pago de gastos financieros es fundamental con el fin de mantener una calificación de riesgo excelente lo que permitirá acceder a créditos fácilmente.
- Donaciones de uniformes a todos los clubs federados que participan en los 3 campeonatos que organiza la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” representando un gran costo para la institución.
- Todos los gastos de servicios básicos, mantenimiento de escenarios deportivos y gastos de publicidad.

En los últimos tres años los costos y gastos en los que ha incurrido Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” son:

2006- \$ 72.909,27

2007- \$ 126.621,75

2008- \$ 164.561,84

Todos estos costos y gastos son fundamentales para el funcionamiento de la institución así como para el cumplimiento de su razón social.

4.2.2 Requerimiento de necesidades de inversión

Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” debe destinar el 25% de los recursos transferidos en inversiones, como son la adquisición de implementos deportivos, construcción de escenarios deportivos, etc. En función de lo dispuesto en la Ley del Deporte.

4.2.2.1 Activos y Pasivos

Los principales gastos de inversión de la Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en función a sus necesidades son:

- Implementos deportivos.- Son indispensables para el entrenamiento de los deportistas por ello la adquisición de los

mismos es fundamental para la institución y deben tener prioridad ante otros activos, debido al gran desgaste que sufren es importante renovarlos frecuentemente.

- Muebles de Oficina.- Debido al poco equipamiento del edificio en que funciona Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” la adquisición de muebles de oficina es primordial, para el correcto funcionamiento de todas y cada una de las aéreas de la institución.
- Vehículos.- La inversión en este tipo de activos es importante, por la gran cantidad de deportistas que se entrenan en Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” ya que necesitan trasladarse a los escenarios deportivos así como a los distintos eventos deportivos, por ello debe invertirse en la adquisición de varios vehículos.
- Adicionalmente se debe contemplar el pago de proveedores, así como la cancelación de préstamos que por diversas razones haya incurrido la institución.

En los últimos tres años Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” ha invertido en Activos:

2006- \$28.757,95

2007- \$58.321,62

2008- \$38.307,59

4.3 Planeación

A fin de buscar mantener un equilibrio económico en todos los niveles de la institución se debe contar con esquemas permanentes de planeación financiera alineados a la planificación estratégica de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la institución (como la concesión de créditos).

La planeación se basa en datos conocidos, tendencias históricas, promotores de negocio, derivaciones matemáticas y estimaciones profesionales. Un modelo de planeación financiera integra las proyecciones financieras y presupuestarias.

4.3.1 Políticas Financieras

Las políticas aquí definidas, para el manejo de los recursos financieros de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, buscan establecer lineamientos adecuados con el fin de optimizar el manejo de los diferentes fondos o recursos disponibles en la institución, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez. De igual manera, buscan establecer las pautas adecuadas para la contratación de créditos de corto y largo plazo, necesarios para la financiación de su capital de trabajo.

- Las inversiones a largo plazo (construcción de instalaciones, maquinaria, etc.) deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio, nunca se debe utilizar recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para el correcto funcionamiento de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”.
- El endeudamiento financiero siempre debe ser menor a la posibilidad de pago que tiene la institución.
- Los créditos deben ser oportunos y suficientes, con el menor costo posible con el fin de cubrir la necesidad por la cual fueron solicitados.
- Se debe fijar un límite máximo de endeudamiento en base a indicadores financieros que se ajustan a las necesidades de Liga Deportiva Cantonal Pujilí”.
- Se debe solicitar autorización para tener acceso a información financiera de la institución, así como la anulación de documentos contables.

4.3.2 Proyección Estado de Resultados

Cuadro 23: Proyección del Estado de Resultados

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"					
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DICIEMBRE					
PERIODOS	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS					
Transferencias	119.442,13	123.025,39	128.561,54	135.632,42	144.448,53
Autogestión	10.000,00	10.800,00	11.863,50	12.755,49	13.993,60
Convenios	35.000,00	35.500,00	36.172,25	37.744,22	39.327,60
Otro Ingresos (Sinchaguasin)	1.525,00	1.620,75	2.041,43	2.331,71	2.944,27
TOTAL INGRESOS	165.967,13	170.946,14	178.638,72	188.463,85	200.714,00
EGRESOS					
ADMINISTRATIVOS	28.425,00	26.672,25	26.960,39	28.215,91	29.979,79
Sueldos	17.500,00	18.900,00	20.412,00	22.044,96	23.808,56
Aportes	2.800,00	3.024,00	3.265,92	3.527,19	3.809,37
Aportes ex trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorarios Profesionales	6.445,00	2.900,25	1.305,11	587,30	264,29
Servicios Ocasionales	1.680,00	1.848,00	1.977,36	2.056,45	2.097,58
FINANCIEROS	2.074,74	2.282,21	2.441,97	2.539,65	2.590,44
Intereses Pagados	2.074,74	2.282,21	2.441,97	2.539,65	2.590,44
OPERATIVOS	134.062,10	138.372,58	143.814,30	147.131,17	148.632,71
Refrigerio inauguración campeonato	6.000,00	3.360,00	1.881,60	1.053,70	590,07
Materiales estadio campeonato	1.230,00	1.353,00	1.447,71	1.505,62	1.535,73
Uniformes deportivos camp. Saquisilí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viáticos	3.200,00	2.144,00	1.436,48	962,44	644,84
Ayudas económicas a jugadores	1.500,00	1.650,00	1.765,50	1.836,12	1.872,84
Ayuda a Candidatas	1.055,00	706,85	473,59	317,30	212,59
Publicidad escuela vacacional	200,00	134,00	89,78	60,15	40,30
Presentes autoridades	2.000,00	1.340,00	897,80	601,53	403,02
Transporte	2.340,00	2.574,00	2.754,18	2.864,35	2.921,63
Participación fiestas cantonales	600,00	252,00	105,84	44,45	18,67
Útiles de aseo	2.300,00	2.530,00	2.707,10	2.815,38	2.871,69
Dotación (Uniformes, Trofeos, Medallas)	87.206,59	95.927,25	102.642,16	106.747,84	108.882,80
Servicios	2.376,93	1.592,54	1.067,00	714,89	478,98
Publicidad	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación Activos Fijos	20.553,58	22.608,94	24.191,56	25.159,23	25.662,41
Gastos varios	2.000,00	2.200,00	2.354,00	2.448,16	2.497,12
TOTAL EGRESOS	164.561,84	167.327,05	173.216,67	177.886,72	181.202,94
SALDO A FAVOR EN EL PERIODO	1.405,29	3.619,10	5.422,05	10.577,13	19.511,06

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.3 Proyección del Flujo de Caja

Cuadro 24: Proyección del Flujo de Caja

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
Periodos	2008	2009	2010	2011	2012
A) Flujo de efectivo x actividad de operación					
Ingresos por alcuotas	119.442,13	123.025,39	128.561,54	135.632,42	144.448,53
Convenios	35.000,00	35.500,00	36.172,25	37.744,22	39.327,60
Autogestión	10.000,00	10.800,00	11.863,50	12.755,49	13.993,60
Utilidad complejo Sinchaguasin	1.525,00	1.620,75	2.041,43	2.331,71	2.944,27
Efectivo pagado proveedores	113.508,52	115.763,64	119.622,74	121.971,94	122.970,29
Gastos Servicios Básicos	2.376,93	0	0	0	0
Gasto sueldos	28.425,00	26.672,25	26.960,39	28.215,91	29.979,79
Flujo de Efectivo generado x actividad de operación	21.656,68	28.510,25	32.055,59	38.276,00	47.763,91
B) Flujo de efectivo x actividad de inversión					
Compra Activo Fijo	21.113,94	30756,35	32140,38	33908,11	36112,13
Flujo de efectivo utilizado en actividad de inversión	-21.113,94	-30.756,35	-32.140,38	-33.908,11	-36.112,13
C) Flujo de efectivo x actividad de financiamiento					
Préstamo Bancario	10.000,00	1.200,00	1.340,00	1.505,28	1.685,91
Pago préstamo bancario	2.074,74	2.282,21	2.441,97	2.539,65	2.590,44
Flujo de efectivo utilizado x actividad de financiamiento	7.925,26	-1.082,21	-1.101,97	-1.034,37	-904,53
A+B+C incremento del efectivo	8.468,00	-3.328,31	-1.186,77	3.333,53	10.747,25
Saldo inicial del efectivo	43,00	8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45
Saldo final del efectivo	8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45	18.076,70

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.4 Balance General Proyectado

Cuadro 25: Proyección del Balance General

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" BALANCES GENERALES PROYECTADO					
PERIODOS	2008 Real	2009	2010	2011	2012
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45	18.076,70
Caja Bancos	8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45	18.076,70
ACTIVO FIJO	164.402,44	186.951,09	212.015,31	239.777,99	246.640,63
Terrenos	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Edificios	68.000,00	64.600,00	61.370,00	58.301,50	55.386,43
Vehículo	24.038,50	19.230,80	15.384,64	12.307,71	48.419,84
Equipo de Computo	1.350,00	5.963,45	10.784,51	15.870,73	10.581,01
Muebles y Enseres	27.223,94	31.837,39	36.658,45	41.744,67	35.482,97
Implementos Deportivos	30.790,00	52.319,44	74.817,71	98.553,39	83.770,38
TOTAL ACTIVOS	172.913,44	192.133,78	216.011,24	247.107,44	264.717,33
PASIVO CORRIENTES	16.101,28	17.669,81	19.109,72	20.368,56	21.517,41
Cuentas por pagar	8.619,00	9.480,90	10.144,56	10.550,35	10.761,35
Proveedores	2.552,35	2.807,59	3.088,34	3.397,18	3.736,90
IESS	3.979,93	4.298,32	4.642,19	5.013,57	5.414,65
Imp. Renta	950,00	1.083,00	1.234,62	1.407,47	1.604,51
PASIVO LARGO PLAZO	10.000,00	11.200,00	12.544,00	14.049,28	15.735,19
Préstamo Bancario	10.000,00	11.200,00	12.544,00	14.049,28	15.735,19
TOTAL PASIVO	26.101,28	28.869,81	31.653,72	34.417,84	37.252,60
PATRIMONIO					
Capital Social	146.812,16	163.263,97	184.357,52	212.689,61	227.464,72
TOTAL P + PATRIMONIO	172.913,44	192.133,78	216.011,24	247.107,44	264.717,33

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.5 Aplicación del Cuadro de Mando Integral, Orientado a la Perspectiva Financiera

Esta herramienta mostrara continuamente cuando la Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Por lo tanto el CMI es un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Traducir la visión y las estrategias en algo concreto.
- Comunicar la estrategia a la organización y vincular a todos a ella.
- Vincular la estrategia a los procesos de presupuestación y planeamiento.
- Permitir el aprendizaje estratégico.

Con ello el CMI proporciona a los directivos de la institución un amplio marco que traduce la visión y las estrategias de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

4.3.5.1 Objetivo Del Cuadro De Mando Integral

El objetivo de Cuadro de Mando Integral es desarrollar un nuevo sistema gerencial. La medición es importante pero debe estar subordinada al logro de una meta mayor: un sistema de gerencia estratégica que permita a los directivos de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” implementar y obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Un sistema que le responda a las dos preguntas fundamentales.

- Estamos llevando a cabo la estrategia?
- Esa estrategia está produciendo los resultados esperados?

Las razones que han impulsado los programas de CMI en la institución son las siguientes:

- Obtener claridad y consenso sobre la estrategia
- Mejorar el enfoque estratégico.
- Desarrollo de liderazgo con el fin de debatir y comunicar las visiones del futuro y los medios para lograrlo.
- Intervención estratégica identificando asuntos específicos que requieren atención para el éxito de la empresa.
- Educar a la organización de forma ilustrada en la ejecución y ajuste de la estrategia.

- Fijar metas estratégicas que deben lograrse para que la estrategia pueda tener éxito.
- Alinear programas e inversiones para hacer, que estén orientados al éxito de la estrategia y no a otros fines.

4.3.5.2 Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre las medidas objetivas más duras, las más suaves y subjetivas.

1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los directivos de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de la institución en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad y crecimiento

Los indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos
- Endeudamiento
- Liquidez
- Rentabilidad Activos
- Rentabilidad Patrimonio

2. Perspectiva del Usuario

En esta perspectiva se responde a la satisfacción de los clientes de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” que estará sujeta a la propuesta de valor que

cubre básicamente, calidad, tiempo, función, imagen y relación del servicio.

3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la institución, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes, están obligados a evaluar logros de desarrollo organizacional.

4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del desempeño futuro de la institución, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la institución.

4.3.5.3 Elaboración Del Cuadro De Mando Integral

Para diseñar en Cuadro de Mando Integral es necesario seguir los siguientes pasos:

- **Definición del ADN.**

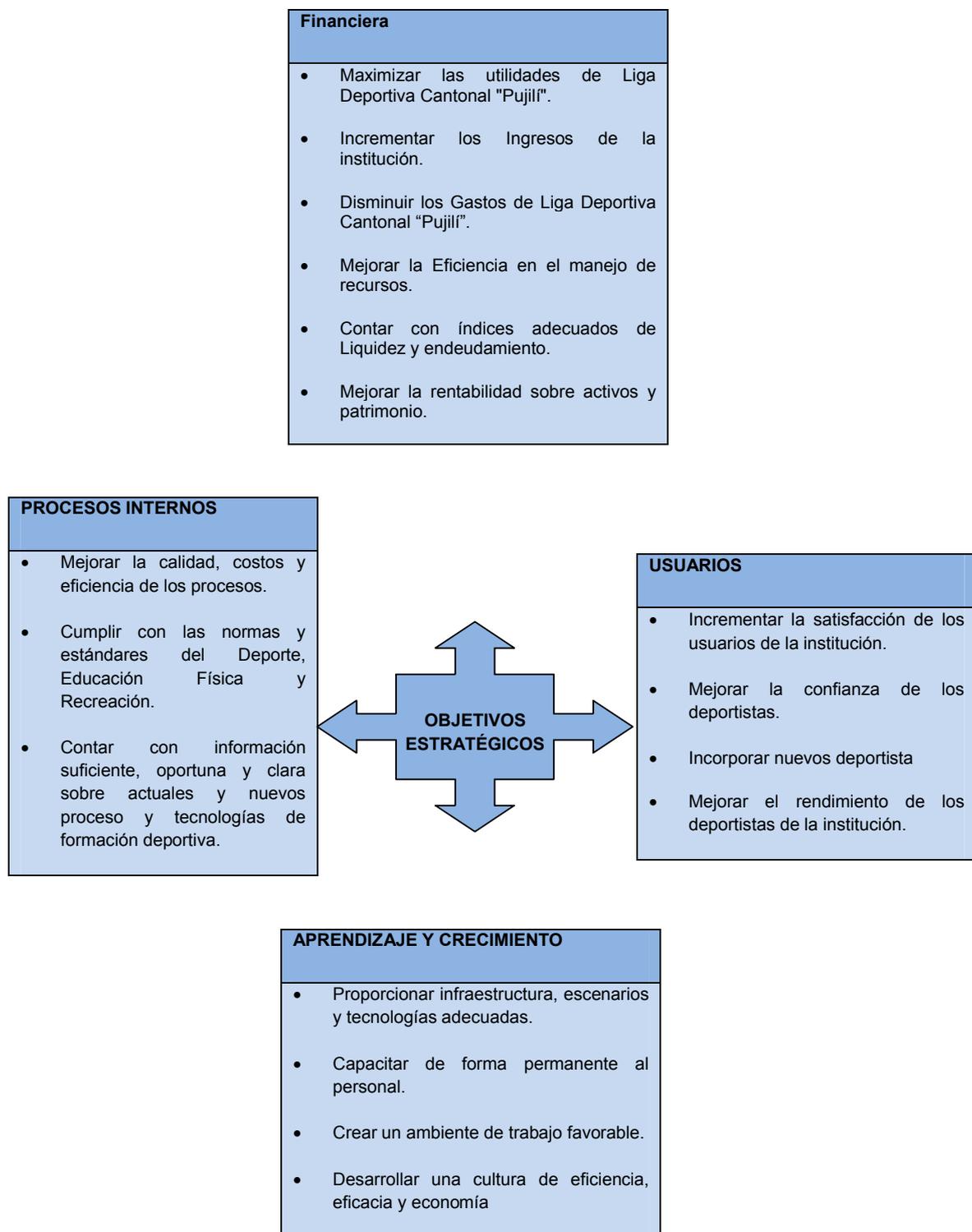
El ADN es la parte más importante de una empresa, es decir, es la Visión de la organización “a donde queremos llegar”.

VISIÓN

La visión de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” es la de ser una entidad modelo en el campo administrativo, organizativo, tecnológico y de desarrollo de los programas del deporte, la educación física y la recreación en la provincia de Cotopaxi, convirtiéndonos en líderes a nivel nacional en el 2011.

- **Alineación de los objetivos a las perspectivas.**

Grafico 11: Distribución De Los Objetivos Estratégicos

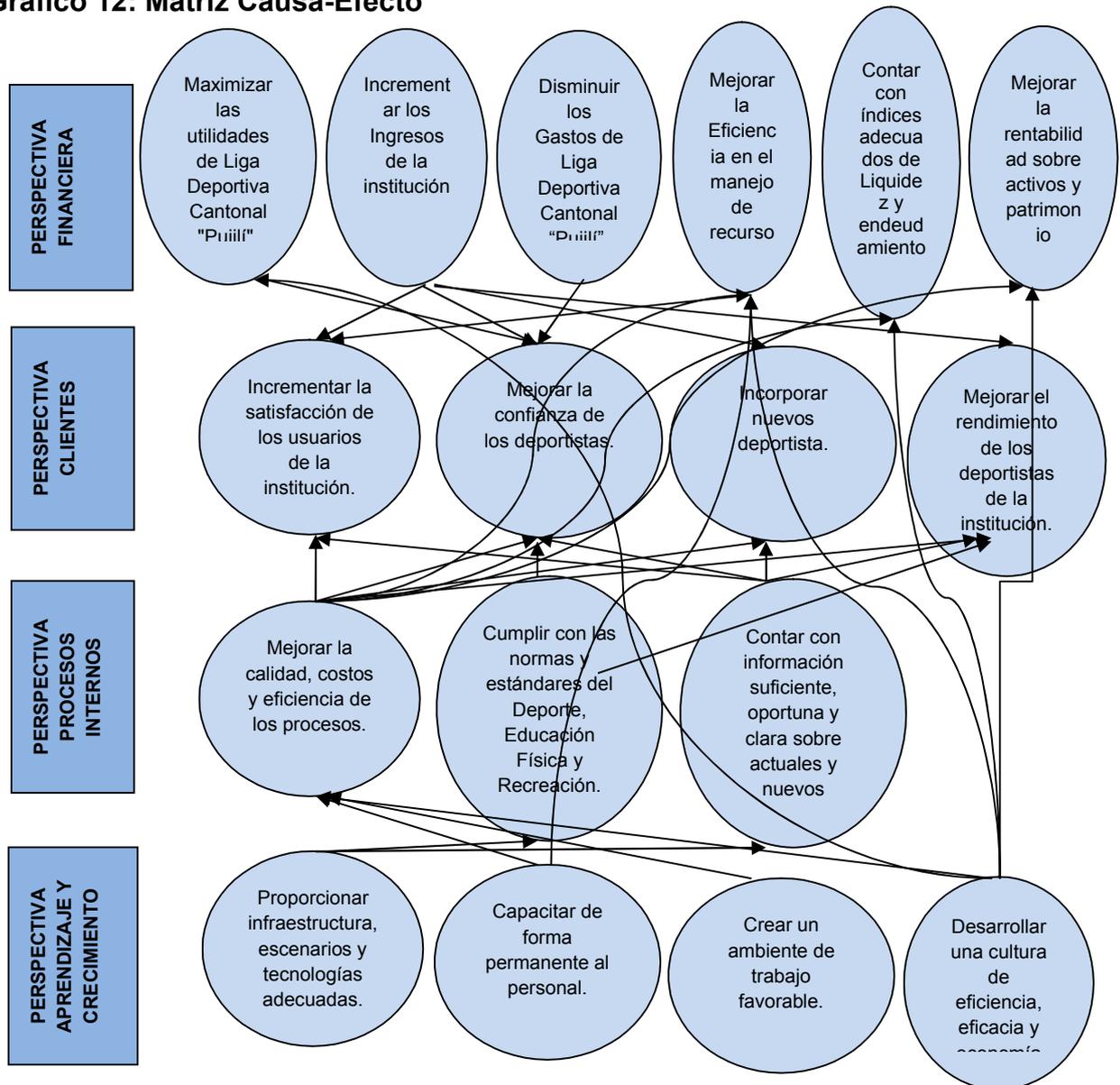


Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.5.3.1 Relación Causa Efecto

La matriz Causa-Efecto se realiza para verificar que las diferentes perspectivas se relacionen unas con otras y que muestre los efectos de las iniciativas estratégicas. Este diagrama representa en sí un mapa estratégico separado en pasos individuales a cumplir para alcanzar el objetivo global.

Grafico 12: Matriz Causa-Efecto



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.5.3.2 Inductores de Actuación

Un Cuadro de Mando Integral adecuado debe contar con una mezcla de medidas de resultados e indicadores de actuación. Las medidas de resultados son los inductores de actuación, pero estos no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados y tampoco proporcionan la indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

Los inductores de la actuación, pueden hacer que Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", sea capaz de conseguir mejoras operativas a corto plazo, dando como resultado una mejor actuación financiera.

El CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia institucional.

Los inductores de actuación son aquellos que tienden hacer específicos para una institución en particular. Los inductores de actuación reflejan la singularidad y la estrategia de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí". Es por ello que se debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados ni proporciona una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

4.3.5.4 Perspectiva Financiera

La necesidad tradicional de información financiera no se omite en la metodología del CMI. Los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre será una prioridad, y se debe contar con ellos.

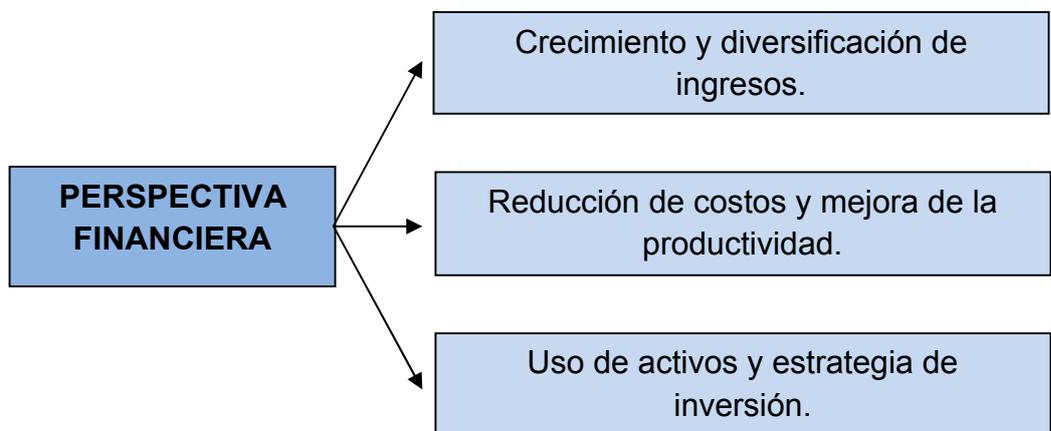
La perspectiva financiera está orientada al beneficio de los usuarios de la institución. Si tuviese éxito la estrategia ¿Cómo ese éxito se reflejaría en el beneficio de los usuarios del servicio? ¿Cuál es la propuesta de valor que hace Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" para sus directivos? ¿La estamos cumpliendo? ¿Qué es lo que quiere lograr la institución para sus usuarios? ¿Lo estamos logrando?

La respuesta a esas preguntas debe permitir identificar los objetivos financieros estratégicos de la institución.

Temas estratégicos de la perspectiva

En la perspectiva financiera existen tres temas estratégicos que están ligados entre sí:

Grafico 13: Perspectiva financiera



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.3.5.4.1 Crecimiento y diversificación de ingresos

Es el segmento relacionado con la expansión en los fondos que recibe la Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" productos de sus transferencias y autogestión.

4.3.5.4.2 Reducción de costos y mejora de la productividad

Trata de la reducción de costos directos e indirectos, así como sus gastos en general, el incremento de la productividad o la eficiencia productiva.

4.3.5.4.3 Uso de activos y estrategias de inversión.

Este tema se refiere a la reducción del capital de trabajo, el mayor uso de activos fijos, la eliminación de activos ociosos, en general el aprovechamiento pleno de la inversión.

Los tres temas estratégicos están íntimamente relacionados con el éxito financiero de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”: si los ingresos no crecen la institución se estanca, si los costos no se reducen el crecimiento podría ser no rentable, y si los activos no son utilizados con eficiencia eficacia y economía la rentabilidad de la inversión se puede deteriorar aunque las utilidades crezcan.

a. Medidas

Los objetivos que se propone la institución deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente mencionados objetivos, y son los indicadores los encargados de su ejecución.

El sistema de medición de una organización afecta mucho al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” ha de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, ha de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

b. Metas

La mayoría de las organizaciones utilizan el CMI como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la organización. Para comunicar el cambio, los directivos deben establecer metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la institución en la posición deseada.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, como también comunican la manera de cómo los departamentos o los individuos pueden contribuir directamente a logro de los objetivos.

Los criterios para la definición de la meta son:

Las metas son asignadas por cada empresa de acuerdo a su cultura, historia y características. Pero se pueden considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador.- más de una meta puede causar confusión, definiendo en forma errónea la estrategia u objetivo.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.- metas que no lo son, pueden llevar a evaluación subjetiva en un determinado momento del proceso.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.- no debe existir duda sobre el desempeño de la institución.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

Métodos para el establecimiento de Metas

- Derivada de una meta global
- Mejora basada en el desempeño histórica
- Establecer una base y definir metas por encima de la base.

c. Medios

Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones para alcanzar o superar las metas fijadas.

La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo.

Al tener iniciativas sin ningún tipo de enfoque, originan una desorientación de todos los niveles de la organización.

Luego de establecida la meta para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en todas las perspectivas, se analizan el valor de todas las iniciativas actuales en Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” según criterios estratégicos de largo alcance, además, se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir metas establecidas, o si no es así se

desarrollan nuevas iniciativas. El aspecto interesante de la mayoría de las iniciativas empresariales es la amplia gama de disciplinas y procesos sobre los que pretenden influir.

Cuadro 26: Medidas de la Perspectiva Financiera

Perspectivas	Impulsores claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación
Perspectiva Financiera	Valor para los usuarios	Maximizar las utilidades de Liga Deportiva Cantonal "Pujill".	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos totales	Semestral
	Crecimiento	Incrementar los Ingresos de la institución.	% de ingreso que ha crecido	(Ingreso de periodo en estudio - Ingresos periodo anterior) / ingreso periodo anterior	Anual
	Productividad	Disminuir los Gastos de Liga Deportiva Cantonal "Pujill".	Monto ahorrado	(Costos y gastos de periodo en estudio - Costos y gastos periodo anterior) / Costos y gastos periodo anterior	Semestral
		Mejorar la Eficiencia en el manejo de recursos.	Rentabilidad	Gstos admin + financieros + costos / Ingresos Totales	Semestral

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Metas de la Perspectiva Financiera

En el cuadro identifica claramente, las medidas y las metas que planean ejecutarse en el período de estudio del proyecto, incluyendo los indicadores de resultado y los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral, así como las medidas optimas, medias y pésimas a cumplirse para el año 2012.

Cuadro 27: Metas de la Perspectiva Financiera

Perspectivas	Impulsores claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Niveles	2008	2009	2010	2011	2012	Variaciones al 2012		
Perspectiva Financiera	Valor para los usuarios	Maximizar las utilidades de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos totales	0,85%	0,85%	1,00%	2,5%	3%	4,00%	>=4%	3%	<2,5%
	Crecimiento	Incrementar los Ingresos de la institución.	% de ingreso que ha crecido	(Ingreso de periodo en estudio - Ingresos periodo anterior) / ingreso periodo anterior	1,12%	1,12%	3%	4,50%	5,50%	6,50%	>=6,5%	5,50%	< 4,5%
	Productividad	Disminuir los Gastos de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".	%Costos y gastos que a disminuido	(Costos y gastos de periodo en estudio - Costos y gastos periodo anterior) / Costos y gastos periodo anterior	29,96%	29,96%	10%	7%	4%	2%	<2%	4%	7%
		Mejorar la Eficiencia en el manejo de recursos.	Rentabilidad	Gstos admin + financieros + costos / Ingresos Totales	99%	99%	95%	90%	85%	80%	< 80%	85%	> 90%

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Medios de la Perspectiva Financiera

El cuadro muestra el cómo vamos a concretar los objetivos estratégicos planeados al inicio del Cuadro de Mando Integral incluyendo, recursos financieros a emplearse y fechas de inicio y finalización, con el fin de monitorear el cumplimiento de las mismas.

Cuadro 28: Medios de la Perspectiva Financiera

Perspectivas	Impulsores claves de Desempeño	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Iniciativa estratégica proyectos	Lider implementación	R. Finan. US	Fecha Inicio	Fecha Final	
Perspectiva Financiera	Valor para los usuarios	Maximizar las utilidades de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos totales	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Financiera Desarrollo e Implementación de Contabilidad Gerencial Incremento en actividades de Autogestión 	Directivos LDCP Contador	2500	jun-09	jun-10	
	Crecimiento	Incrementar los Ingresos de la institución.	% de ingreso que ha crecido	(Ingreso periodo estudio - Ingresos periodo anterior) / ingreso periodo anterior						
	Productividad	Disminuir los Gastos de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".	Monto ahorrado		(Costos y gastos de periodo estudio - Costos y gastos periodo anterior) / Costos y gastos periodo anterior	Sistema de control presupuestario	Directivos LDCP y Contador	1500	jun-09	jun-10
					Mejorar la Eficiencia en el manejo de recursos.	Rentabilidad	Gstos admin + financieros / Ingresos Totales	Sistema de control de costos y gastos	Contador	1500

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.4 Evaluación y Análisis.

4.4.1 Métodos de Evaluación

Análisis Horizontal y Vertical del Activo.

Cuadro 29: Análisis Horizontal del Activo

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" BALANCES GENERALES PROYECTADO									
PERIODOS	2008	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE	8.511,00	5.182,69	-39,11	3.995,92	-22,90	7.329,45	83,42	18.076,70	146,63
Caja Bancos	8.511,00	5.182,69	-39,11	3.995,92	-22,90	7.329,45	83,42	18.076,70	146,63
ACTIVO FIJO	164.402,44	186.951,09	13,72	212.015,31	13,41	239.777,99	13,09	246.640,63	2,86
Terrenos	13.000,00	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00
Edificios	68.000,00	64.600,00	-5,00	61.370,00	-5,00	58.301,50	-5,00	55.386,43	-5,00
Vehículo	24.038,50	19.230,80	-20,00	15.384,64	-20,00	12.307,71	-20,00	48.419,84	293,41
Equipo de Computo	1.350,00	5.963,45	341,74	10.784,51	80,84	15.870,73	47,16	10.581,01	-33,33
Muebles y Enseres	27.223,94	31.837,39	16,95	36.658,45	15,14	41.744,67	13,87	35.482,97	-15,00
Implementos Deportivos	30.790,00	52.319,44	69,92	74.817,71	43,00	98.553,39	31,72	83.770,38	-15,00
TOTAL ACTIVOS	172.913,44	192.133,78	11,12	216.011,24	12,43	247.107,44	14,40	264.717,33	7,13

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

El Activo Total se ha incrementado en todos los periodos proyectados, debido a la inversión del Activos Fijos ya que el 25% de los ingresos de la institución servirán para la adquisición de Implementos Deportivos, Muebles y Enseres, Equipo de Computo y Vehículos, fundamentales para el correcto funcionamiento de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", en busca de la masificación del deporte cantonal, el incremento más representativo se dará entre los años 2010-2011 siendo del 14,40% causado fundamentalmente por el incremento del Activo Corriente.

Cuadro 30: Análisis Vertical del Activo

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" BALANCES GENERALES PROYECTADO										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE	8.511,00	0,05	5.182,69	0,03	3.995,92	0,02	7.329,45	0,03	18.076,70	0,07
Caja Bancos	8.511,00	0,05	5.182,69	0,03	3.995,92	0,02	7.329,45	0,03	18.076,70	0,07
ACTIVO FIJO	164.402,44	0,95	186.951,09	0,97	212.015,31	0,98	239.777,99	0,97	246.640,63	0,93
Terrenos	13.000,00	0,08	13.000,00	0,07	13.000,00	0,06	13.000,00	0,05	13.000,00	0,05
Edificios	68.000,00	0,39	64.600,00	0,34	61.370,00	0,28	58.301,50	0,24	55.386,43	0,21
Vehículo	24.038,50	0,14	19.230,80	0,10	15.384,64	0,07	12.307,71	0,05	48.419,84	0,18
Equipo de Computo	1.350,00	0,01	5.963,45	0,03	10.784,51	0,05	15.870,73	0,06	10.581,01	0,04
Muebles y Enseres	27.223,94	0,16	31.837,39	0,17	36.658,45	0,17	41.744,67	0,17	35.482,97	0,13
Implementos Deportivos	30.790,00	0,18	52.319,44	0,27	74.817,71	0,35	98.553,39	0,40	83.770,38	0,32
TOTAL ACTIVOS	172.913,44	1,00	192.133,78	1,00	216.011,24	1,00	247.107,44	1,00	264.717,33	1,00

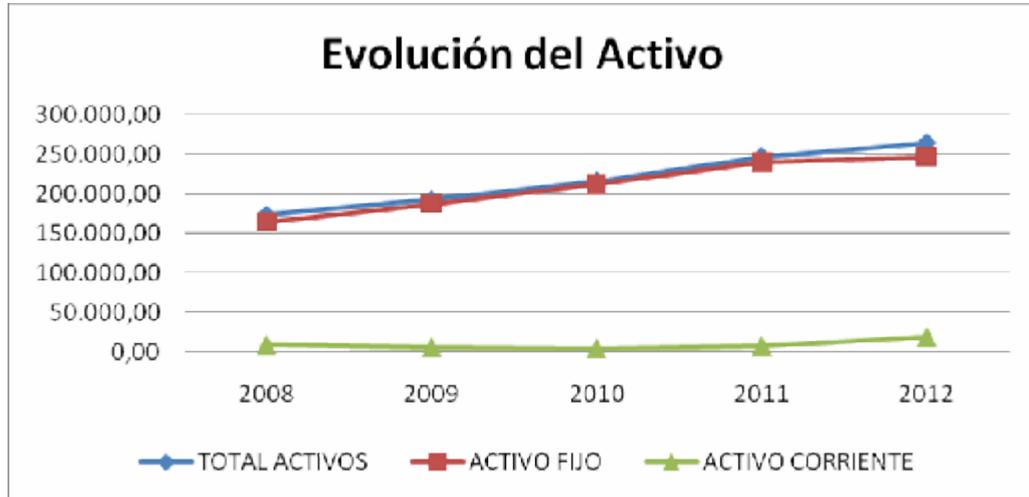
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total de Activos el más representativo en todos los periodos proyectados es el Activo Fijo, mientras que el Activo Corriente mantiene un crecimiento constante en promedio del 3% anual.

Por otro lado dentro del Activo Fijo, la cuenta más significativa es Implementos deportivos producto de la inversión anual del 70% de los recursos destinados para la compra de Activo Fijo, le sigue edificios debido a la gran infraestructura y cotización pero producto de la depreciación este va perdiendo su valor año tras año.

El siguiente gráfico muestra la evolución del Activo Total, así como del Activo Corriente y del Activo Fijo en los próximos 4 años.

Grafico 14: Evolución del Activo



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical del Pasivo y Patrimonio.

Cuadro 31: Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" BALANCES GENERALES PROYECTADO									
PERIODOS	2008	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
PASIVO CORRIENTES	16.101,28	17.669,81	9,74	19.109,72	8,15	20.368,56	6,59	21.517,41	5,64
Cuentas por pagar	8.619,00	9.480,90	10,00	10.144,56	7,00	10.550,35	4,00	10.761,35	2,00
Proveedores	2.552,35	2.807,59	10,00	3.088,34	10,00	3.397,18	10,00	3.736,90	10,00
IESS	3.979,93	4.298,32	8,00	4.642,19	8,00	5.013,57	8,00	5.414,65	8,00
Imp. Renta	950,00	1.083,00	14,00	1.234,62	14,00	1.407,47	14,00	1.604,51	14,00
PASIVO LARGO PLAZO	10.000,00	11.200,00	12,00	12.544,00	12,00	14.049,28	12,00	15.735,19	12,00
Préstamo Bancario	10.000,00	11.200,00	12,00	12.544,00	12,00	14.049,28	12,00	15.735,19	12,00
TOTAL PASIVO	26.101,28	28.869,81	10,61	31.653,72	9,64	34.417,84	8,73	37.252,60	8,24
PATRIMONIO									
Capital Social	146.812,16	163.263,97	11,21	184.357,52	12,92	212.689,61	15,37	227.464,72	6,95
TOTAL P + PATRIMONIO	172.913,44	192.133,78	11,12	216.011,24	12,43	247.107,44	14,40	264.717,33	7,13

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Con respecto al financiamiento de la institución, se aprecia un crecimiento de la deuda cada vez menor gracias a la disminución de costos y gastos, así como al adecuado manejo y planificación de los recursos.

Cuadro 32: Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" BALANCES GENERALES PROYECTADO										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
PASIVO CORRIENTES	16.101,28	0,09	17.669,81	0,09	19.109,72	0,09	20.368,56	0,08	21.517,41	0,08
Cuentas por pagar	8.619,00	0,05	9.480,90	0,05	10.144,56	0,05	10.550,35	0,04	10.761,35	0,04
Proveedores	2.552,35	0,01	2.807,59	0,01	3.088,34	0,01	3.397,18	0,01	3.736,90	0,01
IESS	3.979,93	0,02	4.298,32	0,02	4.642,19	0,02	5.013,57	0,02	5.414,65	0,02
Imp. Renta	950,00	0,01	1.083,00	0,01	1.234,62	0,01	1.407,47	0,01	1.604,51	0,01
PASIVO LARGO PLAZO	10.000,00	0,06	11.200,00	0,06	12.544,00	0,06	14.049,28	0,06	15.735,19	0,06
Préstamo Bancario	10.000,00	0,06	11.200,00	0,06	12.544,00	0,06	14.049,28	0,06	15.735,19	0,06
TOTAL PASIVO	26.101,28	0,15	28.869,81	0,15	31.653,72	0,15	34.417,84	0,14	37.252,60	0,14
PATRIMONIO										
Capital Social	146.812,16	0,85	163.263,97	0,85	184.357,52	0,85	212.689,61	0,86	227.464,72	0,86
TOTAL P + PATRIMONIO	172.913,44	1,00	192.133,78	1,00	216.011,24	1,00	247.107,44	1,00	264.717,33	1,00

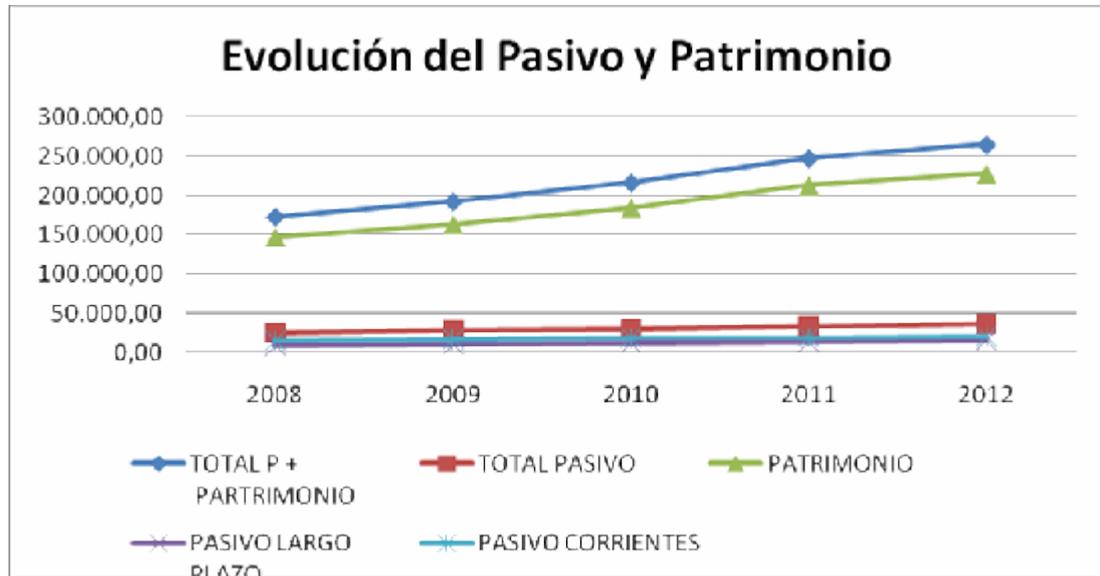
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total del Pasivo + Patrimonio el más representativo en todos los periodos proyectados es el Patrimonio debido a que su Capital Social representa más del 85%, debido a la acumulación como cuenta patrimonial de al menos el 25% de las asignaciones.

Total del Pasivo en los periodos proyectados alcanzado una participación del 14%.

El grafico numero 5 muestra la evolución del Pasivo y Patrimonio en los años 2008-2012.

Gráfico 15: Evolución del Pasivo y Patrimonio



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical de los Ingresos.

Cuadro 33: Análisis Horizontal de los Ingresos

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"									
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DICIEMBRE									
PERIODOS	2008	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
INGRESOS									
Transferencias	119.442,13	123.025,39	3,00	128.561,54	4,50	135.632,42	5,50	144.448,53	6,50
Autogestión	10.000,00	10.800,00	8,00	11.863,50	9,85	12.755,49	7,52	13.993,60	9,71
Convenios	35.000,00	35.500,00	1,43	36.172,25	1,89	37.744,22	4,35	39.327,60	4,20
Otro Ingresos (Sinchaguasin)	1.525,00	1.620,75	6,28	2.041,43	25,96	2.331,71	14,22	2.944,27	26,27
TOTAL INGRESOS	165.967,13	170.946,14	3,00	178.638,72	4,50	188.463,85	5,50	200.714,00	6,50

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar las variaciones del Total de Ingresos se puede apreciar que existirá un incremento estimado del 1,5% anual.

Cuadro 34: Análisis Vertical de los Ingresos

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"										
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DICIEMBRE										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
INGRESOS										
Transferencias	119.442,13	0,72	123.025,39	0,72	128.561,54	0,72	135.632,42	0,72	144.448,53	0,72
Autogestión	10.000,00	0,06	10.800,00	0,06	11.863,50	0,07	12.755,49	0,07	13.993,60	0,07
Convenios	35.000,00	0,21	35.500,00	0,21	36.172,25	0,20	37.744,22	0,20	39.327,60	0,20
Otro Ingresos (Sinchaguasin)	1.525,00	0,01	1.620,75	0,01	2.041,43	0,01	2.331,71	0,01	2.944,27	0,01
TOTAL INGRESOS	165.967,13	1,00	170.946,14	1,00	178.638,72	1,00	188.463,85	1,00	200.714,00	1,00

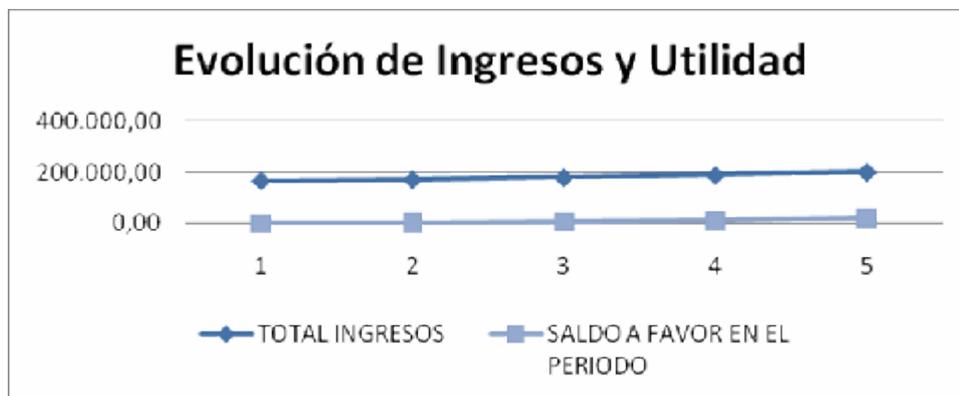
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

En los periodos proyectados los principales ingresos estaban constituidos por las transferencias de alcúotas por parte del Ministerio de Deporte, representando el 72% del Total de Ingresos.

La proyección de los ingresos para el año 2012, asciende a un total de \$200.714,00 dólares, de los cuales las transferencias de alcúotas son las más representativas.

El grafico muestra la evolución de las cuentas de ingresos y utilidades, en este se puede apreciar la tendencia creciente que siguen estas partidas, donde la utilidad es positiva desde el año 2008.

Grafico 16: Evolución de Ingresos y Utilidad



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical de los Egresos.

Cuadro 35: Análisis Horizontal de los Egresos.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DICIEMBRE									
PERIODOS	2008	2009	V.R.	2010	V.R.	2011	V.R.	2012	V.R.
EGRESOS									
ADMINISTRATIVOS	28.425,00	26.672,25	-6,17	26.960,39	1,08	28.215,91	4,66	29.979,79	6,25
FINANCIEROS	2.074,74	2.282,21	10,00	2.441,97	7,00	2.539,65	4,00	2.590,44	2,00
OPERATIVOS	134.062,10	138.372,58	3,22	143.814,30	3,93	147.131,17	2,31	148.632,71	1,02
TOTAL EGRESOS	164.561,84	167.327,05	1,68	173.216,67	3,52	177.886,72	2,70	181.202,94	1,86

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar el comportamiento de los egresos en todos los periodos proyectados se puede apreciar que el Total de Egresos se incrementa en promedio el 1,5% al año, mientras que los egresos que presentan un crecimiento cada vez menor son los operativos seguidos por los gastos financieros.

Cuadro 36: Análisis Vertical de los Egresos.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DICIEMBRE										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
EGRESOS										
ADMINISTRATIVOS	28.425,00	0,17	26.672,25	0,16	26.960,39	0,16	28.215,91	0,16	29.979,79	0,17
FINANCIEROS	2.074,74	0,01	2.282,21	0,01	2.441,97	0,01	2.539,65	0,01	2.590,44	0,01
OPERATIVOS	134.062,10	0,81	138.372,58	0,83	143.814,30	0,83	147.131,17	0,83	148.632,71	0,82
TOTAL EGRESOS	89.761,59	0,67	167.327,05	0,70	173.216,67	0,72	177.886,72	0,73	181.202,94	0,73

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total de Egresos se puede evidenciar que en todos los periodos el gasto más representativo es el operacional con una participación mayor al 82% en todos los años, esto se debe a los grande gastos realizados por la institución en dotación de uniformes, trofeos, medallas, y otros rubros que van en beneficio de los deportistas, así como el valor de las depreciaciones, debido a la gran cantidad de activos que posee Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”.

Seguido de los gastos operativos en participación están los gastos administrativos, con una participación del 16% en todos los periodos proyectados.

Por último los Gastos Financieros son los de menor participación eh importancia ya alcanzan una participación apenas del 1% del Total de Egresos y estos en armonía con la evolución del Pasivo.

La mejora en la eficiencia de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” se manifiesta también en la reducción de los costos y gastos. Estos costos representan al final del año 2012 \$184.631,39 dólares, dentro de los cuales el más representativo es el gasto operativo.

Grafico 17: Evolución de los Egresos



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

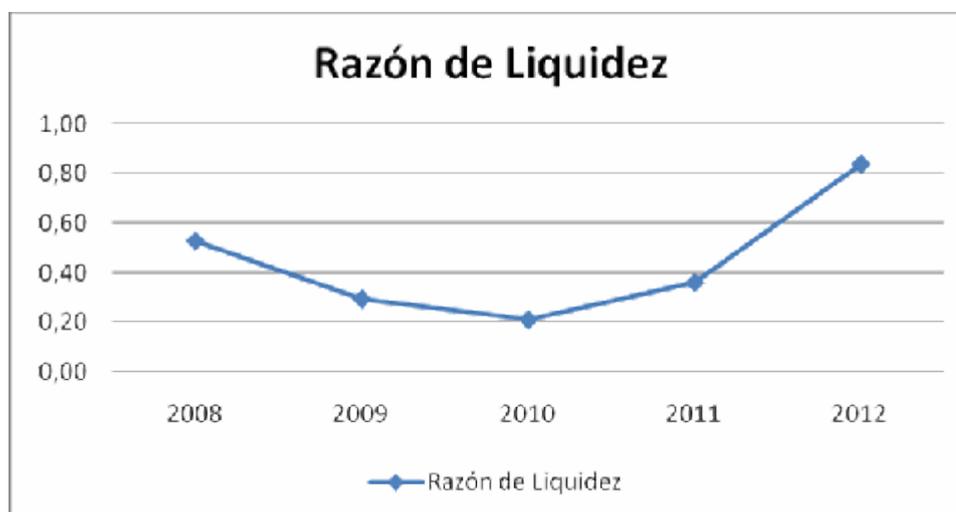
4.4.2 Herramientas Financieras

Con el propósito de diagnosticar la situación económica y financiera de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", se aplicó razones financieras como liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento y capital de trabajo, en los Estados Financieros Proyectados en los periodos 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012, con el fin de tomar decisiones, rápidas, ágiles y oportunas.

Liquidez

Razón de Liquidez				
2008	2009	2010	2011	2012
8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45	18.076,70
16.101,28	17.669,81	19.109,72	20.368,56	21.517,41
0,53	0,29	0,21	0,36	0,84

Grafico 18: Evolución de la Liquidez



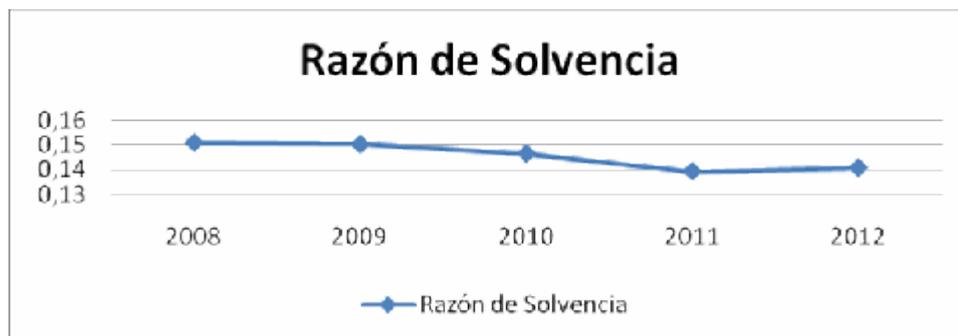
Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

La liquidez pasa de 0,53 en el año 2008 a 0,84 en el 2012. Esta situación se explica por el mayor crecimiento del activo corriente con respecto al pasivo corriente, debido al incremento de ingresos y la reducción de costos y gastos.

Solvencia

Razón de Solvencia				
2008	2009	2010	2011	2012
26.101,28	28.869,81	31.653,72	34.417,84	37.252,60
172.913,44	192.133,78	216.011,24	247.107,44	264.717,33
0,15	0,15	0,15	0,14	0,14

Gráfico 19: Evolución de la Solvencia



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

El grado de endeudamiento de la institución, medido a través de la relación del pasivo a patrimonio, pasa de 0,15 en el año 2008, para llegar al año 2012 a 0,14 veces, lo cual se explica porque los Activos Fijos no están financiados por el Pasivo, ya que la mayoría es producto de donaciones, convenios y autogestión, así como la utilización del 25% de los ingresos en la compra de Activos.

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo				
2008	2009	2010	2011	2012
8.511,00	5.182,69	3.995,92	7.329,45	18.076,70
16.101,28	17.669,81	19.109,72	20.368,56	21.517,41
-7.590,28	-12.487,12	-15.113,79	-13.039,10	-3.440,71

Grafico 20: Evolución del Capital de Trabajo



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Producto del retraso en la entrega de los recursos la institución en el año 2008 el capital de trabajo fue de -7590,28 pero gracias al incremento de recursos, así como a la disminución de los gastos el capital de trabajo de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” para el año 2012 presenta una mejora llegando a -3440,71 pero manteniendo sus problemas para continuar con sus operaciones normales, necesitando un financiamiento para cubrir los Pasivos Corrientes arrastrando.

Comentario:

Gracias a la aplicación de Cuadro de Mando Integral se está mejorando la estructura financiera de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” progresivamente. Esto se puede evidenciar en la mejora de los índices de las razones financieras, que al pasar de los periodos y una adecuada planificación financiera llegaran a márgenes óptimos.

4.5 Control

Las actividades de control son procedimientos que ayudaran asegurar

que las políticas se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la institución.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” y en cada una de las etapas del manejo financiero.

4.5.1 Cumplimiento de Políticas

Para garantizar objetividad y transparencia en las decisiones relacionadas con el manejo de los recursos financieros de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, el directorio de la institución se reunirá una vez al mes invitando, a entidades o expertos en el tema, que apoyen la toma de decisiones financieras.

Para ello el directorio debe:

- Analizar y evaluar el cumplimiento de políticas financieras.
- Fijar las sanciones a los funcionarios que no cumplan las políticas de la institución.
- Analizar y aprobar los informes de control de auditoría externa.
- Analizar y aprobar los informes financieros pertinentes a la gestión financiera.

4.5.2 Cumplimiento de Obligaciones

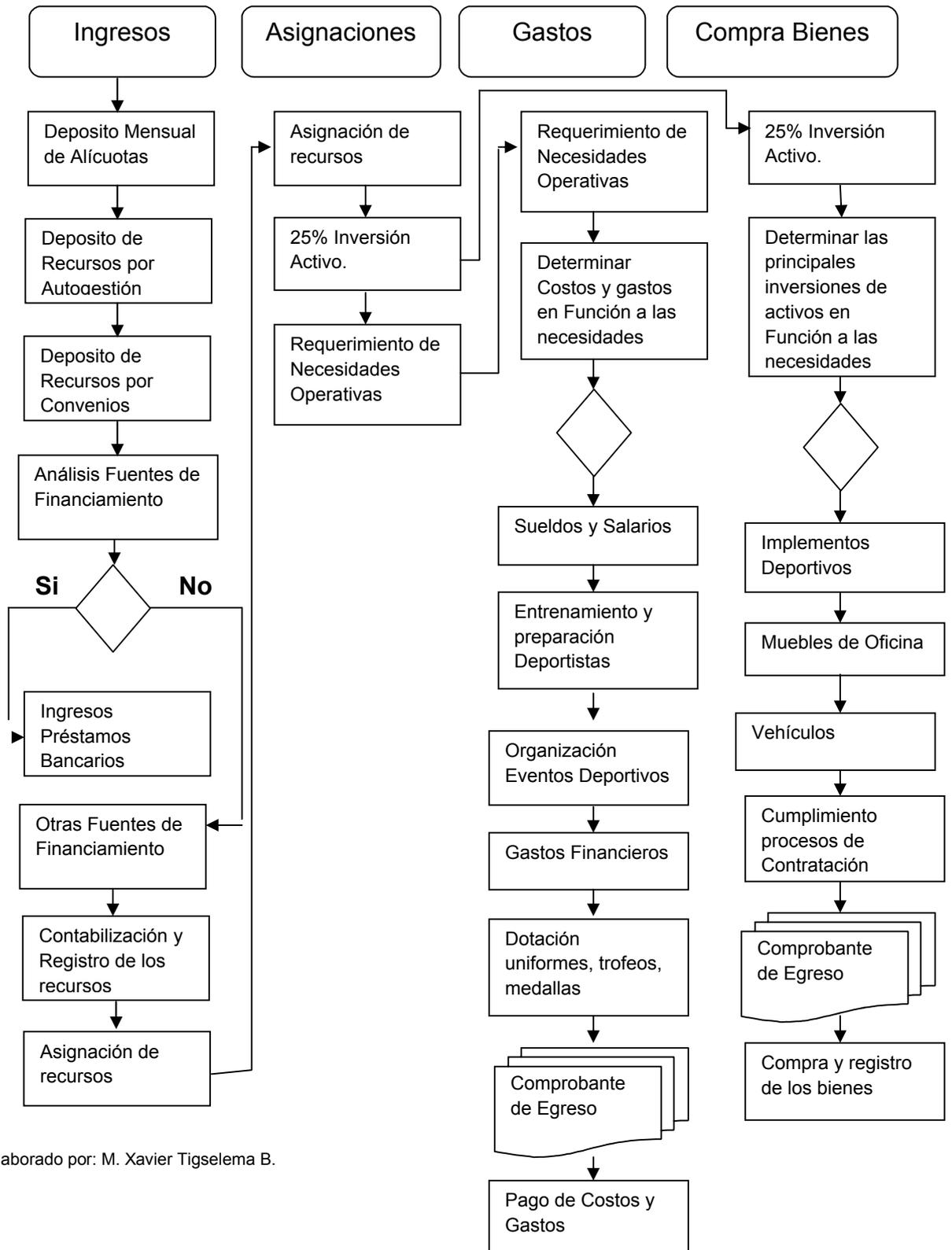
Las obligaciones deben contar, con su debido justificativo y documentación de respaldo, el pago se llevará a cabo realizando el servicio, o entregando la cosa material objeto de la obligación.

Las transacciones y los hechos que afectan a Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

En caso de existir retraso en los pago se explicara las razones por las cuales paso, caso contrario se sancionara al funcionario responsable.

4.5.3 Flujograma de Procesos Financieros

Grafico 21: Flujograma



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.5.4 Procesos de Contratación

Garantizar el suministro oportuno de Bienes y/o Servicios a todas las dependencias de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” de acuerdo con las necesidades específicas y la disponibilidad de recursos. Asegurar que los Bienes y/o Servicios adquiridos cumplan con los requisitos específicos establecidos en las leyes y normas vigentes en el país.

La licitación pública fomenta en mayor medida la competencia y satisface las necesidades para la eficiencia y economía. Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” presentará la notificación de las oportunidades de licitación con suficiente anticipación para que los posibles licitantes puedan determinar su interés, así como preparar y presentar sus ofertas.

A todos los licitantes que reúnen los criterios de precalificación se les permitirán que presenten sus ofertas. La notificación de precalificación y el procedimiento de evaluación serán compatibles con aquéllos establecidos para la licitación pública de acuerdo con estos procesos.

Proceso de adquisición:

- El proceso normal de adquisiciones implica las siguientes etapas:
- Notificación de oportunidades para licitaciones.
- Convocatoria para presentar ofertas y expedición de documentos de licitación.
- Recepción de las ofertas, evaluación de las mismas.
- Elaboración del Cuadro Comparativo de Ofertas.
- Elaboración Orden de Compra y Solicitar autorización al Ordenador de Gasto.

- Adjudicación del contrato.

4.5.5 Controles Físicos Patrimoniales

4.5.5.1 Arqueos

Cuadro 37: Modelo de un Arqueo de Caja

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ"		
ARQUEO DE CAJA		
Custodio:		
Fecha:		
Hora inicio:	Hora fin:	
Responsable:		
Denominación	Cantidad	Total
Billetes		
100,00		
50,00		
20,00		
10,00		
5,00		
2,00		
1,00		
	Subtotal	
Monedas		
1,00		
0,50		
0,25		
0,10		
0,01		
Cheques a la vista	Subtotal	
Banco		
	Número	Valor
Cheques posfechados	Subtotal	
Banco		
	Número	Valor
Total	Subtotal	

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.5.5.2 Conciliaciones

Cuadro 38: Modelo de una Conciliación Bancaria

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" CONCILIACIÓN BANCARIA				
Custodio:				
Fecha:				
Hora inicio:			Hora fin:	
Responsable:				
			Saldo libros	Saldo estado de cuenta
Saldo al xx-xx-20xx			Xxx	Xxx
(+)	Depósitos en tránsito			Xxx
	Fecha	Valor		
(-)	Cheque en circulación			Xxx
	Nº ch/	Valor		
(+)	Notas de crédito			Xxx
	Intereses cuenta corriente	sobre saldos	Xxx	
(-)	Notas de débito			Xxx
	Servicios bancarios		Xxx	
(+/-)	Errores de registro			Xxx
(-)			Xxx	
(+)			Xxx	
Total			Xxx	Xxx

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.5.5.3 Recuentos

Cuadro 39: Modelo de una Revisión de Activos

LIGA DEPORTIVA CANTONAL "PUJILÍ" REVISIÓN			
Custodio:			
Fecha:			
Hora inicio:		Hora fin:	
Responsable:			
Activo	Valor	Cantidad	Total
Total			

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

4.5.6 Dispositivas de Seguridad para Restringir el acceso a los activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las actas de responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados ya que periódicamente, se compararán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

4.5.7 Segregación de Funciones

La segregación de funciones es una de las principales actividades de control, que tiene como fin prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en la institución. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación o transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros. Por tanto si se daría una acción fraudulenta o irregularidad se requeriría la complicidad de dos o más empleados.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes dentro de Liga Deportiva Cantonal "Pujilí".

4.5.8 Niveles de Autorización

En Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de los directivos de la institución, la autorización debe documentarse y comunicarse manifiestamente a las personas o aéreas autorizada.

CAPÍTULO 5
PAN DE NEGOCIOS

CAPITULO V

5 Plan De Negocios Para El Complejo Turístico Y Recreacional “Sinchaguacing”.

5.1 Descripción del negocio

Resumen ejecutivo

El Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” fue entregado en comodato a Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” en el año 2007, por la I. Municipalidad del Cantón “Pujilí” para su administración con el objetivo de obtener recursos que ayuden a masificar el deporte cantonal y a la vez facilitar sus instalaciones para los entrenamientos de los deportistas.

El complejo se encuentra ubicado en la Av. Velasco Ibarra, cuenta con 2 piscinas olímpicas que sirven en la formación de los deportistas así como toboganes, sauna, turco, hidromasaje, bar, etc. además de un gimnasio usado por quienes practican deportes de potencia, sus instalaciones son completamente nuevas y están en funcionamiento desde el año 2007.

El complejo inicio sus actividades con un capital inicial aproximado de \$ 24.067,50 entre activo fijo y activo circulante.

Divido a la necesidad de un lugar donde la sociedad pujilence pueda desarrollar actividades de esparcimiento, con instalaciones adecuadas, cómodas, en buen estado, el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” es ideal para satisfacer esta necesidad, por ello se debe contar con recursos humanos adecuados suficientes capacitados y motivado con el fin de proveer un buen servicio

Actualmente el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” tiene como mercado objetivo a la sociedad pujilence en general, debido a su excelente ubicación y servicios el mercado se ampliado a los cantones de Latacunga y Saquisilí.

En los dos últimos años en que el complejo a estado en la administración de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, ha generado un promedio de \$35.370,00 de ingresos y \$34757,50 de egresos.

En relación con las razones financieras del Complejo tiene una razón de rendimiento sobre su patrimonio es de 0.06 respectivamente lo cual indica que por cada dólar invertido en patrimonio se tiene el 0,06 en utilidad.

5.1.1 Misión

La misión del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” es ofrecer un servicio de calidad haciendo que los clientes pasen momentos de sano esparcimiento y relajación, así como facilitar las instalaciones a los deportistas del cantón a fin de contribuir en su entrenamiento, contribuyendo con desarrollo turístico y deportivo de Pujilí.

5.1.2 Visión

El Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” tiene como misión llegar a ser el centro de recreación número uno de la provincia de Cotopaxi, mediante nuevos productos servicios y actividades que aseguren la satisfacción de los clientes en un plazo de 3 años.

5.1.3 Objetivos

- Satisfacer todas y cada una de las necesidad de los clientes.
- Innovar constantemente las promociones servicios y actividades que ofrece el complejo.
- Mantener las instalaciones en un estado óptimo.
- Mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos del complejo.
- Prestar todas las facilidades para el entrenamiento y preparación de los deportistas del cantón.
- Contribuir con el desarrollo turística de Pujilí y la Provincia.

- Incorporar nuevos clientes provenientes de todos los sectores del mercado.

5.2 Mercado

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Por ello es necesaria la segmentación de mercado ya que es un proceso que divide el mercado total, en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Esto dará al Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” la facilidad de identificar las necesidades de sus clientes, crecer más rápido en el mercado meta, poner un precio adecuado para cada segmento del mercado, enfrentar menos competencia en un segmento específico.

5.2.1 Mercados

Cuadro 40: Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS CLIENTES DEL COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"					
Mercados	Niños	Jóvenes	Adultos	Adultos Mayores	Empresas
GEOGRÁFICAS					
Canton	Pujilí, Latacunga, Saquisilí.	Pujilí, Latacunga, Saquisilí.	Pujilí, Latacunga, Saquisilí.	Pujilí, Latacunga.	Pujilí, Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Turistas.
DEMOGRÁFICAS					
Ingresos	Ninguno	\$50 Mensuales	\$200 Mensuales	\$150 Mensuales	\$200 x emple.
Edad	1-10	11-30	31-60	61-adelante	Todas
Origen Étnico	Mestizo 90% Indígena 10%	Mestizo 80% Indígena 20%	Mestizo 90% Indígena 10%	Mestizo 95% Indígena 5%	Cualquiera
Tipo					Publicas 50% Privadas 50%
Clase Social	Alta 5% Media 95%	Alta 15% Media 85%	Alta 5% Media 95%	Alta 5% Media 95%	Cualquiera

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.2.2 Mercado Meta

Mercado potencial Empresas y Turistas

Los principales clientes son los jóvenes y adultos de instituciones educativas de las ciudades de Pujilí, Latacunga y Saquisilí, Salcedo así como turistas nacionales y extranjeros cuyos ingresos deben cubrir el valor de la entrada.

Debido a que las instalaciones se encuentran en la zona urbana los servicios, productos y actividades apuntan a estos dos mercados, que cuentan con los recursos para el pago del servicio, de igual manera es necesario precisar que la población de los mercados meta en su mayoría cumplen con estas características.

5.2.3 Competencia

La competencia para el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” son todos los complejos recreativos del cantón y las ciudades de Latacunga, Salcedo y Saquisilí.

Existen en la ciudad de Pujilí 2 complejos recreacionales, de igual manera en las ciudades de Latacunga, salcedo y Saquisilí se pueden encontrar 4 complejos de este tipo.

5.2.3.1 Barreras de entrada

En lo referente a las barreras de entrada que posee el sector, específicamente el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” se puede hacer referencia a las siguientes:

- Proveedores

En el sector en se desarrollan las actividades del Complejo, los proveedores son de gran influencia ya que las necesidades de implementos para la limpieza de las piscinas, mantenimiento de los calderos, mantenimiento de los maquinas de gimnasio, gas industrias son muy costosos y de difícil acceso haciendo que el poder de negociación sea limitado y los costos se eleven anualmente.

- Competidores Nuevos

Debido a la gran inversión que debe hacerse para la construcción, equipamiento y mantenimiento de las instalaciones de un complejo recreativo los nuevos competidores son sumamente escasos y en los últimos 3 años no se ha visto el aparecimiento de uno.

- Clientes

Los clientes poseen gran fuerza de negociación ya que pueden elegir entre los distintos complejos que existen en el cantón y la provincia, siempre y cuando se maneje las mismas promociones, servicios y

actividades por ello las clientes siempre exigen una mejora e innovación constante restando el margen de utilidad para el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”. Por ello el valor agregado y ventajas competitivas que la institución presente incrementaran su participación en el mercado así como sus ingresos.

5.2.3.2 Competidores existentes

Los competidores que influyen directamente al Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”, se detallan a continuación:

- Competidores Existentes en el Cantón

En Pujilí existe un solo competidor directo y es Centro Recreacional “El Aliso” cuyas instalaciones son muy pequeña debido a lo cual mantiene un mercad pequeño dentro del cantón, focalizado principalmente al sector rural y a la población indígena.

- Competidores Existentes en la Provincia

En la ciudad de Latacunga se encuetan 2 competidores, el Complejo “San Martin” y el Complejo “La Sallé” enfocados a la clase media pero en especial a los niños y jóvenes de la provincia pero el complejo “La Sallé” se enfoca especialmente a la población indígena de la provincia.

En el Cantón Salcedo existe un importante complejo recreacional llamando “El Surilla” enfocado a todos los segmentos del mercado y cuyo competencia es directa con el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.

Grafico 22: Porcentaje de Competidores



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Cuadro 41: Atributos de los Competidores

Atributos de los Competidores				
Competidores	Instalaciones	Participación Mercado	Calidad del Servicio	Ponderación 10/10
El Aliso	1	2	2	5
San Martin	3	2	3	8
La Sallé	1	2	3	6
El Surillal	3	3	3	9

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.2.3.3 Estrategias de los competidores

De los competidores del Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin" se han estudiado sus estrategias mismas que se muestran a continuación

Estrategias:

- Entregar gratuitamente a sus clientes salva vidas y trajes de baño.
- Mantiene un gran surtid de platos a la carta en su bar restaurante.
- Organizar eventos artísticos y concursos cada mes.
- No aceptar el ingreso de personas en estado etílico así como de personas con un mal aspecto.

- Proyectar videos de entretenimiento para el cliente, así como música en todo momento.

5.2.3.4 Descripción de las fortalezas y debilidades

Análisis Foda

- Fortalezas

Contar con unas excelentes instalaciones.

Su muy buena ubicación en el Pujilí.

Infraestructura adecuada para brindar servicio de calidad a sus clientes.

El gimnasio completo.

Amplias zonas de parqueadero.

Paneles solares que disminuyen el consumo de energía.

- Oportunidades

El no pago de los servicios básicos gracias a lo dispuesto en el artículo 48 de la Ley del Deporte

Convenios con el hotel Capulí en administración de la ESPE-L

Convenios con instituciones públicas y privadas de la provincia para el uso de las instalaciones.

- Debilidades

Falta de personal calificado en la administración del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.

Pésima atención del personal operativo.

Descuido en la atención del bar y falta de productos.

Falta de un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos.

Descuido en el mantenimiento de las instalaciones.

Desuso de los servicios del complejo.

- Amenazas

Deterioro de las instalaciones.

Perdida de mercado.

5.2.3.4 Ventaja competitiva respecto a competidores

En cuanto a las principales ventajas que mantiene el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” con respecto a sus competidores esta el no pago desde este año de servicios básicos, así el financiamiento de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, la excelente ubicación de sus instalaciones.

Para tener mayor ventaja ante sus competidores el Complejo debe realizar un correcto reclutamiento de personal estableciendo procesos formales de acuerdo a los diferentes perfiles requeridos, con el fin de mantener un ambiente de trabajo favorable que vaya en beneficio de los clientes. Además se debe mantener una correcta administración de los costos y gastos.

5.3 Descripción del Servicios

En la actualidad el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” cuenta con piscinas, toboganes, sauna, turco, hidromasaje, bar, piscinas polar, gimnasio, parqueaderos estos servicios no ofrecen mayor promociones y la mayoría de tiempo funcionan unos cuantos, provocando un desaprovechamiento de las instalaciones. Por ello es necesario implantar nuevas productos, servicios y actividades que atraigan a los clientes de forma masiva, lo que mejorara los ingresos y utilidades del complejo.

5.3.1 Oferta de productos y servicios

- Convenio con el Hotel “EL Capulí”

En Pujilí existe un hotel de primer nivel a donde llegan turistas nacionales y extranjeros, este hotel está administrado por la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga por la Carrera de Administración Hotelera y Turística, debido a que el hotel carece de instalaciones para la recreación de sus huéspedes un convenio con el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” incrementaría los servicios que ofrece, lo que provocara un crecimiento en su mercado potencial así como el del complejo.

El valor de deberá pagar el Hotel “El Capulí” será de \$2,00 dólares por cada huésped independientemente de si utilizaren o no las instalaciones y servicios del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”, este monto deberá estar incluido en el pago del alojamiento. Estos valores serán cancelados al final de cada mes y serán depositados en la cuenta del complejo.

- Convenios Instituciones Educativas y Empresas Públicas y Privadas

En el Pujilí, Latacunga, Saquisilí y Salcedo existen varios colegios, escuelas e instituciones que desean utilizar las instalaciones del complejo ya sea para esparcimiento como para la práctica del deporte de sus alumnos, por ello la firma de convenios con las instituciones interesadas incrementara el mercado y por ende los ingresos.

El valor de estos convenios será de \$1,00 dólar por cada alumno en el caso de Instituciones educativas y de \$2,00 por cada funcionario o empleado de instituciones públicas y privadas. El uso de las instalaciones se lo hará una vez por semana en el horario que se disponga para cada institución.

- Paquetes promocionales

Debido a la segmentación del mercado es necesario presentar opciones que incluyen el uso de todos y cada uno de los servicios del complejo, para cada segmento es así que se tienen:

1. Niños el ingreso será gratuito.
2. Jóvenes el valor de las entradas será de \$1,50 y en caso de parejas será de \$2,00.
3. Adultos el valor de las entradas será de \$2,00.
4. Para los adultos mayores el ingreso a las instalaciones tendrá un valor de \$1,50
5. En caso de familias los padres pagaran \$1,50 y los jóvenes \$1,00.
6. Los clientes que utilizan el gimnasio a diario lo podrán hacer en tres paquetes:
 - Mañana de 6-12 del día el valor será de \$10,00 mensuales.
 - Tarde de 1-6 de la tarde será de \$15,00 mensuales
 - Noche de 7-10 de la noche será de \$10,00 mensuales.

Nota: estos paquetes debe variar cada 2 meses y ofrecer mejores precios y servicios a los clientes.

- Eventos mensuales

Con el fin de incrementar la participación en el mercado el Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin", organizara eventos mensuales con la participación de artistas, concursos, premios, etc. Con el fin de atraer nuevos y potenciales clientes.

El valor de las entradas a cada evento será de \$2,00 por persona.

- Restaurante

Con el propósito de ofrecer cada vez mejores servicios el restaurante del Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin" tendrá variedad de platos a la carta preparados por un personal capacitado.

El valor de cada plato será de \$2,50 el completo y de \$1,50 el medio.

- Otros servicios

Con el propósito de incrementar la participación en el mercado del complejo así como sus ingresos se ofrecerán servicios adicionales como son: rumbaterapia, discoteca, instructores de natación y fisicoculturismo mismos que no tendrán ningún valor adicional a la entrada.

5.3.2 Escenarios alternativos

Con el propósito de determinar los ingresos que el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” tendrá por la implementación de los nuevos productos y servicios es necesario plantearse tres escenarios.

- **Escenario Optimista**

Cuadro 42: Escenario Optimista

Escenario Optimista			
Productos y Servicios	Valor	# de Clientes	Ingresos
Convenio Hotel “EL Capul”	2,00	100	200,00
Convenios Instituciones Educativas	0,50	1000	500,00
Convenios Instituciones Públicas y Privadas	1,50	100	150,00
Paquetes promocionales			1.720,00
Entrada Niños	0,00		0,00
Jóvenes			
Entrada individual jóvenes	1,50	100	150,00
Entrada en pareja jóvenes	2,00	150	300,00
Entrada adultos	2,00	100	200,00
Entrada adultos mayores	1,50	30	45,00
Familias			
Entrada padres familia	1,50	50	75,00
Entrada jóvenes familia	1,00	100	100,00
Gimnasio			
Mañana	10,00	20	200,00
Tarde	15,00	30	450,00
Noche	10,00	20	200,00
Eventos mensuales	2,00	200	400,00
Restaurante			
Platos Completos	2,50	300	750,00
Platos Medios	1,50	400	600,00
Total Ingresos Mensuales			6.040,00
Total Ingresos Anuales			72.480,00

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

- **Escenario Medio**

Cuadro 43: Escenario Medio

Escenario Medio			
Productos y Servicios	Valor	# de Clientes	Ingresos
Convenio Hotel "EL Capul"	2,00	80	160,00
Convenios Instituciones Educativas	0,50	800	400,00
Convenios Instituciones Públicas y Privadas	1,50	80	120,00
Paquetes promocionales			
Entrada Niños	0,00		0,00
Jóvenes			
Entrada individual jóvenes	1,50	80	120,00
Entrada en pareja jóvenes	2,00	120	240,00
Entrada adultos	2,00	80	160,00
Entrada adultos mayores	1,50	25	37,50
Familias			
Entrada padres familia	1,50	40	60,00
Entrada jóvenes familia	1,00	80	80,00
Gimnasio			
Mañana	10,00	15	150,00
Tarde	15,00	25	375,00
Noche	10,00	15	150,00
Eventos mensuales	2,00	200	400,00
Restaurante			
Platos Completos	2,50	240	600,00
Platos Medios	1,50	320	480,00
Total Ingresos Mensuales			3.532,50
Total Ingresos Anuales			42.390,00

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

- **Escenario Pesimista**

Cuadro 44: Escenario Pesimista

Escenario Pesimista			
Productos y Servicios	Valor	# de Clientes	Ingresos
Convenio Hotel "EL Capulí"	2,00	70	140,00
Convenios Instituciones Educativas	0,50	670	335,00
Convenios Instituciones Públicas y Privadas	1,50	70	105,00
Paquetes promocionales			
Entrada Niños	0,00		0,00
Jóvenes			
Entrada individual jóvenes	1,50	70	105,00
Entrada en pareja jóvenes	2,00	100	200,00
Entrada adultos	2,00	70	140,00
Entrada adultos mayores	1,50	20	30,00
Familias			
Entrada padres familia	1,50	35	52,50
Entrada jóvenes familia	1,00	70	70,00
Gimnasio			
Mañana	10,00	15	150,00
Tarde	15,00	20	300,00
Noche	10,00	15	150,00
Eventos mensuales	2,00	150	300,00
Restaurante			
Platos Completos	2,50	200	500,00
Platos Medios	1,50	270	405,00
Total Ingresos Mensuales			2.982,50
Total Ingresos Anuales			35.790,00

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.4 Modelo de negocio y plan financiero

5.4.1 Estado de resultados proyectado

Cuadro 45: Estado de Resultados Proyectado

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"					
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO					
PERIODOS	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS					
Convenio instituciones	4.200,00	8.160,00	8.727,20	9.390,70	10.055,59
Entradas Piscinas	27.600,00	14.040,00	15.021,80	16.159,00	17.807,33
Gimnasio	7.740,00	8.100,00	8.314,50	8.671,80	9.035,46
Restaurante	0,00	12.960,00	13.143,20	13.471,58	13.894,73
TOTAL INGRESOS	39.540,00	43.260,00	45.206,70	47.693,07	50.793,12
EGRESOS					
ADMINISTRATIVOS	10.800,00	11.664,00	12.597,12	13.604,89	14.693,28
Sueldos	10.800,00	11.664,00	12.597,12	13.604,89	14.693,28
OPERATIVOS	27.215,00	21.425,34	22.840,73	23.948,59	24.105,45
Arriendo	9.000,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Gas Industrial	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Limpieza	3.000,00	3.600,00	4.140,00	4.554,00	4.599,54
Servicios Básicos	6.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tratamiento agua	4.200,00	5.040,00	5.796,00	6.375,60	6.439,36
Publicidad	1.800,00	2.160,00	2.484,00	2.732,40	2.869,02
Depreciación Activos Fijos	0,00	3.719,34	3.432,83	3.235,90	3.112,31
Gastos varios	455,00	546,00	627,90	690,69	725,22
TOTAL EGRESOS	38.015,00	33.089,34	35.437,85	37.553,48	38.798,73
SALDO A FAVOR EN EL PERIODO	1.525,00	10.170,66	9.768,85	10.139,58	11.994,39

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.4.2 Proyecciones del flujo de caja

Cuadro 46: Proyección Flujo de Caja

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
Periodos	2008	2009	2010	2011	2012
A) Flujo de efectivo x actividad de operación					
Convenio instituciones	4.200,00	8.160,00	8.727,20	9.390,70	10.055,59
Entradas Piscinas	27.600,00	14.040,00	15.021,80	16.159,00	17.807,33
Gimnasio	7.740,00	8.100,00	8.314,50	8.671,80	9.035,46
Restaurante	0,00	12.960,00	13.143,20	13.471,58	13.894,73
Efectivo pagado proveedores	20.615,00	17.706,00	19.407,90	20.712,69	20.993,14
Gastos Servicios Básicos	6.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto sueldos	10.800,00	11.664,00	12.597,12	13.604,89	14.693,28
Flujo de Efectivo generado x actividad de operación	1.525,00	13.890,00	13.201,68	13.375,49	15.106,70
B) Flujo de efectivo x actividad de inversión					
Compra Activo Fijo	0,00	2106,00	2253,27	2423,85	2671,10
Flujo de efectivo utilizado en actividad de inversión	0,00	-2.106,00	-2.253,27	-2.423,85	-2.671,10
C) Flujo de efectivo x actividad de financiamiento					
Flujo de efectivo utilizados x actividad de financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A+B+C incremento del efectivo					
A+B+C incremento del efectivo	1.525,00	11.784,00	10.948,41	10.951,64	12.435,60
Saldo inicial del efectivo	-300,00	1.225,00	13.009,00	23.957,41	34.909,05
Saldo final del efectivo	1.225,00	13.009,00	23.957,41	34.909,05	47.344,65

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.4.3 Balance general proyectado

Cuadro 47: Balance General Proyectado

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"					
BALANCES GENERALES PROYECTADO					
PERIODOS	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.225,00	13.009,00	23.957,41	34.909,05	47.344,65
Caja Bancos	1.225,00	13.009,00	23.957,41	34.909,05	47.344,65
ACTIVO FIJO	18.287,50	20.393,50	18.874,93	17.763,90	17.000,73
Implementos	1.064,50	1.485,70	1.703,00	1.911,91	2.119,67
Equipo de computo	1.200,00	1.621,20	1.521,01	1.478,42	1.480,21
Equipo de Audio	1.560,00	1.981,20	1.761,02	1.638,43	1.586,89
Muebles de Oficina	423,00	844,20	1.157,72	1.448,43	1.725,71
Gimnasio	14.040,00	14.461,20	12.732,17	11.286,71	10.088,25
TOTAL ACTIVOS	19.512,50	33.402,50	42.832,34	52.672,95	64.345,37
Pasivo corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivo largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO					
Capital Social	19.512,50	33.402,50	42.832,34	52.672,95	64.345,37
TOTAL P + PATRIMONIO	19.512,50	33.402,50	42.832,34	52.672,95	64.345,37

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.4.4 Necesidades de financiación

De acuerdo a los balances proyectados y el, en las circunstancias establecidas y sin considerar cambio alguno en sus inversiones, el Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin" no presenta necesidades de financiación a corto, mediano o largo plazo.

5.5 Establecimiento de los indicadores de control

5.5.1 Determinación de la meta

Cuadro 48: Indicadores de Control

Indicadores de Control	Definición Operacional	Niveles	2008	2009	2010	2011	2012	Meta al 2012		
Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos totales	3,86%	3,86%	4,00%	4,50%	5%	6,00%	>=6%	5%	<4,5%
% de ingreso que ha crecido	(Ingreso de periodo en estudio - Ingresos periodo anterior) / ingreso periodo anterior	2,73%	2,73%	3,50%	4,50%	5,50%	6,50%	>=6,5%	5,50%	< 4,5%
%Costos y gastos que ha disminuido	(Costos y gastos de periodo en estudio - Costos y gastos periodo anterior) / Costos y gastos periodo anterior	20,68%	20,68%	20%	15%	10%	1%	<1%	10%	15%

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

5.5.2 Evaluación del rendimiento financiero.

Análisis Horizontal y Vertical de los Activos Y Patrimonio.

Cuadro 49: Análisis Horizontal de los Activos Y Patrimonio

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"									
BALANCES GENERALES PROYECTADO									
PERIODOS	2008	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE	1.225,00	13.009,00	961,96	23.957,41	84,16	34.909,05	45,71	47.344,65	35,62
Caja Bancos	1.225,00	13.009,00	961,96	23.957,41	84,16	34.909,05	45,71	47.344,65	35,62
ACTIVO FIJO	18.287,50	20.393,50	11,52	18.874,93	-7,45	17.763,90	-5,89	17.000,73	-4,30
Implementos	1.064,50	1.485,70	39,57	1.703,00	14,63	1.911,91	12,27	2.119,67	10,87
Equipo de computo	1.200,00	1.621,20	35,10	1.521,01	-6,18	1.478,42	-2,80	1.480,21	0,12
Equipo de Audio	1.560,00	1.981,20	27,00	1.761,02	-11,11	1.638,43	-6,96	1.586,89	-3,15
Muebles de Oficina	423,00	844,20	99,57	1.157,72	37,14	1.448,43	25,11	1.725,71	19,14
Gimnasio	14.040,00	14.461,20	3,00	12.732,17	-11,96	11.286,71	-11,35	10.088,25	-10,62
TOTAL ACTIVOS	19.512,50	33.402,50	71,19	42.832,34	28,23	52.672,95	22,97	64.343,37	22,16
PATRIMONIO									
Capital Social	19.512,50	33.402,50	71,19	42.832,34	28,23	52.672,95	22,97	64.345,37	22,16
TOTAL P + PATRIMONIO	19.512,50	33.402,50	71,19	42.832,34	28,23	52.672,95	22,97	64.345,37	22,16

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar el Activo Total se puede evidenciar un incremento sustancial especialmente en el año 2009, producto del crecimiento del Activo Corriente en un 960% causado fundamentalmente por la disminución de costos y gastos como arriendo y servicios básicos, mejorando así las utilidades y por ende la cuenta caja-bancos. De igual manera el Activo Fijo creció en un 11,52% por la inversión de 5% de las entradas al complejo en la compra de implementos, equipo de computo, equipo de audio, muebles de oficina y gimnasio en todos los periodos proyectados.

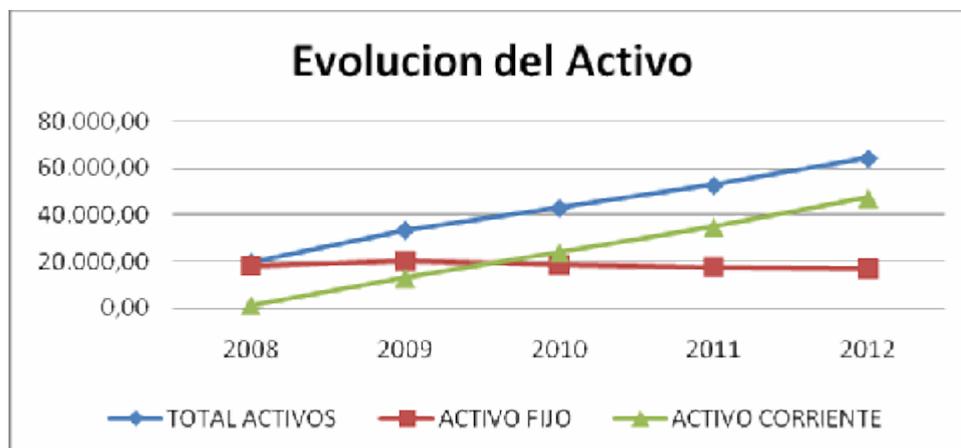
Cuadro 50: Análisis Vertical de los Activos Y Patrimonio

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"										
BALANCES GENERALES PROYECTADO										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE	1.225,00	6,28	13.009,00	38,95	23.957,41	55,93	34.909,05	66,28	47.344,65	73,58
Caja Bancos	1.225,00	6,28	13.009,00	38,95	23.957,41	55,93	34.909,05	66,28	47.344,65	73,58
ACTIVO FIJO	18.287,50	93,72	20.393,50	61,05	18.874,93	44,07	17.763,90	33,72	17.000,73	26,42
Implementos	1.064,50	5,46	1.485,70	4,45	1.703,00	3,98	1.911,91	3,63	2.119,67	3,29
Equipo de computo	1.200,00	6,15	1.621,20	4,85	1.521,01	3,55	1.478,42	2,81	1.480,21	2,30
Equipo de Audio	1.560,00	7,99	1.981,20	5,93	1.761,02	4,11	1.638,43	3,11	1.586,89	2,47
Muebles de Oficina	423,00	2,17	844,20	2,53	1.157,72	2,70	1.448,43	2,75	1.725,71	2,68
Gimnasio	14.040,00	71,95	14.461,20	43,29	12.732,17	29,73	11.286,71	21,43	10.088,25	15,68
TOTAL ACTIVOS	19.512,50	100	33.402,50	100	42.832,34	100	52.672,95	100	64.345,37	100
PATRIMONIO										
Capital Social	19.512,50	100	33.402,50	100	42.832,34	100	52.672,95	100	64.345,37	100
TOTAL P + PATRIMONIO	19.512,50	100	33.402,50	100	42.832,34	100	52.672,95	100	64.345,37	100

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Al analizar el la participación de los Activos Fijos y Corrientes en el Total de Activos se puede observar que hasta el año 2009 tendrá mayor participación el Activo Fijo con el 60%; pero desde el año 2010 el Activo Corriente mantendrá una participación cada vez mayor llegando al 74% en el 2012, esto se presenta fundamentalmente por la mejora en la utilidades del Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin".

Grafico 23: Evolución del Activo



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Análisis Horizontal y Vertical de los Ingresos y Egresos.

Cuadro 51: Análisis Horizontal de los Ingresos y Egresos

COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"									
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO									
PERIODOS	2008	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
INGRESOS									
Convenio Instituciones	4.200,00	8.160,00	94,29	8.727,20	6,95	9.390,70	7,60	10.055,59	7,08
Entradas Piscinas	27.600,00	14.040,00	-49,13	15.021,80	6,99	16.159,00	7,57	17.807,33	10,20
Gimnasio	7.740,00	8.100,00	4,65	8.314,50	2,65	8.671,80	4,30	9.035,46	4,19
Restaurante	0,00	12.960,00		13.143,20	1,41	13.471,58	2,50	13.894,73	3,14
TOTAL INGRESOS	39.540,00	43.260,00	9,41	45.206,70	4,50	47.693,07	5,50	50.793,12	6,50
EGRESOS									
ADMINISTRATIVOS	10.800,00	11.664,00	8,00	12.597,12	8,00	13.604,89	8,00	14.693,28	8,00
Sueldos	10.800,00	11.664,00	8,00	12.597,12	8,00	13.604,89	8,00	14.693,28	8,00
OPERATIVOS	27.215,00	21.425,34	-21,27	22.840,73	6,61	23.948,59	4,85	24.105,45	0,65
Arriendo	9.000,00	4.200,00	-53,33	4.200,00		4.200,00		4.200,00	
Gas Industrial	2.160,00	2.160,00		2.160,00		2.160,00		2.160,00	
Limpieza	3.000,00	3.600,00	20,00	4.140,00	15,00	4.554,00	10,00	4.599,54	1,00
Servicios Básicos	6.600,00	0,00	-100,00	0,00		0,00		0,00	
Tratamiento agua	4.200,00	5.040,00	20,00	5.796,00	15,00	6.375,60	10,00	6.439,36	1,00
Publicidad	1.800,00	2.160,00	20,00	2.484,00	15,00	2.732,40	10,00	2.869,02	5,00
Depreciación Activos Fijos	0,00	3.719,34	0,00	3.432,83	-7,70	3.235,90	-5,74	3.112,31	-3,82
Gastos varios	455,00	546,00	20,00	627,90	15,00	690,69	10,00	725,22	5,00
TOTAL EGRESOS	38.015,00	33.089,34	-12,96	35.437,85	7,10	37.553,48	5,97	38.798,73	3,32
SALDO A FAVOR	1.525,00	10.170,66	566,93	9.768,85	-3,95	10.139,58	3,80	11.994,39	18,29

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

En cuanto al Total de ingresos se puede apreciar que crecerán a un nivel promedio del 6,48% anual, dentro de los cuales el que mayor evolución experimentaría sería el de convenios con instituciones, no obstante se debe anotar que los ingresos producto de la venta de entradas a la piscina se ha previsto que experimente una reducción en el año 2009 respecto al nivel mantenido en el año 2008 producto de la estrategia de comercialización del reducir el precio fijando tasas populares.

En cuanto al Total de Egresos, se refleja el efecto de la política de la organización de control y reducción de gastos y como efecto se ha previsto que los mismos registraran una evolución de crecimiento con una tendencia decreciente en sus niveles.

Cuadro 52: Análisis Vertical de los Ingresos y Egresos

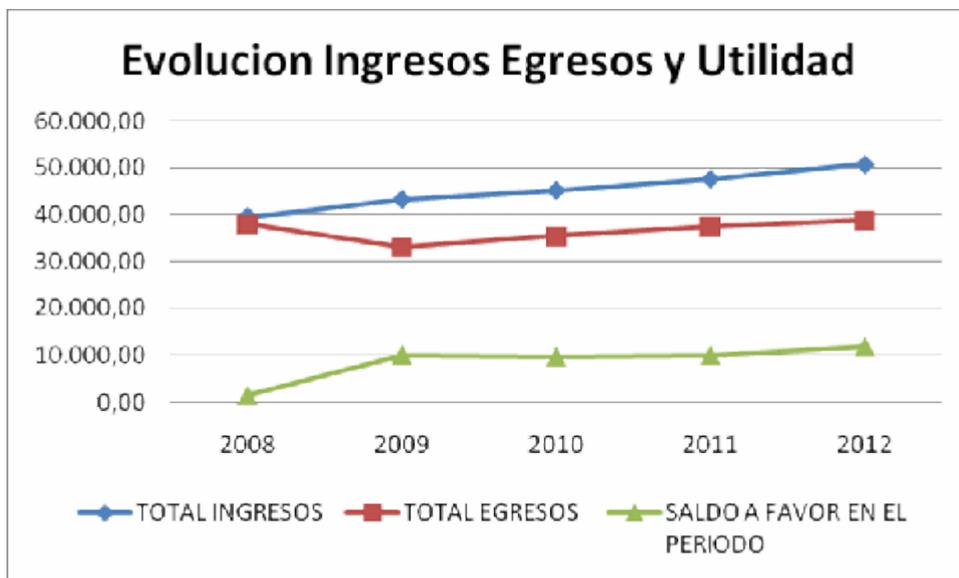
COMPLEJO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "SINCHAGUASIN"										
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO										
PERIODOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
INGRESOS										
Convenio instituciones	4.200,00	10,62	8.160,00	18,86	8.727,20	19,31	9.390,70	19,69	10.055,59	19,80
Entradas Piscinas	27.600,00	69,80	14.040,00	32,45	15.021,80	33,23	16.159,00	33,88	17.807,33	35,06
Gimnasio	7.740,00	19,58	8.100,00	18,72	8.314,50	18,39	8.671,80	18,18	9.035,46	17,79
Restaurante	0,00	0,00	12.960,00	29,96	13.143,20	29,07	13.471,58	28,25	13.894,73	27,36
TOTAL INGRESOS	39.540,00	100	43.260,00	100	45.206,70	100	47.693,07	100,00	50.793,12	100
EGRESOS										
ADMINISTRATIVOS	10.800,00	28,41	11.664,00	35,25	12.597,12	35,55	13.604,89	36,23	14.693,28	37,87
Sueldos	10.800,00	28,41	11.664,00	35,25	12.597,12	35,55	13.604,89	36,23	14.693,28	37,87
OPERATIVOS	27.215,00	71,59	21.425,34	64,75	22.840,73	64,45	23.948,59	63,77	24.105,45	62,13
Arriendo	9.000,00	33,07	4.200,00	19,60	4.200,00	18,39	4.200,00	17,54	4.200,00	17,42
Gas Industrial	2.160,00	7,94	2.160,00	10,08	2.160,00	9,46	2.160,00	9,02	2.160,00	8,96
Limpieza	3.000,00	11,02	3.600,00	16,80	4.140,00	18,13	4.554,00	19,02	4.599,54	19,08
Servicios Básicos	6.600,00	24,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tratamiento agua	4.200,00	15,43	5.040,00	23,52	5.796,00	25,38	6.375,60	26,62	6.439,36	26,71
Publicidad	1.800,00	6,61	2.160,00	10,08	2.484,00	10,88	2.732,40	11,41	2.869,02	11,90
Depreciación A .F.	0,00	0,00	3.719,34	17,36	3.432,83	15,03	3.235,90	13,51	3.112,31	12,91
Gastos varios	455,00	1,67	546,00	2,55	627,90	2,75	690,69	2,88	725,22	3,01
TOTAL EGRESOS	38.015,00	100	33.089,34	100	35.437,85	100	37.553,48	100	38.798,73	100
SALDO PERIODO	1.525,00		10.170,66		9.768,85		10.139,58		11.994,39	

Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

Del Total de Ingresos el más representativo en todos los periodos proyectados son las entradas a las piscinas con más del 30%, igualmente se ha previsto que los ingresos producto del convenio con instituciones al final del periodo alcancen el 20% de los mismos.

En cuanto a los egresos el más representativo son los egresos operativos con más del 60% en todos los periodos proyectados.

Grafico 24: Evolución del Ingresos Egresos y Utilidad



Elaborado por: M. Xavier Tigselema B.

CAPÍTULO 6
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Todas las instituciones deportivas del país nacen con la finalidad de propiciar la masificación del deporte, permitir a los ciudadanos el derecho a hacer deporte, promoviendo el buen uso del tiempo libre hacia la práctica deportiva como medida de prevención social, para alejar a los niños y a los jóvenes de los vicios en general especialmente de las drogas y el alcoholismo, ayudando en la formación integral de las personas.
2. Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” buscando promover la participación de todos los sectores de la población pujilence en el deporte, la educación física y la recreación, creando las condiciones y espacios necesarios para la práctica deportiva.
3. El problema fundamental en Liga Deportiva Cantonal “Pujilí”, es la falta de un modelo de planificación que oriente el manejo de los recursos, así como la ausencia de una evaluación financiera que permita hacer un seguimiento en el uso de los ingresos y gastos que mantiene.
4. El recurso humano con el que cuenta la institución para el manejo de recursos no cumple con el perfil profesional requerido para tan importante labor.
5. Los balances que presenta Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” no expresan al detalle información necesaria para la toma de decisiones, debido a la falta de esquemas técnicos que orienten al personal en el adecuado registro y manejo de estados financieros.

6. Liga Deportiva Cantonal "Pujilí", no cuenta con políticas y herramientas financieras que guíen la correcta administración de los recursos y permitiendo un análisis adecuado del origen y uso de los recursos.
7. Debido a que recibe fondos públicos tiene graves problemas de liquidez producto del retraso en la transferencia de las alcúotas, de hasta 3 meses en el depósito por parte del Ministerio del Deporte, dificultando las operaciones de la institución. Problema que se agudiza por la dificultad en la obtención de financiamiento debido a la ausencia de políticas y estrategias de financiación.
8. El Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin" entregado en comodato a la institución por parte del I. Municipio de Pujilí, no cuenta con un plan de negocios que mejore su eficiencia y eficacia en la administración de sus recursos, por lo que a pesar de generar una media de \$2500 mensuales, estos apenas cubren los gastos de operación, aportando muy pocos ingresos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
9. Aplicando el modelo de gestión financiera, la institución podrá maximizar el uso de los recursos financieros transferidos y de autogestión, gracias a una planificación financiera a 4 años que orientaran el manejo de los mismos de una manera eficiente eficaz y económica, minimizando la incertidumbre de eventos futuros y tomando a tiempo las acciones correctivas que eviten desequilibrios financieros.
10. El modelo de gestión financiera que se desarrollo para Liga Deportiva Cantonal "Pujilí brinda indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando

Integral, que permiten medir el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.

11. Al elaborar un Plan de Negocios para el Complejo Educativo y Deportivo "Sinchaguasin" se explotaran los potenciales ingresos que podría brindar una apropiada utilización de su infraestructura.
12. La aplicación de las políticas sobre la administración de los Activos, Pasivos y Patrimonio que mantiene la Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" mejoraran el control y la eficiencia en el manejo de los mismos.
13. El objetivo de elaborar un Modelo de Gestión Financiera, que permita maximizar el uso de los recursos financieros que se generan, optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando los cambios; generando información veraz y oportuna, facilitando la adecuada toma de decisiones y brindando indicadores de desempeño que permitan medir el grado de cumplimiento de sus objetivos se a cumplido satisfactoriamente en la elaboración del presente proyecto.
14. La hipótesis de que los resultados financieros que ha tenido Liga Deportiva Cantonal "Pujilí" han sido consecuencia de un débil manejo financiero, razón por lo que es necesario contar con un modelo de gestión se ha comprobado al terminar el presente trabajo.

6.2 Recomendaciones

1. Contar con un plan de contingencia de liquidez, mismo que debe presentar varias opciones como es sistema de alertas y el estudio de las posibles fuentes de liquidez.

2. La Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” debe distribuir sus recursos en función a sus necesidades, principalmente buscando cumplir su misión y objetivos institucionales, estos requerimientos se desagregan en costos y gastos por un lado y en requerimientos para la adquisición de activo fijo y cancelación de obligaciones.
3. Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” debe destinar el 25% de los recursos transferidos en inversiones, como son la adquisición de implementos deportivos, construcción de escenarios deportivos, etc.
4. Cumplir con las políticas definidas, para el manejo de los recursos financieros, con el fin de optimizar el manejo de los diferentes fondos o recursos disponibles en la institución, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez.
5. Cumplir con todos los objetivos estratégicos que se plantearon en el Cuadro de Mando Integral aplicado a la perspectiva financiera lo que mejorara la estructura financiera de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” progresivamente.
6. Las actividades de control deben ejecutarse en todos los niveles de Liga Deportiva Cantonal “Pujilí” y en cada una de las etapas del manejo financiero.
7. Implementar el plan de negocios diseñado para el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” asegurando el cumplimiento de los objetivos lo que mejorara sus ingresos aprovechando su infraestructura.
8. Segmentar el mercado del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” dará la facilidad de identificar las necesidades de sus clientes, crecer más rápido en el mercado meta, poner

un precio adecuado para cada segmento del mercado y enfrentar menos competencia en un segmento específico.

9. Implantar nuevos productos, servicios y actividades que atraigan a los clientes de forma masiva, lo que mejorara los ingresos y utilidades del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.
10. Cumplir y evaluar las Metas planteadas hasta el 2012 para el Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin”.
11. Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo tanto de Liga Deportiva Cantonal “Pujili” como del Complejo Educativo y Deportivo “Sinchaguasin” y ocasionalmente a los directivos de la institución, cuando las leyes, regulaciones y políticas cambien o se modifiquen.

Bibliografía:

1. **Administración Financiera.**
Una introducción a la toma de decisiones en el corto y largo plazo
Juan Lara Alvares
2. Curso Practico de Análisis Financiero,
Juan Lara Alvares.
3. **Fundamentos de Administración Financiera**
James C. Van Horne
John M. Wachowicz Jr.
4. **Administración Financiera**
James C. Van Horne
5. **Principios de Administración Financiera**
Lawrence J. Gitman
6. **Fuentes de Financiamiento**
7. **Administración Financiera.**
8. **Fundamentos de Administración Financiera**
James C. Van Horne
John M. Wachowicz Jr.
9. **Administración Financiera**
James C. Van Horne
10. **Principios de Administración Financiera**
Lawrence J. Gitman
11. <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2j.htm>
12. <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm>
13. <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

14. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>
15. <http://www.gerencie.com/analisis-horizotal.html>
16. <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>
17. <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2j.htm>
18. <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm>
19. <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>
20. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>
21. <http://www.gerencie.com/analisis-horizotal.html>
22. <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>
23. <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionFinanciera>
24. <http://html.rincondelvago.com/razones-financieras.html>
25. http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-planeacion_y_control_financiero/13153-8
26. http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestar
27. <http://definicion.de/planeacion-financiera/>

