



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN

FINANZAS

TEMA:

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL.”

AUTORES:

HUGO ABDON CANTOS VAZQUEZ

JAFFETH ANDREA MOLINA MOYA

DIRECTOR DE TESIS:

ECO. LORENZO ARMIJOS

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo plasmado de esta tesis a Dios y en especial a mis padres, que fueron la inspiración profesional que permitió llegar a un escalón más en mi vida intelectual, que gracias a ellos pude concretar los sueños y anhelos y por sus consejos sabios pude discernir que el estudio fortalece la mente y permite llegar más alto en la vida profesional, y a mi esposa amada también le dedico este logro por compartir momentos importantes conmigo, que siempre está ahí para escucharme, y sobre todo a mis hermanos que con su ejemplo de esfuerzo y sacrificio lograron ser profesionales y en ellos reflejo mi ganas de seguir adelante mi vida profesional y llegar muy lejos.

(Hugo Abdón Cantos Vázquez)

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre, a mis abuelitos, a mi tía Laura, a mi tío Rodrigo y mis hermanos por haberme apoyado en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional ayuda mantenida a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

(Jaffeth Andrea Molina Moya)

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi padre Hugo Cantos y a mi madre Inés Vázquez por estar siempre en los momentos y difíciles y en las alegrías que gracias a ellos fueron mi inspiración de estudio y dedicación en mis años universitarios, que supieron marcar en mi con su ejemplo de superación en todo sentido, sobre todo en la parte intelectual y formación profesional.

Agradezco a mi esposa Carla Jurado que me ayudo a esforzarme y ser mejor persona y que con su ejemplo de superación permitió llegar a alcanzar el esfuerzo de terminar mi tesis.

Agradezco al Economista Lorenzo Armijos por su apoyo incondicional como Director de tesis y sobre todo por ser un amigo que con su experiencia se logró culminar la tesis.

(Hugo Abdón Cantos Vázquez)

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme salud, vida y su infaltable compañía, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber bendecido mi camino con aquellas personas que han sido mi pilar fundamental durante todo el periodo de estudio.

Mi madre Susana Moya, por darme la vida, por ser siempre un ejemplo de madre, por creer en mí. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

Mis abuelitos Laura Mosquera (QEPD) y Alberto Moya, por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

Mis hermanos, Gaby y Noé, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Mis tíos incondicionales Laura Moya y Rodrigo Ayala, por siempre apoyarle a mi madre, a mis hermanos y a mí a lograr cumplir nuestros objetivos, esto se los debo a ustedes.

Un agradecimiento especial al Eco. Lorenzo Armijos, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que nos brinda.

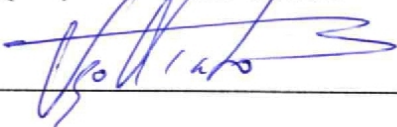
(Jaffeth Andrea Molina Moya)

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, HUGO ABDON CANTOS VAZQUEZ en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL." por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 04 de Abril del 2013



FIRMA

HUGO ABDON CANTOS VAZQUEZ

C.I. # 1715610083

ugkn@hotmail.com

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, JAFFETH ANDREA MOLINA MOYA en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL." por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 04 de Abril del 2013



FIRMA

JAFFETH ANDREA MOLINA MOYA

C.I. # 172112592-8

jaff_th@yahoo.com

Quito, 4 de Abril del 2013

Señor Ingeniero

Miguel Andrade

SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

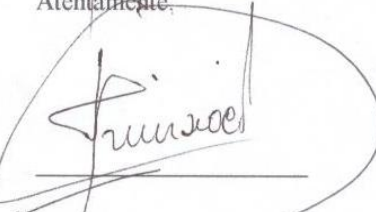
Presente.-

Señor Subdecano :

De acuerdo a lo solicitado por el Sr Decano, mediante Oficio del 6 de febrero 2012, Se ha dado cumplimiento a la elaboracion de la tesis titulada "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL" preparada por los señores egresados CANTOS VAZQUES HUGO ABDON y MOLINA MOYA JAFFETH ANDREA bajo mi dirección, previa a la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas.

Particular que me permito informar a usted, para que se sirva disponer la continuación del trámite legal correspondiente.

Atentamente,



Ec. Lorenzo Armijos

DIRECTOR DE TESIS

Vto. Bco
04/04/2013
M. Cantos



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tel. 2523211-2529129-2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS:

"PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL"

EGRESADOS:

JAFFETH MOLINA MOYA
HUGO CANTOS VÁSQUEZ

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Se ha cumplido con el objetivo General propuesto en el trabajo de investigación, de una manera satisfactoria. Así mismo, los objetivos específicos, han sido alcanzados, en su totalidad, y de manera satisfactoria.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTEISIS

La hipótesis general, se ha demostrado de una manera positiva: La propuesta generada por los egresados, permitirán mejorar la eficiencia y eficacia financiera de la Institución objeto de la investigación.

Las hipótesis específicas, han sido demostradas, también, en forma positiva, lo cual cumple con los parámetros establecidos en investigaciones de este tipo.



METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología que se ha utilizado, está en concordancia, con los formatos establecidos, y con los requerimientos de este nivel de investigación. Los métodos y técnicas, son los adecuados, para trabajos de este nivel., en el área de finanzas. Las variables, e indicadores, arrojan resultados útiles para la toma de decisiones.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

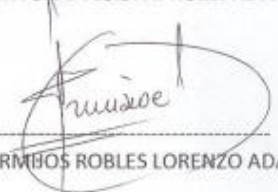
El trabajo de los egresados, arrojan resultados, que se convierten en una propuesta, para mejorar el desempeño de la Institución. En este caso las conclusiones y recomendaciones, reflejan adecuadamente, el resultado de este trabajo de investigación.

NOTA: 8/10 (Ocho sobre diez)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR:  **FIRMA**
ARMIJOS ROBLES LORENZO ADALID

FECHA: 10 de junio 2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358 - Apartado 1088 Quito Ecuador



DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

*** PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL ***

EGRESADOS

HUGO ABDON CANTOS VAZQUEZ
JAFFERTH ANDREA MOLINA MOYA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El desarrollo de La tesis presenta un estudio en el cual se demuestra que la Evaluación del Programa de Seguros de vehículos de la Aseguradora AIG Metropolitana en los años 2006-2010 cumple con los objetivos desarrollados como son:

- Elaborar un diagnóstico de la situación financiera actual para poder identificar sus problemas y falencias.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera del Club de la Policía Nacional con la elaboración de un presupuesto equilibrado.
- Elaborar un flujo de efectivo periódicamente y realizar sus respectivas evaluaciones para determinar la situación de la entidad.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

En el desarrollo del plan de tesis se ha demostrado que un buen sistema de mejoramiento financiero, sirve para optimizar la gestión económica y financiera del club, permitiendo a la entidad ser competitiva y al mismo tiempo conseguir apoyo estatal y de las instituciones financieras para el desarrollo de proyectos encaminados a prestar un mejor servicio a los socios.

También se ha demostrado que teniendo unas buenas bases financieras, y tomando en consideración medias correctivas y preventivas se permitirá tener un mejor control de los procesos.

De igual manera normalizando los recursos del club y sus costos se puede llegar a las metas y objetivos propuestos.

Un buen flujo de efectivo, permitirá considerar de una mejor manera el manejo más adecuado de los recursos financieros.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología utilizada por los señores egresados son las esbozadas en el plan de tesis (método deductivo, Inductivo y Analítico), a demás de variables en indicadores los mismos que se han utilizado a través del desarrollo de la tesis.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Se evidencia que existe concordancias entre las conclusiones y recomendaciones, en el desarrollo de:

" PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL"

NOTA: 9 (nueve)

Recomienda la publicación de esta tesis SI NO

Razón de la publicación

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI NO

PROFESOR:

FIRMA

ING. JORGE BASABE REYES



FECHA: Quito, 21 de junio de 2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
Oficio N° 1741 -2013 DT
(CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL”

EGRESADOS: HUGO ABDÓN CANTOS VÁZQUEZ
JAFETH ANDREA MOLINA MOYA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es elaborar y establecer una propuesta de mejoramiento de la gestión financiera del Club de Oficiales de la Policía Nacional con el fin de obtener una efectiva planificación de sus finanzas.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Elaborar y establecer una propuesta de mejoramiento de la gestión financiera del Club de Oficiales de la Policía Nacional con el fin de obtener una efectiva planificación de sus finanzas.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera del Club de la Policía Nacional con la elaboración de un presupuesto equilibrado.
- Elaborar flujos de efectivo periódicamente y realizar sus respectivas evaluaciones para determinar la situación de la entidad.
- Se ha elaborado la propuesta que se basa en la reestructura del área financiera, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a: La propuesta de mejoramiento financiero servirá para mejorar la gestión financiera del Club, permitirá a la entidad a ser competitiva y al mismo tiempo conseguir apoyo estatal y de instituciones financieras para el desarrollo de proyectos encaminados a prestar un mejor servicio a los socios..

Las hipótesis específicas se detallan a continuación:

- El diagnóstico actual y el análisis del club, permitirá establecer las bases de mejora del sistema de gestión financiera, para proponer medidas correctivas y preventivas que permiten llevar un mejor control de los procesos.
- La elaboración de una propuesta de mejoramiento financiero permitiendo normalizar los recursos del club y costos por cada servicio ofrecido por la entidad.
- La elaboración periódica del flujo efectivo y su evaluación nos permite visualizar la liquidez para satisfacer las necesidades inmediatas.

- Las hipótesis son muy generales, las Hipótesis se demuestran en la elaboración del estudio.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se cuenta con indicadores financieros, se utiliza la matriz FODA. Existen las matrices EFE y EFI, se realiza un diagnóstico financiera del COPN, se ha diseñado un árbol de problemas y árbol de objetivos. El trabajo ha diseñado una investigación de mercado para las competidoras. Se plantean una evaluación financiera de la propuesta, se costea y se realiza una evaluación de lo planteado por medio del VAN, TIR y Beneficio/Costo. La evaluación financiera permitirá determinar si la implementación estratégica propuesta en el plan es rentable o, y de serlo, es una herramienta para tomar las decisiones necesarias y poner en marcha la propuesta.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones se refieren a que el COPN no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por los cargos no están formalmente estructuradas. Las organizaciones no siempre transparentan su información. En la cuenta Inversiones Cuenta Operacional se encuentra registrado todos los proyectos elaborados sin previo estudio, esta situación, aparte de ser anti técnica, dificulta, el seguimiento de proyectos, y en este caso, genera problemas, con el mantenimiento general del club. El COPM no cuenta con un plan estratégico organizacional para las unidades administrativas de la entidad. Con las propuestas presentadas, se emplearan de mejor manera los ingresos por aportación de los socios, los ingresos por autogestión.

Recomendaciones

Se recomienda la elaboración de un manual de funciones, es de vital importancia que la institución cuente fuentes de información primarias, actualizadas, y veraz. El incremento de la asignación de ingresos por aportación de los socios del complejo acuático en un 29,11%, también el aumento de precio de entrada para los invitados de los socios a \$7.50 y 3.75 \$ permitirá incrementar los ingresos.

Realizar cada 5 años una evaluación administrativa – financiera del plan establecido, ofertar servicios de catering para empresas y eventos sociales a domicilio con el objetivo incrementar los ingresos. Adquirir un software contable financiero como el JAYAC, QUICKBOOKS o SACL. Las conclusiones y las recomendaciones guardan concordancia con el plan de investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

FIRMA:



FECHA: martes, 11 de junio de 2013

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii

CAPITULO 1	1
PLAN DE TESIS	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Identificación del Problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Delimitación temporal y espacial	4
1.4.1 Delimitación temporal	4
1.4.2 Delimitación espacial	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivos Generales	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Hipótesis	5
1.6.1 Hipótesis Generales	5
1.6.2 Hipótesis Específicos	5
1.7 Metodología	6
1.7.1 Tipo de estudio	6
1.7.2 Métodos	6
1.7.3 Técnicas y procedimientos para recolectar información	7
1.7.4 Variables e indicadores	8
1.8 Plan Analítico	8
CAPITULO 2	11
ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DEL C.O.P.N.	11
2.1 Reseña Histórica	11
2.2 Estructura Organizacional	11
2.3 Responsabilidades y Funciones	14
2.4 Filosofía C.O.P.N.	16
2.4.1 Misión	16
2.4.2 Visión	16
2.5 Servicios que ofrece	17
2.6 Análisis del Entorno	20
2.7 Análisis Situacional	21
2.7.1 Factor Externo	21
2.7.1.1 Macroambiente	21
2.7.1.2 Microambiente	35
2.7.2 Factor Interno	40
2.7.2.1 Área Administrativa	40

2.7.2.2	Área Financiera y Tecnológica	41
2.8	Metodología del Análisis F.O.D.A.	42
2.8.1.	Evaluación de Factores Externos	42
2.8.1.1	Oportunidades	42
2.8.1.2	Amenazas	42
2.8.2.	Evaluación de Factores Internos	43
2.8.2.1	Fortalezas	43
2.8.2.2	Debilidades	43
2.9.	Análisis F.O.D.A.	44
2.9.1	Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo (EFE)	44
2.9.2	Matriz Valorativa de Resultados del Análisis Interno (EFI)	46
CAPITULO 3		50
DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL C.O.P.N.		50
3.1.	Marco Lógico	50
3.1.1.	Árbol de Problemas	52
3.1.1.1	Problemas percibidos	52
3.1.1.2	Efectos	55
3.1.1.3	Causas	55
3.1.1.4	Análisis de Alternativas	57
3.1.2	Priorización del Problema	57
3.2.	Análisis de la Situación Financiera	58
3.2.1	Análisis Estructural del Balance General	58
3.2.1.1	Análisis Horizontal	59
3.2.1.2	Análisis Vertical	63
3.2.2	Análisis Estructural del Balance de Resultados	68
3.2.2.1	Análisis Horizontal	69
3.2.2.2	Análisis Vertical	73
3.3	Razones e Índices Financieros	76
3.4.	Análisis de Ingresos	82
3.4.1	Ingresos por Aportaciones de los Socios	82
3.4.2	Ingresos por Autogestión	83
3.5.	Análisis de Gastos	84
3.5.1.	Análisis de Gastos del Complejo Acuático	86
3.5.1.1	Análisis de Gastos de la Piscina	86
3.5.1.2	Análisis del Sauna y Turco	90
3.5.1.3	Análisis del Hidromasaje	91
3.5.1.4	Análisis del Polar	92
3.5.1.5	Análisis de Mantenimiento del Sauna, Turco, Hidromasaje y Polar	92
3.6	Resumen del Gasto Complejo Acuático	96

CAPITULO 4	
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA	97
4.1. Propuesta financiera para mejoras los servicios del Complejo del C.O.P.N.	97
4.1.1. Propuesta Financiera	97
4.1.1.1. Objetivo de la Propuesta	98
4.1.1.2. Propuestas Financieras	99
* Propuesta 1	99
* Propuesta 2	119
* Propuesta 3	130
* Propuesta 4	135
4.1.1.3. Financiamiento	143
CAPITULO 5	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
5.1. Conclusiones	144
5.2. Recomendaciones	145
BIBLIOGRAFÍA	146
TEXTOS	146
PÁGINA WEB	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	1	8
Tabla	2	22
Tabla	3	23
Tabla	4	24
Tabla	5	25
Tabla	6	26
Tabla	7	27
Tabla	8	34
Tabla	9	35
Tabla	10	36
Tabla	11	36
Tabla	12	37
Tabla	13	38
Tabla	14	39
Tabla	15	40
Tabla	16	45
Tabla	17	47
Tabla	18	57
Tabla	19	59
Tabla	20	61
Tabla	21	64
Tabla	22	65
Tabla	23	67
Tabla	24	70
Tabla	25	72
Tabla	26	74
Tabla	27	75
Tabla	28	81
Tabla	29	81
Tabla	30	82
Tabla	31	82
Tabla	32	84
Tabla	33	86
Tabla	34	86
Tabla	35	87
Tabla	36	88
Tabla	37	89
Tabla	38	89
Tabla	39	92
Tabla	40	92

Tabla	41	93
Tabla	42	93
Tabla	43	94
Tabla	44	94
Tabla	45	95
Tabla	46	95
Tabla	47	98
Tabla	48	99
Tabla	49	100
Tabla	50	100
Tabla	51	102
Tabla	52	103
Tabla	53	108
Tabla	54	109
Tabla	55	110
Tabla	56	111
Tabla	57	112
Tabla	58	113
Tabla	59	113
Tabla	60	114
Tabla	61	115
Tabla	62	116
Tabla	63	117
Tabla	64	117
Tabla	65	121
Tabla	66	122
Tabla	67	123
Tabla	68	124
Tabla	69	125
Tabla	70	128
Tabla	71	130
Tabla	72	131
Tabla	73	133
Tabla	74	133
Tabla	75	139
Tabla	76	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	11
Gráfico 2	11
Gráfico 3	13
Gráfico 4	14
Gráfico 5	17
Gráfico 6	17
Gráfico 7	17
Gráfico 8	17
Gráfico 9	17
Gráfico 10	18
Gráfico 11	18
Gráfico 12	18
Gráfico 13	19
Gráfico 14	19
Gráfico 15	19
Gráfico 16	20
Gráfico 17	21
Gráfico 18	22
Gráfico 19	23
Gráfico 20	25
Gráfico 21	26
Gráfico 22	26
Gráfico 23	28
Gráfico 24	32
Gráfico 25	32
Gráfico 26	34
Gráfico 27	35
Gráfico 28	53
Gráfico 29	55
Gráfico 30	75
Gráfico 31	85
Gráfico 32	90
Gráfico 33	90
Gráfico 34	91
Gráfico 35	91
Gráfico 36	108
Gráfico 37	109
Gráfico 38	110
Gráfico 39	111
Gráfico 40	112

Gráfico 41	113
Gráfico 42	114
Gráfico 43	114
Gráfico 44	115
Gráfico 45	116
Gráfico 46	120
Gráfico 47	123
Gráfico 48	131
Gráfico 49	135
Gráfico 50	138

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL.”

"PROPOSAL TO IMPROVE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS CLUB FINANCIAL POLICE OFFICERS."

RESUMEN EJECUTIVO

EL Club de Oficiales de la Policía Nacional es una entidad de derecho privado de carácter social, cultural y deportivo sin fines de lucro con autonomía administrativa y económica que funciona por su autogestión y aportación de los socios.

En la actualidad los ingresos son insuficientes para el mantenimiento total de las instalaciones, por lo que se propone mejorarla gestión financiera del Club y obtener una eficiente planificación con la redistribución de ingresos provenientes de las aportaciones de los socios, con el incremento del valor de la entrada a invitados de los socios, el ingresos por uso del gimnasio a los invitados de los socios, también la recuperación de la inversión del proyecto de la cancha sintética, el incremento de ingresos por eventos y banquetes y la modernización del software contable-financiero.

Lo que permitirá mejorar el manejo de los recursos, servicios, optimización de activos productivos y administración de los ingresos del Club.

PALABRAS CLAVES:

PROPUESTA FINANCIERA / EFICIENCIA / EFICACIA / ANALISIS / COPN

ABSTRACT

The Officers Club National Police is a private company of social, cultural, sports and nonprofit with administrative and financial autonomy that works by its autonomous administration and contribution of partners.

At present revenues are insufficient for total facility maintenance, so it is proposed club improve financial management and efficient planning get with the redistribution of income from the contributions of the partners, with the increasing input value to guests of members, the income from the gym to the guests of members, also payback the synthetic field project, increasing revenues and banquet events and the modernization of accounting and financial software.

It's allowing improved management of resources, services, optimization of productive assets and revenue management club.

KEYWORDS:

FINANCIAL PROPOSAL FOR POLICE OFFICERS CLUB

CAPITULO 1

PLAN DE TESIS

1.1 Antecedentes

“Con la necesidad de fomentar un ambiente de compañerismo , compartir actividades recreacionales y práctica de deportes entre oficiales de la Policía Nacional del Ecuador y sus familiares inicia sus actividades en 1978 una organización de derecho privado de carácter social si fines de lucro, con personería jurídica propia, con autonomía y economía administrativa; cuyo objetivo fundamental es el fomentar amistad y solidaridad entre sus miembros a través de la práctica de actividades culturales y recreativas.

El Club se encuentra constituido por oficiales de servicio activo y pasivo , socios dependientes, especiales , transeúntes y correspondientes a nivel Nacional; cuyo requisito indispensable es haber sido graduados en las diferentes entidades de similar actividad como la Escuela Superior de Policía “ General Alberto Enríquez Gallo y haber obtenido el grado de Subtenientes, también se los determina al Servicio en las diferentes dependencias a nivel Nacional en calidad de oficiales de Administración, Justicia, Intendencia, Sanidad, etc.... Los organismos del club se encuentra establecido por:

- Asamblea General
- Directorio
- Comisión de Vigilancia y Fiscalización

La Asamblea es la máxima autoridad de club y está constituida por miembros activos que cumplan con las obligaciones económicas del país.

Sus atribuciones como ente principal del club es quien autoriza inversiones que represente hasta el 23 % del Presupuesto General del Club. ”¹

El Directorio como representante de la Asamblea General es quien realiza las inversiones, celebra contratos y gastos hasta el 22.90% del Presupuesto General del Club. Fija el monto de las cuotas de ingreso ordinario, seguro de vida de los socios y los valores de los diferentes servicios que ofrece el Club.

¹Reglamento del Club de Oficiales de la Policía Nacional

El departamento financiero del Club toma en cuenta un fondo rotativo hasta el 2 % del Presupuesto General del Club para gastos de mantenimiento y operaciones de los servicios que presta la institución en sus dependencias.

Las aportaciones económicas o cuota de incorporación es equivalente a un haber policial mensual de un subteniente a descontarse en 10 mensualidades; y los profesionales de servicio con el grado de Oficial de Policía pagan en 10 mensualidades una cuota de incorporación equivalente a un sueldo de la jerarquía. Las cuotas ordinarias y extraordinarias son designadas por una Asamblea y por un Directorio.

Los beneficios económicos son exclusivamente para el oficial o el/la cónyuge sobreviviente y en ausencia de los mismos sus hijos tienen derecho a recibir el Seguro de Vida y el Fondo de Mortuoria y más beneficios.²

1.2 Identificación Del Problema

El Club de Oficiales de la Policía Nacional en la actualidad emplea procesos y recursos (humanos, financieros, físicos y otros), que no satisfacen las necesidades de los socios. Uno de los problemas fundamentales que se presenta es el cómo determinar el costo de los diferentes servicios prestados, conociendo que el precio de venta establecido debe armonizar con los costos fijos y variables para determinar un punto de equilibrio en cada servicio.

De lo expresado anteriormente, se puede lograr mediante la aplicación de nuevos procesos en las principales dependencias del Club del Área Administrativa financiera, controles de los flujos de caja, apreciación de los costos en cada servicio y la evaluación constante de los mismos.

Como habremos visto el Club, tiene varias deficiencias entre las más importantes citaremos las siguientes:

1. - La falta oportuna en la obtención de los estados financieros de forma periódica.
2. - No hay una metodología establecida para la aplicación de gastos de operación que tiene el Club por cada servicio que brinda.
3. - Ausencia en la elaboración flujos de caja.

²www.cluboficialespolicianacional.com

4. - Falta de control en el proceso contable.
5. - Ausencia total de evaluaciones financieras.

1.3 Justificación

Con lo expuesto anteriormente es importante desarrollar el tema “PROPUESTA DE EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL “. Trabajo que a largo plazo puede direccionar a los directivos a tomar decisiones financieras adecuadas en el manejo de sus recursos, servicios que presta a sus socios optimización de los activos productivos y administrativos de los ingresos provenientes de las aportaciones de los socios.

El Club se encuentra en un mercado de servicios muy competitivo y cambiante, cada vez más exigente. Así mismo los socios están tomando mayor conciencia de su importancia en este entorno y los hábitos de consumo del mismo ya no solo se basan en la necesidad del bien sino en brindarse un mejor servicio.

Para lograr esta meta se debería otorgar a los diversos directivos herramientas que les permita realizar análisis objetivos de la gestión de procesos financieros. Y así obtener información o encontrar mecanismos que incrementen la satisfacción del socio por medio de alternativas que se darán al final de estudio.

De esta manera se pretende lograr que el C.O.P.N. se convierta en un lugar que opere con eficiencia y eficacia en sus diferentes servicios que ofrece con el fin de generar bienestar.

La importancia del tema a investigar está relacionada con un problema actual de direccionamiento real en la parte financiera. Aplicable de tal forma, que sus resultados aporten al crecimiento estabilidad y solvencia y controles acordes a un perfecto manejo de los recursos económicos financieros en el área de Ingeniería en Finanzas para el bien de los socios que se beneficiaran de los servicios prestados por el Club. Con los antecedentes expuestos se justifica la elaboración de la presente investigación.

Con el mejoramiento continuo se lograra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la institución, por otra parte se debe organizar procesos utilizados de manera tal que si existe problema alguno solucionarlo. Para tal investigación también se aplicara los conocimientos adquiridos como estadística, Finanzas Corporativas, Presupuestos empresariales, investigación,

proyectos, contabilidad y un sin número de técnicas para poder llegar a un mejor resultado en tal investigación.

1.4 Delimitación Espacial Y Temporal

La investigación se realizara en el **CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIANACIONAL**, ubicada en el Cantón Quito Provincia de Pichincha, tomando como referencia los periodos de los años 2009 hasta el año 2011.

1.4.1.- Delimitación Temporal

El análisis se realizara en un periodo de tres años, a partir del enero del 2009 hasta diciembre del año 2011. La investigación se centra en la relación económica financiera del Club de Oficiales de la Policía Nacional.

1.4.2.- Delimitación Espacial

Se realizara un diagnostico económico financiero del Club de Oficiales de la Policía Nacional del Ecuador, domiciliada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito del Distrito Metropolitano de Quito Sector Norte ubicada en el sector de “La Y”.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Elaborar y establecer una propuesta de mejoramiento de la gestión financiera del Club de Oficiales de la Policía Nacional con el fin de obtener una efectiva planificación de sus finanzas.

1.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación Financiera actual para poder identificar sus problemas y falencias.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera del Club de la Policía Nacional con la elaboración de un presupuesto equilibrado.

- Elaborar flujos de efectivo periódicamente y realizar sus respectivas evaluaciones para determinar la situación de la entidad.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

- La propuesta de mejoramiento financiero servirá para mejorar la gestión económica y financiera del Club, permitirá a la entidad a ser competitiva y al mismo tiempo conseguir apoyo de las instituciones financieras para el desarrollo de proyectos encaminados a prestar un mejor servicio a los socios.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- El diagnóstico actual y el análisis del club, permitirá establecer bases de mejora al sistema de gestión financiera, para proponer medidas correctivas y preventivas que permitan llevar un mejor control de los procesos.
- La elaboración de una propuesta de mejoramiento financiero permitiendo normalizar los recursos del club y costos por cada servicio ofrecido por la entidad.
- La elaboración periódica del flujo de efectivo y su evaluación nos permite visualizar la liquidez para satisfacer las necesidades inmediatas.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de Estudio

Para nuestra investigación se empleara los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio.- de acuerdo al tema establecido, se aplicara este estudio ya que la falta de una metodología eficiente, eficaz y efectiva en el área financiera del club, ocasiona

debilidades y falencias frente a la competencia, su creación ayudara a mejorar sus servicios y satisfacer las necesidades de los socios.

Descriptivo.- nos servirá para describir los diferentes escenarios presentados, analizarlos y establecer las diferentes situaciones.

Explicativo.- Con el fin de explicar las diferentes situaciones, condicione y que variables están relacionadas.

1.7.2 Métodos

Para la siguiente investigación se empleara los siguientes métodos:

- **Método Deductivo.-** Es el procesos de conocimientos que inicia en la situación general del C.O.P.N con el propósito de determinar la situación específica que esta expresada de manera explícita en la situación general.
- **Método Inductivo.-**Es el procesos de conocimientos que inicia en la descripción de situaciones específicas del C.O.P.N con el objetivo de llegar a conclusiones e indicios de carácter general.
- **Método Estadístico.-** Este método se aplica en casi todas las ramas de la ciencia, ya que es necesario aplicar la teoría matemática de la probabilidad para interpretar los resultados que se obtendrán en la investigación del C.O.P.N.
- **Método Científico.-** Es el proceso planificado de conocer aspectos sea por inducción o por deducción, por análisis o por síntesis mediante un cronograma de trabajo.

1.7.3 Técnicas y Procedimientos de Recolección de Información

Las técnicas a ser empleadas en la investigación las determinaremos fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuente Primaria.-Es la recopilación directa por la persona que investiga ya es esta en forma oral o escrita, a través de relatos o escritos transmitidos por personas que participan en la investigación, dentro de las técnicas tenemos: la observación directa, entrevistas y encuestas.

Fuente Secundaria.- es la información que ha sido recopilada y transmitida por personas vinculadas en la fuente de la información entre las cuales podemos mencionar: periódicos, revistas, documentos, informes, textos y toda información recolectada de forma directa.

Los mismo que se procesaran para tener la más clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y, con ellos se construirán cuadros estadísticos, gráficos, etc. de tal manera que sintetizen sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraerse enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis precisa un conjunto de transformaciones:³

1. Evaluar los datos: su calidad, cantidad y fuentes. Supone: no considerar datos no comprobados o no significativos y añadir otros más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas; estimar los comentarios personales de los encuestadores a respuestas de los entrevistados por aportar información importante no contemplada en el cuestionario; separar lo proveniente de la percepción de los encuestados de las estimaciones de los encuestadores.

2. Editar los datos: exige que sean precisos y completos; consistentes, decidiendo ante dos o más respuestas contradictorias, cuál es la correcta. Si no es posible, se eliminan ambas, clasificándolas como no información; organizados, codificados en unidades de medida uniformes; ordenados, que facilite la clasificación y tabulación. Puede darse el caso que exista información que sea difícil de asignar a una categoría predeterminada, y, sin embargo, sea importante el cómo fue recogida, esto da lugar a una información difusa, este tipo de datos habrán de ser considerados como una subcategoría.

Establecer categorías a fin de cumplir con el objetivo principal de la investigación, o para aplicarlas en respuestas íntimamente relacionadas con la hipótesis de estudio.

³ RON, Francisco, “Metodología de la investigación”, Pág. 15, Ed. EPN,, Quito, 2009

1.7.3. Variables e Indicadores

Tabla 1

Variables e Indicadores	
VARIABLES	INDICADORES
Ventas	Pronóstico de Ventas
Costos	Costos Fijos – Costos Variables
Rentabilidad	Beneficio
Inversión	Capital de Trabajo

Elaborado por: los autores

1.8 PLAN ANALITICO

CAPITULO 1

1. PLAN DE TESIS

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Identificación del Problema
- 1.3 Justificación
- 1.4. Delimitación temporal y espacial
 - 1.4.1 Delimitación temporal
 - 1.4.2 Delimitación espacial
- 1.5. Objetivos
 - 1.5.1 Objetivos Generales
 - 1.5.2 Objetivos Específicos
- 1.6. Hipótesis
 - 1.6.1 Hipótesis Generales
 - 1.6.2 Hipótesis Específicos
- 1.7. Metodología
 - 1.7.1 Tipo de estudio
 - 1.7.2 Métodos
 - 1.7.3 Técnicas y procedimientos para recolectar información
 - 1.7.4 Variables e indicadores
- 1.8 Plan Analítico

CAPITULO 2

2. ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DEL C.O.P.N.

- 2.1 Reseña Histórica
- 2.2 Estructura Organizacional
- 2.3 Responsabilidades y Funciones
- 2.4 Filosofía C.O.P.N.

- 2.4.1 Misión
- 2.4.2 Visión
- 2.5 Servicios que ofrece
- 2.6 Análisis del Entorno
- 2.7. Análisis Situacional
 - 2.7.1. Factor Externo
 - 2.7.1.1 Microambiente
 - 2.7.1.2 Microambiente
 - 2.7.2. Factor Interno
 - 2.7.2.1 Área Administrativa
 - 2.7.2.2 Área Financiera y Tecnológica
- 2.8 Metodología del Análisis F.O.D.A.
 - 2.8.1. Evaluación de Factores Externos
 - 2.8.1.1 Oportunidades
 - 2.8.1.2 Amenazas
 - 2.8.2. Evaluación de Factores Internos
 - 2.8.2.1 Fortalezas
 - 2.8.2.2 Debilidades
- 2.9. Análisis F.O.D.A.
 - 2.9.1 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo (EFE)
 - 2.9.2 Matriz Valorativa de Resultados del Análisis Interno (EFI)

CAPITULO 3

3. DIAGNOSTICO FINANCIERO DEL C.O.P.N.

- 3.1. Marco Lógico
 - 3.1.1.1 Problemas percibidos
 - 3.1.1.2 Efectos
 - 3.1.1.3 Causas
 - 3.1.1.4 Análisis de Alternativas
 - 3.1.2 Priorización del Problema
- 3.2. Análisis de la Situación Financiera
 - 3.2.1 Análisis Estructural del Balance General
 - 3.2.1.1 Análisis Horizontal
 - 3.2.1.2 Análisis Vertical
 - 3.2.2 Análisis Estructural del Balance de Resultados
 - 3.2.2.1 Análisis Horizontal
 - 3.2.2.2 Análisis Vertical
- 3.3 Razones e Índices Financieros
- 3.4. Analisis de Ingresos
 - 3.4.1 Ingresos por Aportaciones de los Socios
 - 3.4.2 Ingresos por Autogestión
- 3.5. Analisis de Gastos
 - 3.5.1. Analisis de Gastos del Complejo Acuático
 - 3.5.1.1 Analisis de Gastos de la Piscina
 - 3.5.1.2 Analisis del Sauna y Turco

- 3.5.1.3 Analisis del Hidromasaje
- 3.5.1.4 Analisis del Polar
- 3.5.1.5 Analisis de Mantenimiento del Sauna, Turco,Hidromasaje y Polar
- 3.6 Resumen del Gasto Complejo Acuático

CAPITULO 4

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

4.1. Propuesta financiera para mejorar los servicios del Complejo del C.O.P.N.

4.1.1. Propuesta Financiera

4.1.1.1. Objetivo de la Propuesta

4.1.1.2. Propuestas Financieras

- * Cubrir el déficit del mantenimiento del Complejo Acuático
- * Recuperación de Inversión de la Cancha de Césped Sintética
- * Plan de Negocios del área de eventos y banquetes a través del Servicio de Catering
- * Implantar un sistema de información contable – financiera a través de la modernización integral de software y hardware

4.1.1.3. Financiamiento

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

CAPITULO 2

ANALISIS SITUACIONAL DEL CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL.

2.1 Reseña Histórica

Gráfico 1



EL Club de Oficiales de la Policía Nacional inicia sus actividades en 1978 elaborando un anteproyecto de estatutos y posterior trámite legal ante el Ministerio de Educación precedido por el Crnl. Luis Velasco quien fue nombrado como el primer presidente, dando inicio de sus actividades en una sede provisional de la Escuela de tropa de Pusuquì como una organización de derecho privado, de carácter social, cultural y deportivo sin fines de lucro con autonomía administrativa y económica que funcionará por su autogestión.

En 1991 el Club tendría un nuevo domicilio ubicado en la Av. De la Prensa y Juan Galarza dispuesto por el Comandante Gral. Gilberto Molina donde desde aquel año toma el nombre de Club de Oficiales de la Policía Nacional “Rancho San Vicente”.

El cual se encuentra administrado por el directorio nombrado según los estatutos del C.O.P.N.

Con la necesidad de utilizar herramientas financieras que permiten gestionar los recursos aportados por cada socio y emplear de mejor manera, en un mantenimiento constante de las instalaciones del área húmeda, área deportiva y áreas recreacionales.

2.2 Estructura Organizacional

Gráfico 2



Fuente:C.O.P.N

Elaborado por : Autores

Asamblea General.- Es la máxima autoridad del Club y está constituida por los socios de servicio activos y pasivos de los Oficiales de la Policía Nacional, que estén aportando y registrados como miembros en sus obligaciones económicas.

Directorio .- Formado por el presidente ejecutivo y seis vocales durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un periodo adicional. Ellos son encargados de hacer cumplir el estatuto, reglamentos y resoluciones de la Asamblea General y demás.

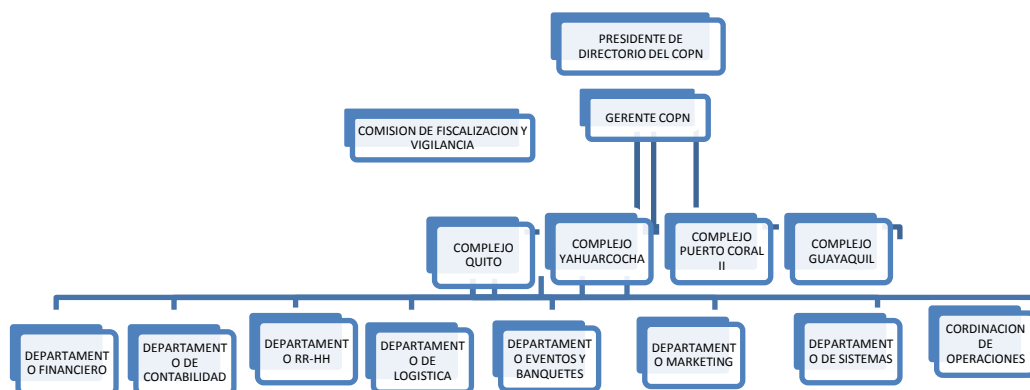
Entre sus funciones se comprenden las siguientes:

- Nombrar y remover al Gerente, Jefe Financiero y Secretario.
- Función de decidir los acuerdos que presenten para establecer mejoras para el Club y beneficio de sus intereses.
- Planificar actividades del Club y ejecutarlas.
- Autorizar al gerente la aceptación de herencias, legados y donaciones al Club, las mismas que se registraren en el inventario.
- Proponer a la asamblea las reformas de los estatutos.
- Realizar inversiones, celebrar contratos y gastos hasta el 22,9% del Presupuesto General de Club.
- Fijar cuotas de ingreso.

Presidente del Directorio.- Se encarga de cumplir las obligaciones del directorio y su responsabilidad, las de presentación de informes anuales, en conjunto con el jefe financiero, entre otras responsabilidades están las de realizar el presupuesto anual presentando un análisis de aceptación del periodo.

Gerente General.- Es encargado de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del club de las cuatro sedes.

Gráfico 3



Fuente:C.O.P.N

Elaborado por : Autores

Comision de Vigilancia y Fiscalizacion.-Son encargados de fiscalizar los manejos administrativos , económicos y financieros, realizar auditorias cada año y presentar informes de labores ; esta comisión es nombrada por la asamblea de socios cada dos años.

Departamento Financiero.- Esta área se encarga de la ejecución presupuestaria, revisión de balances, buen manejo de la inormacion del Club.

Departamento de Contabilidad .-Es el área de llevar correctamente los registros contables , elaboración de balances, declaración de impuestos y otras obligaciones que tenga el Club.

Departamento de Marketing.-Está encargada de los medios de publicidad para dara conocer de los diferentes servicios que ofrece el Club.

Departamento de Recursos Humanos.-Esta encargada del reclutamiento y desarrollo del personal que labora para el Club.

Departamento de Logistica .- Esta área se encarga de la adquisición y distribución eficiente de los recursos materiales y contratación de servicios para el Club.

Departamento de Eventos y Banquetes.- Esta área se encarga del proceso de diseño, planificación y producción de festivales, ceremonias, fiestas, convenciones , cenas, almuerzos, etc., cada una de las cuales puede tener diferentes finalidades para los socios del Club.

Departamento de Sistemas .-Es responsable de tener un buen funcionamiento de la parte estructural de los sistemas de computo, conexiones de internet ,redes informaticas , paquetes de softwares actualizados.

Gráfico 4



Fuente: C.O.P.N

Elaborado por : Autores

Coordinacion de Operaciones.- Este departamento tiene la obligación de generar velocidad de respuesta a las necesidades del Club , el mismo que genera datos, reportes, índices y gráficos acerca de los diferentes eventos cotidianos que surgen cada día.

Situaciones que requiere de un proceso de selección y análisis cuidadoso al momento de la tomar de decisiones que responda a las exigencias y cumplimiento de objetivos e implantación de información que traduzca en herramienta imprescindible para el proceso descentralizado de toma de decisiones y el consecuente aprovechamiento de la ventaja competitiva.

2.3 Políticas y Funciones financieras

El Directorio de COPN es quien designa el Jefe Financiero cuyo objetivo principal es planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Se divide en dos áreas:

1. Toma de decisiones de inversión.
2. Toma de decisiones de financiamiento.

Las funciones principales del Jefe financiero son:

- Análisis estados financieros:
 - a) Vigilar las posiciones financieras del Club.
 - b) Evaluar las necesidades de los socios que permiten mejorar beneficios
 - c) Determinar el financiamiento que se requiera.

- Determinación de los activos del Club.
 - a) Determinar el importe monetario del activo fijo y del activo circulante.
 - b) Determinar el tipo de activo que se señala en el balance general del Club.

- Manejo de la infraestructura financiera del club.
 - a) Determinar la composición adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo.
 - b) Determinar las mejores fuentes de financiamiento a corto o largo plazo para la organización.

El jefe financiero es responsable de las siguientes actividades:

- a) Recaudar oportunamente las cuotas que son fijadas por la Asamblea General que los ingresos sean depositados en la cuenta bancaria de Club dentro de las veinticuatro horas hábiles posteriores a su recepción y en las mismas especies recaudadas.
- b) De administrar los fondos del Club conjuntamente con el Gerente de acuerdo al Reglamento establecido por el Directorio.
- c) Controlar el inventario de los bienes del Club y verificar su existencia física y su conservación.
- d) Supervisar la contabilidad del Club, elaborar los estados financieros mensuales y semestrales para luego estos sean presentado al Directorio con sus respectivos informes.
- e) Elaborar conjuntamente con el presidente y gerente el proyecto del presupuesto anual el mismo que deberá ser presentado has el mes de octubre de cada año.
- f) Presentar información necesaria a la Comisión de Fiscalización y Vigilancia.

2.4. Filosofía del C.O.P.N.

2.4.1. Misión.

Es una guía importante al tomar decisiones en el Club. La misión responde al propósito de la organización, es decir como desea que la gente la reconozca dentro de un determinado tiempo.

La misión del C.O.P.N es:

“Atender las necesidades de nuestros socios a través de los servicios de recreación y sociales de calidad incentivando su aportación, ofreciendo servicios oportunos en condiciones justas que ayuden a mejorar su calidad de vida. “

2.4.2. Visión

Es una idea o conjunto de ideas que se tiene de la organización a futuro. Es por ello, que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión del Club a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto institucional que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera del club.

La misión del C.O.P.N es:

“Ser una organización con cobertura nacional, sólida y competitiva, impulsada por un talento humano profesional competitivo con las necesidades de nuestros socios para quienes buscaremos permanentemente su bienestar a través de la oferta de servicios oportunos y eficientes que aporten efectivamente a mejorar su calidad de vida.”

2.5. Servicios que presta

El C.O.P.N. Cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de Hospedaje un espacio de alojamiento para los socios que visiten el Club contando con de varias habitaciones de confort paracompartir fines de semana familiares o amistades.

Gráfico 5



- Residencias estudiantiles que prestan alojamiento a los estudiantes del club de oficiales de para cursos o eventos que realiza la Policía Nacional.

Gráfico 6



- Complejos Vacacionales para realizar actividades deportivas y familiares los días de esparcimiento y feriados para familias de los socios.

Gráfico 7

COMPLEJO TONSUPA



Gráfico 8

COMPLEJO YAHUARCOCHA



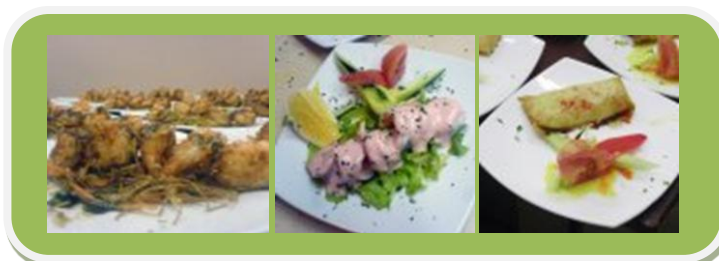
- Servicio de Eventos y Banquetesque presta un servicio para reuniones eventos de toda índole, políticos, matrimonios, bautizos celebraciones en general o como auditorio de convenciones etc.

Gráfico 9



- Gastronomía con platos diferentes regiones del país prestando una gran variedad para paladares exigentes y presentaciones según los requerimientos de los socios con menús a petición de socio.

Gráfico 10



- Aulas de capacitación para cursos que se dictan para los uniformados de la Policía Nacional y eventos de gran envergadura mismas que pueden ser para ayuda social y foros de dialogo y académicos en general.

Gráfico 11



- Complejo Acuático de diversión para la salud como deporte entre ellos están el futbol, básquet, natación con una piscina de gran capacidad y sobretodo esparcimiento sano de relajamiento como son el sauna y turco para relajamiento del cuerpo.

Gráfico 12



- Áreas Deportivas de sano esparcimiento para jugar futbol y otras disciplinas

Gráfico 13



- Gimnasio con maquinaria de en buenas condiciones para un beneficio del socio y una área aeróbicos para mantener el cuerpo sano con instalaciones de calidad.

Gráfico 14



- Áreas Recreacionales de distracción con áreas verdes, caminos matutinos con una flora natural y juegos infantiles de madera haciendo un contraste con la naturaleza, observándose una fachada con paisajes.

Gráfico 15



- Áreas de Parrillas para y reuniones familiares, amistades, negocios, mañanas deportivas y distracción generando una paz y tranquilidad de pasar un buen momento.

Gráfico 16



2.6. Análisis del Entorno

El análisis del entorno es el estudio del medio en que se desenvuelve el club, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en él.⁴

Es importante este análisis porque se establece los siguientes aspectos:

- Define los procesos futuros del club.
- Recopila información sobre el ambiente externo e interno del club para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en el club.
- Conformar un cuadro de la situación actual del club, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas del club.

⁴ Autor: (Juan Gabriel Salgado y Gabriela Terán / Tema: Análisis Situacional – ESPE año 2012)

- Establece la relación que existe entre el club y los socios, proveedores, intermediarios y la competencia.⁵

Para el desarrollo de la investigación nos basaremos en las siguientes partes o escenarios de acción del Club.

Factores Externo

- Macro ambiente
- Microambiente

Factores Internos

- Ambiente interno del Club.

2.7. Diagnóstico del C.O.P.N.

2.7.1 Factores Externos

Los Factores Externos nos conducen a identificar las oportunidades y las amenazas (externas) del Club.⁶

2.7.1.1. Macroambiente

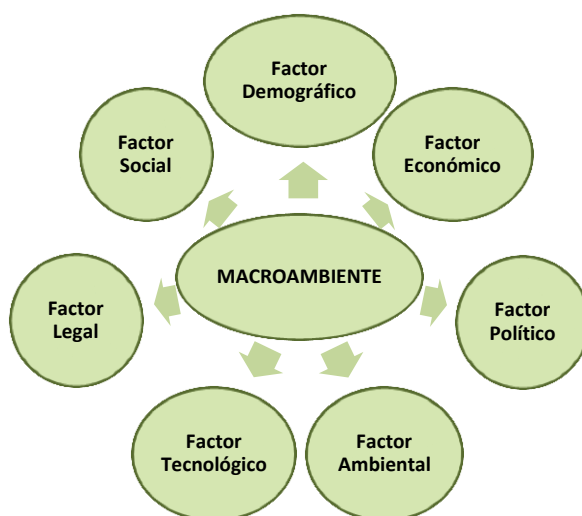
EL Club de Oficiales de la Policía Nacional es una organización de derecho privado, de carácter social, cultural y deportivo sin fines de lucro con autonomía administrativa y económica que funciona por su autogestión, cuya administración, desarrollo y participación de los oficiales de la Policía Nacional y sus familias conforman el entorno.

Para facilitar el análisis se ha considerado un conjunto de escenarios, que contemplan los factores que deben ser estudiados.

⁵Autor: (Juan Gabriel Salgado y Gabriela Terán / Tema: Análisis Situacional – ESPE año 2012).

⁶www.umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_32.pdf

Gráfico 17



Elaborado por: Los autores

a. Factor Demográfico.

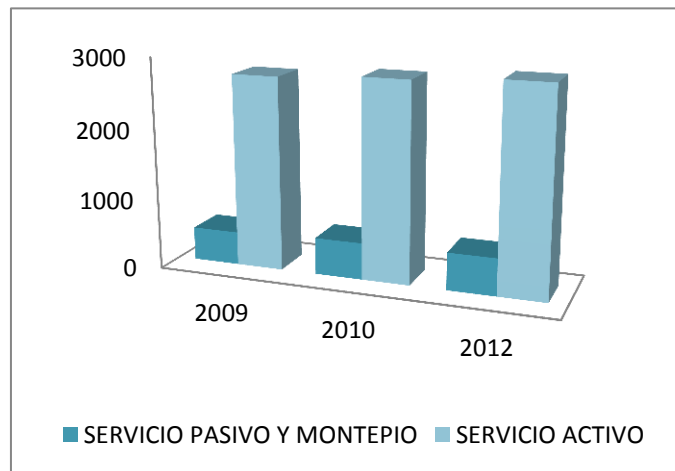
- **Socios del Club.**

De acuerdo a la última actualización de datos realizada en septiembre del 2012 y en base a datos históricos se ha establecido el margen de socios que hacen uso de las instalaciones de Club.

Tabla 2

Estadísticas de los Socios del C.O.P.N.			
SOCIOS	2009	2010	2012
SERVICIO PASIVO Y MONTEPIO	474	523	532
SERVICIO ACTIVO	2747	2818	2894
TOTAL SOCIOS CLUB	3221	3341	3426
Elaborado por: los autores			
Fuente : C.O.P.N.			

Gráfico 18



Mediante la base de datos analizada del universo de familias de los socios, hemos observado cuantitativamente el uso de las instalaciones del Club en el periodo 2012.

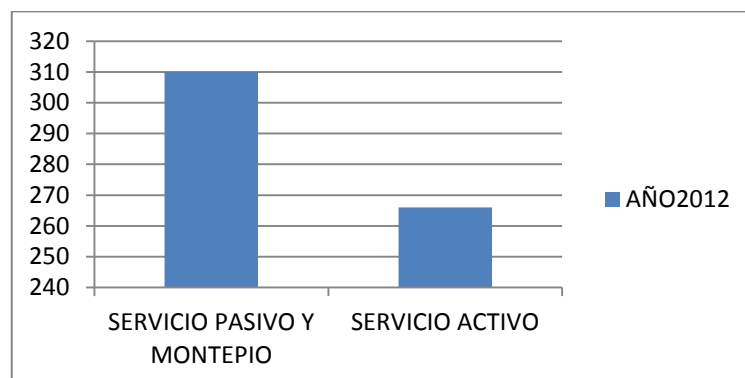
Tabla 3

Estadísticas de las familias de los socios del C.O.P.N.	
SOCIOS	AÑO 2012
SERVICIO PASIVO Y MONTEPIO	310
SERVICIO ACTIVO	266
TOTAL SOCIOS CLUB	576

Elaborado por: los autores
Fuente : C.O.P.N.

Gráfico 19

ESTADÍSTICAS SOCIOS SERVICIO ACTIVO



b. Factor económico.

El factor económico se basa en la evolución de la economía de un país, y de cómo este impacta en el desarrollo de actividades del Club. Entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

• Inflación

La inflación es el índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), que se basa de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.⁷

Según datos históricos del Banco Central del Ecuador (BCE) pasado el año de la crisis de 1999 y bajo dolarización, se puede determinar que en el mes de enero del 2000 la tasa de inflación se incrementó al 3,1% mensual, generando acumulado del 60% anual, y presentándose hiperinflación a fines de ese año, ubicándose e por encima de 100%.

La tasas de interés aumentó al 15% anual, y cinco meses más tarde se situó en alrededor del 20%, siendo el Banco Central del Ecuador (BCE) el organismo que impuso un techo máximo para las tasas de interés activas del 25% anual (BCE, 2009).

Durante los próximos años la inflación se ubicó por debajo del 4% y fue en los años del 2004 al 2007 que alcanzó una tasa anual entre el 3,14% y 3,32%; no obstante en el año 2008 el Ecuador sintió el impacto acelerado en el aumento de los precios mundiales de los alimentos alcanzando un máximo de hasta el 20,5%, reflejando de esta manera una tasa de inflación del 8,83%.

Sin embargo en el primer trimestre del 2010 la inflación en los precios de los alimentos disminuyó significativamente por la recesión mundial teniendo como resultado una tasa del 3.33%. El Ecuador al finalizar el año 2011 alcanzó una tasa de inflación del 5,41% y a diciembre del 2012 termina con una tasa inflacionaria del 4,12% y de acuerdo a estadísticas del Instituto de Estadística y Censos (INEC) se predice que alcanzará el 4,20 % en el 2013.⁸

⁷www.bce.fin.ec/

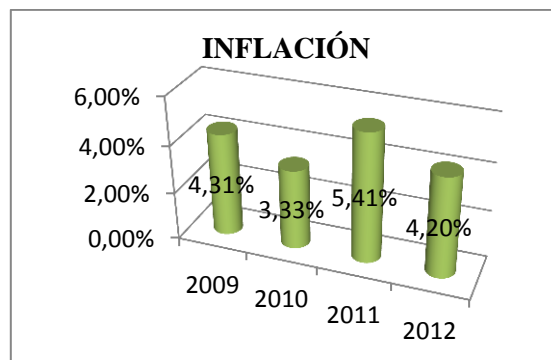
⁸<http://www.bce.fin.ec/>

Tabla 4

Evaluacion de la Inflación	
AÑOS	%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,20%

Elaborado por: los autores
Fuente : C.O.P.N.

Gráfico 20



- **Tasas de Interés**

La tasa de interés (o tipo de interés) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".⁹

Existen dos tipos de tasas de interés:

Tasa Activa.- La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador el tasa de interés del 2009 se situó en el 9,19% para el 2010 la tasa de interés va disminuyendo al 8,68%, para el 2011 la tasa se ubica en el 8,17% y se estima que en el 2012 la tasa de interés se mantenga.

⁹www.wikipedia.org

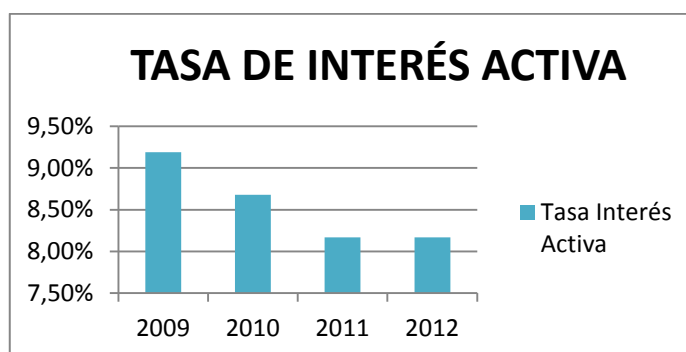
El porcentaje de la tasa activa siempre es mayor a la tasa pasiva, debido a que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos y obtener utilidad. BCE, B. C. (2011).

Tabla 5

Tasa Interés Activa	
AÑOS	%
2009	9,19%
2010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%

Elaborado por: Autores
Fuente : C.O.P.N.

Gráfico 21



Tasa pasiva.- El Banco Central del Ecuador (BCE), define el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero en cualquiera de sus denominaciones. BCE, B. C. (2010).

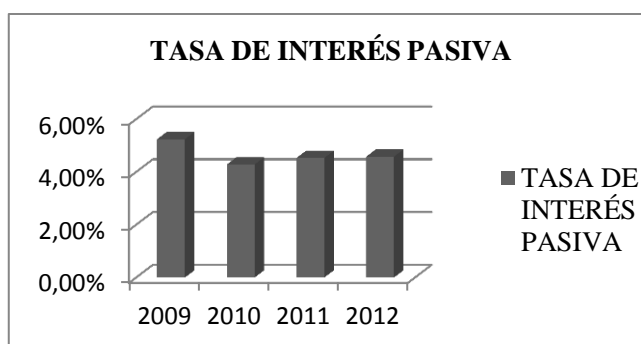
En base a estadísticas de Banco Central del Ecuador la tasa pasiva al cerrar el año económico 2010 fue de 5,24%, en el 2011 disminuyó en 0,94%, teniendo como resultado en el 2012 el 4,53% y se estima que para el 2012 la tasa sea del 4,58 %.

Tabla 6

TASA DE INTERÉS PASIVA	
AÑOS	%
2009	5,24%
2010	4,28%
2011	4,53%
2012	4,58%

Elaborado por: los autores
Fuente : B.C.E.

Gráfico 22



En el posible de caso de requerir algún tipo de financiamiento tendría que ajustarse a las tasa de interés impuestas por el mercado financiero y regulada por el Banco Central del Ecuador.

- **Producto Interno Bruto.**

Con cifras actualizadas, el Producto Interno Bruto del Ecuador creció en 4,8% en el 2012, porcentaje que lo ubica sobre la estimación preliminar que anunciaba un crecimiento del 5,3%.

El Banco Central del Ecuador publicó las Cuentas Nacionales Trimestrales del 2011 en las cuales incorpora un capítulo de análisis de los principales componentes del crecimiento del PIB.

En ese estudio, el consumo de los hogares aportó con 4,08 puntos; el consumo del gobierno 0,38%, las exportaciones 2,91 y las importaciones restaron 0,33, así como la variación de existencias que resta 2,81 puntos al total.

Por industrias, la construcción aporta dos puntos al crecimiento del PIB, los servicios 1,5; la industria manufacturera deja 0,96 y el comercio al por mayor y menor, 0,95%.y en 2010 el PIB había crecido 6,58%, en 2009, año del mayor embate internacional de la crisis, 0,36% y en 2008, año de un crecimiento extraordinario, 7,24%, frente al 2007, cuyo crecimiento fue de 2,04%.

Tabla 7

PIB por clase de actividad económica (Miles de dólares)




Descripción	2010	2011
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	3.824.255	4.052.843
1. Cultivo de banano, café y cacao	893.892	925.133
2. Otros cultivos agrícolas	1.410.989	1.479.172
3. Producción animal	738.007	788.280
4. Silvicultura y extracción de madera	352.548	399.123
5. Productos de la caza y de la pesca	428.819	461.135
B. Explotación de minas y canteras	9.528.853	11.734.774
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	8.536.167	10.386.720
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	849.631	1.180.881
8. Otros productos mineros	143.055	155.173
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.406.723	5.910.807
9. Carnes y pescado elaborado	1.358.317	1.465.626
10. Cereales y panadería	241.495	261.701
11. Elaboración de azúcar	182.887	202.371
12. Productos alimenticios diversos	578.367	621.460
13. Elaboración de bebidas	333.451	350.501
14. Elaboración de productos de tabaco	38.083	38.205
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	663.783	733.885
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	565.955	649.135
17. Papel y productos de papel	298.645	314.431
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	395.242	436.169
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	446.164	496.769
20. Fabricación de maquinaria y equipo	286.027	320.120
21. Industrias manufactureras n.c.p.	18.307	20.433
D. Suministro de electricidad y agua	460.439	502.811
22. Suministro de electricidad y agua	460.439	502.811
E. Construcción y obras públicas	5.973.023	6.898.841
23. Construcción	5.973.023	6.898.841
F. Comercio al por mayor y al por menor	6.837.083	7.493.497
G. Transporte y almacenamiento	3.583.472	4.030.166
25. Transporte y almacenamiento	3.583.472	4.030.166
H. Servicios de Intermediación financiera	1.618.474	1.788.333
I. Otros servicios	16.058.728	17.690.830
27. Otros servicios	16.058.728	17.690.830
J. Servicios gubernamentales	3.118.073	3.336.893
28. Servicios gubernamentales	3.118.073	3.336.893
K. Servicio doméstico	72.858	78.348
29. Servicio doméstico	72.858	78.348
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-1.625.575	-1.785.054
Otros elementos del PIB	3.121.710	3.412.341
PRODUCTO INTERNO BRUTO	57.978.116	65.145.432



Fuente: Banco Central del Ecuador

c. Factor Político.

Este factor analiza la trayectoria de los gobiernos de turno, presentando un breve detalle de aspectos positivos y negativos desde el periodo en que se dolarizo el Ecuador, justamente en la presidencia del Dr. Jamil Mahuad.

Gráfico 23

Mandatario	Antecedentes	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<p>Dr. Jamil Mahuad</p>  <p>10 de agosto de 1998 al 21 de enero del año 2000</p>	<p>El Dr. Jamil Mahuad llegó a las elecciones presidenciales de 1998 envuelto en una areola de seriedad solvencia moral y responsabilidad en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firma del acuerdo de paz con el Perú • Establece el bono solidario a familias de escasos recursos. • Expedió una ley de salvataje bancario, para destinar recursos del Estado y atender los problemas de los bancos privados que habían quebrado. • Asumió como salida la adopción del dólar estadounidense en sustitución de la moneda nacional el sucre. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica, política y social provocó una fuerte migración de ecuatorianos a otros países especialmente a Europa. • Decretó un feriado bancario y un congelamiento de depósitos, teniendo como consecuencia falta de liquidez de bancos privados, como el Progresos, Filanbanco, etc., siendo el Banco Central del Ecuador la entidad que ayudo atender los problemas de los bancos privados. • Devaluación del Sucre en un 67%. • Hizo que la inflación aumentara considerablemente, y la crisis de la economía real se disparara, haciendo que el dólar suba de 4.500 a más de 25.000 sucres en menos de un año
<p>Dr. Gustavo Noboa Bejarano</p>  <p>21 de Enero de 2000 a 15 de Enero de 2003</p>	<p>El Dr. Gustavo Noboa llegó a la primera magistratura de la República, ejerciendo el derecho que como vicepresidente le otorgaba la constitución en caso de faltar el presidente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renegociación de la deuda externa. • Afronta crisis económica y social. • Mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por el ex presidente Mahuad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa. • Malos administraciones en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar • Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados. • Noboa realizó vagas promesas de justicia social y de prosecución de la lucha contra la corrupción. • El BCE se reservó el derecho a seguir acuñando moneda, sólo unidades equivalentes a centavos de dólar.
<p>Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa</p>  <p>15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005</p>	<p>El Gobierno de Lucio Gutiérrez estableció un compromiso durante el año 2003, con los organismos multilaterales de crédito, con quienes también se acordaron determinados plazos para el cumplimiento de las diferentes fases de los sectores sociales, educación, y salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone una legislación especial para combatir la evasión tributaria, el contrabando aduanero y el trasiego ilícito de dinero entre los poderes públicos y la banca y la empresa privadas. • Anunció a la nación un "Programa de Ordenamiento Económico y Desarrollo Humano" que contemplaba el incremento inmediato de los precios de los combustibles, la congelación de los salarios en el sector público y reducciones en los gastos del Estado • Disminuyó los porcentajes del IVA del 12% al 10%. • Subsidios para la adquisición de vivienda 160.000 familias con escrituras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anulo los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el ex vicepresidente Alberto Dahik. • Se le reclama la muerte de varios ancianos que murieron en huelga de hambre porque no se les pagaban sus pensiones. • Descabezó al movimiento al ubicar a los cuadros militares en puestos de gobierno. • Desintegro el movimiento Pachakutik, la CONAIE y la CONFENIAE, lo que produjeron los viejos vicios de la partidocracia tradicional al priorizar la disputa por cargos burocráticos.

<p>Dr. Alfredo Palacio González</p>  <p>20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007</p>	<p>El Gobierno de Alfredo Palacios en el 2005, asumió la presidencia con el derrocamiento del ex presidente Lucio Gutiérrez, implemento un sistema de aseguramiento de salud y creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS), concretó en tres ciudades. Quito, Guayaquil y Cuenca. • Creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera. • Envió una ley para reformar los contratos petroleros para utilidades excesivas Petroleras. • Detuvo el proyecto de Álvaro Uribe Vélez de inmiscuir a Ecuador en el Plan Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El justo cumplimiento a sus demandas, como es el caso de los municipios de las provincias amazónicas que exigieron la entrega de los recursos que les correspondían del Presupuesto General del Estado. • La no negociación del TLC con Estados Unidos por considerar que afectaría a los sectores más sensibles de la economía del país. • Que se concrete la salida de la petrolera estadounidense Occidental del país, a quien se la acusó de perjudicar los intereses nacionales.
<p>Eco. Rafael Vicente Correa Delgado</p>  <p>15 de enero de 2007 15 de enero de 2013</p>	<p>Tras una década de profunda inestabilidad institucional, Ecuador eligió a un presidente de la República a un economista de izquierda cuya carrera política, coronó en pocos meses al frente de Alianza País.</p> <p>El Eco. Rafael Correa triunfó con en un proceso constituyente, completado en 2008. Para refundar el Estado y la democracia fortalecer las instituciones a costa de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de tercerización laboral. • Incremento entre el año 2007 y 2011 del salario mínimo de \$170 a 264 dólares. • No permitió la privatización de los hidrocarburos, agua, energía. • Renegoció de los contratos de concesión del servicio de telefonía celular, en beneficio de la población y del Estado ecuatoriano. • Aumentó el crédito para el sector productivo en más de 1.000 millones de dólares; se destinó ese crédito a la pequeña y mediana producción, no a la especulación. • Logró un incremento del 34% en las recaudaciones del impuesto a la renta. recompra de deuda. • Gratuidad de la educación pública hasta el tercer nivel, evaluación a docentes y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del riesgo país. • Dispuso en el año 2008 restricciones a las importaciones lo cual representa mayores costos. • Gasto elevado a comparación de otros gobiernos en medios publicitarios de su gobierno.

Fuente: Banco Centra del Ecuador

d. Factor Ambiental

“La influencia del ambiente sobre el factor ser humano es la suma de todos y cada uno de los factores ambientales”, ya que se requiere como insumo importante para que el club pueda funcionar. (Kotler 2008)¹⁰.

Este factor es un pilar importante para preservar los recursos naturales (agua- aire) que se utilizan dentro del Club, considerándose, por consiguiente, hay que concientizar el cuidado del entorno natural evitando la contaminación de los recursos renovables y no renovables

En ese sentido los directivos del C.O.P.N. poniendo énfasis en el medio ambiente, cuidado en el uso del agua , un uso adecuado del químicos de asepsia , suministros de energía (focos ahorradores) y otros materiales que no contaminen el ambiente.

¹⁰Kotler ,A.(2008) Administración y Marketing México : 8va Edición

e. Factor Tecnológico.

En este factor se puede encontrar diferentes programas de computación que pueden ayudar al Club a cumplir sus funciones con eficiencia y eficacia debido a que avanza con rapidez el mundo tecnológico.

Un adecuado sistema informático está diseñado para satisfacer las necesidades de información de los directivos de la entidad y tomar decisiones con información real. (Kotler, 2008)¹¹.

Para el análisis de este factor se estudiaron dos sub factores: desarrollo de equipos y aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico.

El sistema intranet de comunicación interna del club es remoto (papel físico) y contables el Mónica 9.0 para emisión de balances, el SIAC 2000 para conciliaciones bancarias y elaboración de egresos, SIMAT 7 para elaboración de impuestos y anexos transaccionales y el Microsoft office para elaboración de facturas, reportes y cuadros de caja.

f. Factor Legal

El C.O.P.N. está sujeto a leyes, reglamentos, resoluciones y decretos para funcionar de forma legal dentro del territorio ecuatoriano las mismas que esta regularizada por las siguientes entidades:

Servicio de Rentas Internas:

- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Código de Trabajo

¹¹Kotler, A. (2008). Administración y Marketing. México: Octava Edición

g. Factor Social

En el factor social intervienen tres factores: políticos, económicos, sociales y culturales del entorno, las variables son las siguientes:

- **Empleo**

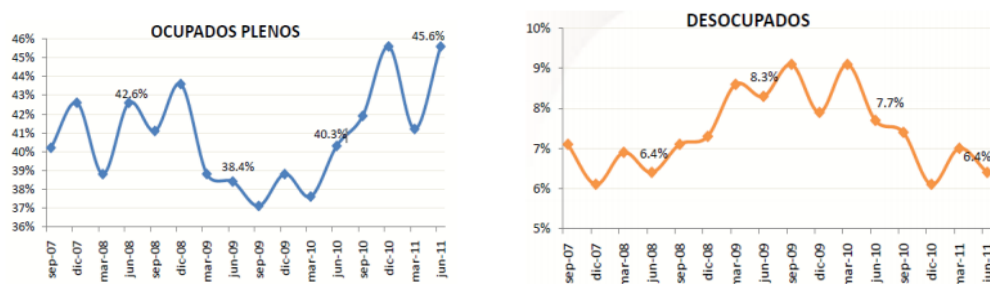
Durante el segundo trimestre de 2005 hasta el primer trimestre de 2008, la cifra de desempleo se ubicó en promedio en 8,5% mientras que trimestralmente varió en promedio -0,08% puntos porcentuales. Por otra parte la tasa de ocupación plena se ubicó en un promedio de 35,7% y su variación trimestral fue en promedio -0,37%. En cambio la tasa de subempleo fue en promedio 55,7% y en promedio varió trimestre a trimestre en 0,31% puntos porcentuales.

Entonces podríamos decir que las cifras históricas que reflejaron las encuestas de empleo, subempleo y desempleo realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de ocupación plena durante el 2007 y 2008 se situó entre el 40% al 42,6%.

La crisis económica mundial del 2010 influyó en el mercado laboral ecuatoriano, debido a que disminuyó el porcentaje de ocupados pleno del 38,4% al 40,31%. Mientras que en el segundo trimestre del 2012 se observó una recuperación significativa en el empleo debido a que el porcentaje de ocupados plenos se situó en el 45,6% y desocupados en el 6,4%.¹²

Gráfico 24

Mercado laboral de ocupados plenos y desocupados de Sep 2007 a Jun 2012



Fuente: INEC, Encuestas urbanas de empleo, subempleo y desempleo- ENEMDU. Serie 2007-2011

¹² INEC, Encuestas urbanas de empleo, subempleo y desempleo- ENEMDU. Serie 2007-2011

El mercado laboral de subocupación en el 2012 disminuyó en 3,7% con relación al 2010, lo que ocasiono que el empleo en el Ecuador durante el 2012 aumente en 7,6% y el porcentaje de desocupados disminuya el 6,4%. (INEC)

Gráfico 25
Mercado laboral de Subocupados en el Ecuador de
Septiembre 2007 a Junio 2012



Fuente: INEC, Encuestas urbanas de empleo, subempleo y desempleo- ENEMDU. Serie 2007-2011

- **Desempleo**

El desempleo como fenómeno social constituye parte de la población económicamente activa (PEA) que carece de trabajo y su incapacidad de generar un ingreso.

La estructura laboral en el Ecuador ha sufrido importantes cambios durante la década de los noventa, los factores que determinaron estos cambios son las profundas transformaciones y reformas institucionales y legales, como el proceso de flexibilización laboral, los esfuerzos de homologación salarial y la estrategia de reducción del Estado. (BCE, 2009).¹³

A fines de la década de los noventa la crisis económica puso de manifiesto la alta vulnerabilidad productiva del país, ocasionando un cierre masivo de empresas y liquidación de un alto número de personas empleadas, lo que generó el aumento del porcentaje de desempleo y la pérdida acelerada del valor y poder adquisitivo en los salarios de los empleados.

¹³ BCE, B. C. (2009). Banco Central del Ecuador. 2011, de fromwww.bce.fin.ec

En el año 2000 se observó una recuperación del empleo por la implementación de la dolarización, al igual que una mayor estabilidad en los precios del productor y consumidor.

Los porcentajes de desempleo han tenido una variación importante entre los años 2007 hasta el segundo semestre del 2012, debido a que el gobierno del Eco. Rafael Correa ha logrado disminuir la desocupación a nivel nacional, el primer trimestre del 2012 el desempleo se incrementó al 7,04%, con relación a finales del 2011, mientras que el segundo semestre del 2012 el porcentaje disminuyó al 6,36%, de acuerdo a la información reflejada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el Banco Central del Ecuador.

Actualmente el INEC informa que el desempleo disminuyó el 1,2% en octubre del 2011, por lo que el porcentaje de esta variable fue del 5,5% al finalizar el mes. Según los datos recopilados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), informan que en el Ecuador existieron cifras de crecimiento durante el 2012 que se encuentran entre el 2,5% y 3,7%.

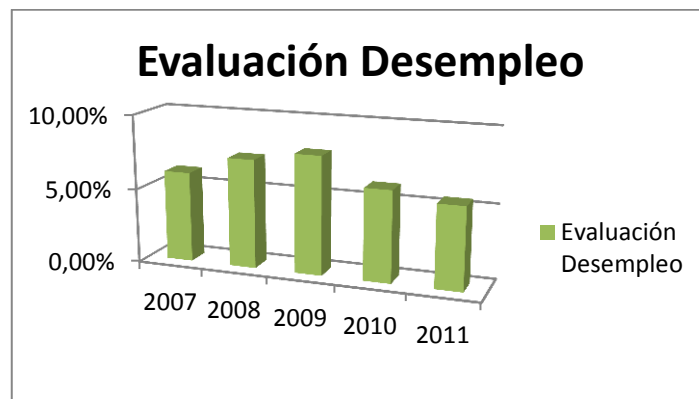
La comisión asegura que el país atraviesa por una etapa de recuperación en el 2012, así como, una ligera reactivación del consumo privado y la inversión por sectores, presentando de esta manera un mayor dinamismo en la manufactura, comercio, intermediación financiera y la pesca. (CEPAL), 2012.¹⁴

Tabla 8

Evaluación Desempleo	
AÑOS	%
2007	6,07%
2008	7,31%
2009	7,93%
2010	6,11%
2011	5,52%
Fuente: B.C.E.	
Elaborado por: los autores	

¹⁴(CEPAL), C. E. (2011). Economía Ecuatoriana. Recuperado noviembre de 2011

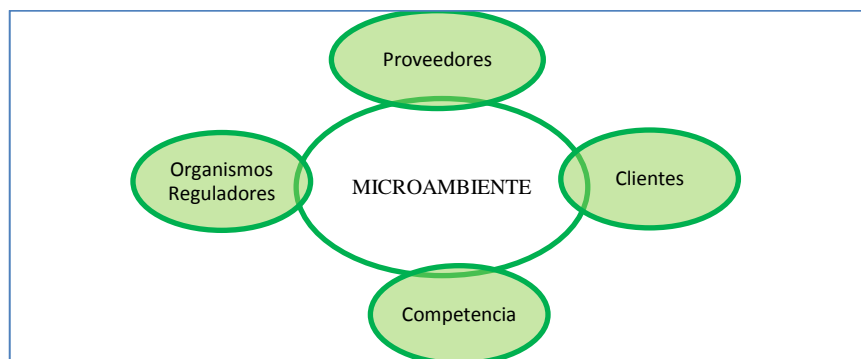
Gráfico 26



2.7.1.2. Microambiente.

El microambiente son las fuerzas cercanas del Club que influyen en la capacidad para satisfacer las necesidades a los clientes que actúan en el entorno, los grupos que lo integran son:

Gráfico 27



Elaborado por: Autores

Fuente: (Schermerhor John 2005)¹⁵

a. Proveedores.

Los principales proveedores del C.O.P.N. de suministros de oficina y limpieza, materiales eléctricos, químicos y otros que la entidad necesita para operar, es amplio, debido a la necesidad de adquirir para el mantenimiento en el área húmeda (piscina, sauna, turco, hidromasaje),

¹⁵Schermerhor John, A. (2005). Entorno Específico. México: Limusa- México

deportiva (cancha de fútbol, básquet y vóleibol), recreacional (zona parrilladas, eventos y banquetes y espacios verdes).

A continuación detallaremos los principales proveedores:

Tabla 9

PROVEEDORES DE EVENTOS Y BANQUETES	
PROVEEDOR	PRODUCTO
PRONACA	ALIMENTOS
JOSE CISNEROS C.	CD MOVIL
HILDA OVALLE MEDINA	ALQUILER DE MENAJE
PRONACA	EVENTOS
SYL TRADING Co. S.A.	BEBIDAS GASEOS
TEXTILELITES CIA. LTDA.	MENAJE
TIOSA S.A.	ALIMENTOS
Elaborado por: Los autores	
Fuente : C.O.P.N.	

Tabla 10

PROVEEDORES DEL COMPLEJO ACUÁTICO	
PROVEEDOR	PRODUCTO
BRENNTAG ECUADOR S.A.	UTILES DE ASEO
CAIBE JIMENEZ ANGEL JOSE	MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO
CONLAGO PEÑA VICTORIA ELIZABETH	MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO
CUZCO ZAMBRANO LUIS	MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO
Chemlok DEL ECUADOR S.A.	UTILES DE ASEO
DI-CHEM ECUADOR S.A.	PRODUCTO QUIMICOS COMPLEJO DEPRATIVO
ECLIPSOFT S.A.	UTILES DE ASEO
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS U.C.	MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO
FERTISA,FERTILIZANTES ,TERMINALES I SERVICIOS S.A.	PRODUCTO QUIMICOS COMPLEJO ACUATICO
FUNDICION TECNICA INDUSTRIAL-FUNTEIN	MANTENIMIENTO CALDERO
GASOLINERA LOS PINOS	COMBUSTIBLE COMPLEJO ACUATICO
INSUPROF CIA. LTDA.	UTILES DE ASEO
INVANEXKUATRO S.A.	COMBUSTIBLE COMPLEJO ACUATICO
KOLOR S.A.	SUMINISTROS COMPLEJO DEPORTIVO Y PINTURA
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.	UTILES DE ASEO
NITISERVICIOS PROFESIONALES DE LIMPIEZA CIA.LTDA.	UTILES DE ASEO
SANROD	UTILES DE ASEO
SHADAI	QUIMICOS
TALLER ECUATORIANO INDUSTRIAL	MANTENIMIENTO CALDEROS
TRECX C.I.LTDA	COMBUSTIBLE COMPLEJO ACUATICO
Elaborado por: Autores	
Fuente : C.O.P.N.	

Tabla 11

PROVEEDORES DE MANTENIMIENTO INSTALACIONES	
PROVEEDOR	PRODUCTO
C.B.M DISTRIBUIDORA	MATERIALES ELECTRICO
DENNI MARIBEL CEDENÑO BRAVO	TICKET PARQUEADERO
DISMACONCOBRE CIA . LTDA.	MATERIALES ELECTRICO Y DE CONSTRUCCION
ECUAMANGUERAS	MATERIAL DE CONTRUCCION
EXPOCOMEX INGENIEROS CIA. LTDA.	CONTRUCCION
HORMIGONERA ANDINA S.A.	MATERIAL DE CONSTRUCCION
IMPORTADORA ORBEA CIA .LTDA.	MATERIAL ELECTRICO Y DE INSTALACIONES
INTERMACO C.A.	MATERIAL DE CONTRUCCION Y FERRETERIA
INVERNEG S.A.	SERV.SEGURIDAD
KASAPLAST	MATERIALES Y SUMINISTRO DE ASEO
LABSCOTEST Cia. Ltda.	MATERIAL ELECTRICO
METROPOLITANA DE HORMIGONES CIA. LTDA.	MATERIAL DE CONSTRUCCION
PICA-PLASTICOS UNDISTRIALES C.A.	MATERIALES Y SUMINISTRO DE ASEO
PROSERCO	MATERIAL ELECTRICO
REPRESENTACIONES ISHWA CIA LTDA.	MATERIAL FETREO MANT.COMPLEJO DEPORTIVO
TORRES TORRES WALTER	CONTRUCCION
Elaborado por: Autores	
Fuente : C.O.P.N.	

Tabla 12

PROVEEDORES VARIAS ÁREAS	
PROVEEDOR	AREAS
AGENCIA DE PUBLICIDAD MAGIKPUBLIC S.A.	MARKETING
ECUADOR ONLINE BUSINESS	MARKETING
EXCELIMP CIA. LTDA.	INSTALACIONES
KINDRED ASOCIADOS OVERSEA S.A.	COMPLEJO DEPORTIVO
PANTONE IMPRESIONES CIA .LTDA.	ADMINISTRACION
PRODUEMEGA S.A.	ADMINISTRACION
SALGRAF CIA. LTDA.	ADMINISTRACION
SUMICONTI	SUMINISTROS DE OFICINA
ECLISOFT	MARKETING
Elaborado por: Autores	
Fuente : C.O.P.N.	

b. Clientes.

Los principales clientes del C.O.P.N. que utilizan las instalación son los socios y dependientes (padre, madre, cónyuge o conviviente e hijos).

- **Socio Activo:**

Para adquirir la calidad de socio activo se requiere:

- a) Ser graduado en la Escuela Superior de Policía, o en similares del exterior, o quienes han sido llamados al servicio como Oficiales de Administración, Justicia, Intendencia, Sanidad y otros.
- b) Pagar una cuota de incorporación equivalente a un haber policial mensual de un subteniente, a descontarse en 10 mensualidades; y los profesionales que sean llamados al servicio con el grado de Oficial de Policía, pagarán en 10 mensualidades una cuota de incorporación equivalente a un sueldo de la jerarquía con la que hayan sido dados de alta, sin perjuicio de las cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas por la Asamblea General y Por el Directorio.

- **Socio Dependiente.**

Para adquirir la calidad de miembro dependiente se requiere:

- a) Ser cónyuge del miembro activo
- b) Ser hijo soltero menor de 25 años.

- **Socio Especial**

Para adquirir la calidad de miembro especial se requiere:

- a) Probar la condición de miembro establecido en el Art. 10 del Estatuto (ser familiar de Oficial en servicio activo o pasivo).
- b) Presentar la solicitud para adquirir la condición de miembro especial, al Presidente del Directorio para su aprobación, previo informe del Síndico del Club de Oficiales de la Policía Nacional.
- c) Los miembros especiales aportarán el 50% de la cuota mensual fijada al miembro activo.

- **Socio Honorario**

- a) Serán aquellas personas determinadas en el Art. 11 del presente Estatuto, cuya vigencia será de un año pudiendo prorrogarse únicamente por un año más, previa resolución de los mismos organismos.
- b) Esta calidad de miembros no tiene derecho a los beneficios de carácter económico que presta el Club de Oficiales de la Policía Nacional.

- **Socio Pasivo**

Los oficiales que pasaren del servicio activo al pasivo, siendo miembros del Club, podrán mantener su condición de tales, mediante solicitud elevada al Directorio, en la que deberá manifestar su voluntad de continuar en esa calidad y además conceda la correspondiente autorización para el descuento a través del ISSPOL del aporte económico establecido.

Tabla 13

ESTADISTICA DE SOCIOS DEL C.O.P.N.			
SOCIOS	2010	2011	2012
SERVICIO PASIVO Y MONTEPIO	474	523	532
SERVICIO ACTIVO	2747	2818	2894
TOTAL SOCIOS CLUB	3221	3341	3426
Elaborado por: Autores			
Fuente : C.O.P.N.			

Tabla 14

ESTADISTICA DE FAMILIAS DE LOS SOCIOS DEL C.O.P.N.	
SOCIOS	AÑO 2012
SERVICIO PASIVO Y MONTEPIO	310
SERVICIO ACTIVO	266
TOTAL SOCIOS CLUB	576
Elaborado por: Autores	
Fuente : C.O.P.N.	

c. Competencia

Contemplase competencia a organizaciones específicas que ofrecen bienes y servicios iguales o similares a los que presta el Club. (Robles, 2008)

Por estar ubicado en la Capital del Ecuador - Quito y prestar sus servicios solo un sector de la población no tiene competencia.

d. Organismo Reguladores

El C.O.P.N. Se encuentra regulada por las siguientes Organismos de Control:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)

- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
- Instituto de Seguridad Social (IESS)
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)

2.7.2. Factores Internos

El análisis interno se puede identificar las debilidades y fortalezas del Club sobre todo del personal que labora en la institución.

2.7.2.1 Área Administrativa

a. Planificación

El club para la ejecución de proyectos de mejora de los servicios que ofrece, invierte dinero proveniente de pólizas de vida , los mismos que para ponerles en marcha no existió un previo análisis viable y factible desde el punto de vista financiero.

b. Recursos Humanos

El C.O.P.N. cuenta con un manual de funciones y reglamento interno que no se encuentra legalizada en el Ministerio de Relaciones Laborales, incumpliendo lo dictaminado en el Código de Trabajo.

c. Capacidad Tecnológica y Financiera

El C.O.P.N. cuenta con herramientas tecnológicas financieras como el sistema contable Mónica 9.0 donde se encarga del registro y elaboración de balances, el SIAC 2000 para conciliaciones bancarias y elaboración de egresos, SIMAT 7 para elaboración de impuestos y anexos transaccionales y el Microsoft office para elaboración de facturas, reportes y cuadros de caja.

El jefe financiero registra los ingresos, costos, gastos basándose solo en las necesidades del Club como son mantenimiento y bienestar de los socios, descuidando así la estimación presupuestaria anual y dándole prioridad a los gastos sin un previo análisis de los ingresos.

A continuación se observa el Estado de Situación Financiera presentado en el año 2012, donde el 59,04 % pertenece al Activo Fijo por \$ 976.708,90 de los cuales 597.531,00 es de Edificios el mismo que representa el 36,12 % con relación al total activos.

Tabla 15

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL				
ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 2012				
ACTIVOS		SUBTOTAL	TOTAL	%
ACTIVO CORRIENTE			\$ 74.420,27	4,86%
CAJA		\$ 2.019,92		0,13%
BANCOS		\$ 72.400,35		4,72%
PICHINCHA	\$ 72.400,35			
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	\$ -			
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES			\$ 377.788,29	24,65%
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL		\$ 161.444,86		10,53%
CUENTAS POR COBRAR		\$ 216.343,43		14,11%
ACTIVO FIJO			\$ 1.000.198,44	65,25%
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS		\$ 14.985,60		0,98%
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO		\$ 76.744,77		5,01%
TERRENOS		\$ 138.500,00		9,04%
EDIFICIOS		\$ 597.531,00		38,98%
VEHICULOS		\$ 15.275,04		1,00%
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		\$ 124.853,12		8,15%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 31.442,71		2,05%
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		\$ 866,20		0,06%
ACTIVO DIFERIDO			\$ 80.378,69	5,24%
GASTOS DIFERIDOS		\$ 80.378,69		5,24%
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.532.785,69	100%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO				
A CORTO PLAZO			\$ 85.333,14	5,57%
VARIOS		\$ 85.333,14		5,57%
A LARGO PLAZO			\$ 102.287,14	6,67%
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO		\$ 102.287,14		6,67%
DEPRECIACIONES ACUMULADAS			\$ 154.391,77	10,07%
EDIFICIOS		\$ 90.912,36		5,93%
VEHICULOS		\$ 6.426,84		0,42%
MAQUINARIA Y EQUIPOS		\$ 42.461,51		2,77%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 13.779,15		0,90%
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS		\$ -		0,00%
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES		\$ 811,91		0,05%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL			\$ 1.203.101,43	78,49%
CAPITALIZACIONES		\$ 836.767,54		54,59%
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)		\$ 366.333,89		23,90%
RESULTADOS			\$ (12.327,79)	-0,80%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ (12.327,79)		-0,80%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 1.532.785,69	100,00%

Fuente: CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL, Dpto. Financiero
Elaboración: Autores

2.8 Metodología del Análisis F.O.D.A.

Herramienta que sirve para ubicarse en el presente de las capacidades especiales que cuenta la empresa que se divide en fortalezas y debilidades están en el plano interno de la empresa mientras que las oportunidades y amenazas están en el plano externo.

2.8.1. Evaluación de Factores Externos

Forma parte del macro ambiente de sus capacidades especiales en la gestión legal, de competencia permitiendo realizar una selección estratégica de las actividades de la entidad.

2.8.1.1 Oportunidades:

- Posicionamiento
- Crecimiento
- Variedad servicios
- Convenio con entidades

- Acceso a los fondos del Presupuesto del Club de Oficiales de la Policía Nacional.
- Selección de personal administrativo y operativo totalmente capacitado a desarrollar sus funciones y así evitar la sobrepoblación laboral.
- Desarrollo de autogestión en servicio de banquetes y área deportiva y de diversión con el objetivo de incrementar ingresos.

2.8.1.2 Amenazas

- Disminución del presupuesto del Club.
- Incremento de gastos de inversiones en sobregiros Inflación
- Nivel de empleo bajo

2.8.2. Evaluación de Factores Internos

2.8.2.1 Fortalezas

- Posicionamiento del Club
- Flexibilidad de la Estructura Organizacional
- Ubicación privilegiada de acceso rápido.
- Diversificación en áreas deportivas y recreacionales
- Cuneta con Instrumentos deportivos.
- Ubicación más conocida como “La Y “cercanía urbana del C.O.P.N.
- Responsabilidad del personal.
- Espacios deportivos y estructuras cómodas y bien mantenidas.
- Cuenta con exclusividad de eventos y banquetes para los socios.
- Servicio de parqueadero.
- Atención de lunes a viernes y cuenta con personal que labora fines de semana.

2.8.2.2 Debilidades

- Falta de liquidez
- No cuenta con sistema de gestión operativo
- Falta de planificación de proyectos
- No existe fuentes de financiamiento
- Falta de capacitación y desarrollo profesional

- Falta de liderazgo en toma de decisiones.
- Falta de evaluaciones de resultados,
- El Club no lleva un buen control de los gastos.
- Falta de comunicación con el personal de las áreas.
- Falta de profesionalismo en tramites referentes al Club en la parte administrativa.
- No cuenta con capacidad de cubrir la demanda en el área húmeda
- No cuenta con personal capacitado en las funciones asignadas.
- No cuenta con un programa contable adecuado a sus necesidades que refleje información real.
- Falta de planificación de proyectos de inversión.

2.9. Análisis F.O.D.A.

Proporciona información importante para llevar a cabo proyectos y tomar decisiones correctivas y de mejora, de la situación actual y un diagnóstico preciso que están acorde con los objetivos.

2.9.1. Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo (EFE)

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”¹⁶.

“Para su elaboración EFE se desprenden los siguientes puntos:

1. Hacer la identificación y anotar los factores críticos que no permitan el libre desarrollo para la entidad en el proceso del FODA que enmarque oportunidades y amenazas específicas y lo más claro posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

¹⁶ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 2007. México DF. México.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la entidad están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la entidad.¹⁷
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la entidad. Lo que quiere decir que las estrategias de la entidad están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación."¹⁸

¹⁷PORTER, Michael E., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

¹⁸PORTER, Michael E., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

Tabla 16

Matriz EFE del C.O.P.N.			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.-Oportunidad de crecimiento y posicionamiento	0.10	1	0.10
2.- Ampliar la variedad de productos y servicios	0.10	3	0.30
3.Convenio con organizaciones y/o entidades financieras	0.05	1	0.05
4.- Acceso a los fondos del Presupuesto de la Policía Nacional.	0.10	5	0.15
5.- Implementación de un sistema informático contable eficiente y eficaz para la obtención de información inmediata y real.	0.05	5	0.25
6.- Selección de personal administrativo y operativo totalmente capacitado y en capacidad de desarrollar sus funciones y así evitar la sobrepoblación laboral.	0.05	5	0.25
7.- Desarrollar las áreas recreacionales y deportivas con el fin de aumentar ingresos propios.	0.05	5	0.25
AMENAZAS			
1.-Disminución del presupuesto del Club	0.15	1	0.15
2.- Incremento de gastos de inversión mensuales sobregirándose la cuenta bancaria	0.15	2	0.30
3.- Rotación de personal continuamente en diferentes áreas del club ocasionando ineficiencia en posesos operativos y administrativos	0.10	1	0.10
4.- Falta de ayuda de entidades financieras	0.05	2	0.10
5.- Inflación	0.05	1	0.05
6.- Incremento de impuestos	0.05	2	0.10
7.- Bajo nivel de empleo	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.10
<p>Fuente: CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL, “Informe”; Quito, 2011 Elaboración: Autores</p>			

El total ponderado de **2.10** indica que esta el Club de Oficiales de la Policía Nacional está Por debajo de la calificación media, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas son muy deficiente. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

2.9.2. Matriz Valorativa de Resultados del Análisis Interno (EFI)

“También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.¹⁹”

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

¹⁹PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

Tabla 17

Matriz EFI del C.O.P.N.			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1.- Posicionamiento de la entidad	0.06	4	0.24
2.- Modernización del Estado	0.06	4	0.24
3.- Mediana flexibilidad de la Estructura Organizacional	0.03	4	0.12
4.- Ubicación adecuada en lugar de fácil acceso.	0.06	4	0.24
5.- Diversidad de áreas deportivas y recreacionales	0.06	2	0.12
6.- Centro de referencia regional, cuenta con todos los implementos deportivos necesarios.	0.03	3	0.09
7.- El sector la “y “ cubre el “Rancho San Vicente”	0.03	4	0.12
8.- Compromiso del personal operativo en apoyo de las diferentes áreas de servicio.	0.03	4	0.12
9.- Campo deportivo recreacional se encuentra con espacios cómodos y bien cuidados.	0.06	4	0.24
10. Cuenta con exclusividad de eventos y banquetes para los socios.	0.03	4	0.12
11. Servicio de parqueadero las 24h.	0.03	4	0.12
12. Atención administrativa de lunes a viernes, pero cuenta con personal que labora fines de semana.	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
1.- Falta de liquidez	0.07	2	0.14
2.- No tienen un sistema de gestión operativo	0.03	2	0.06
3.- No hay planificación de proyectos	0.03	1	0.03
4.- Falta de fuentes de financiamiento	0.03	1	0.03
5.- Falta de Plan de capacitación / desarrollo profesional	0.03	2	0.06
6.- Falta de liderazgo	0.03	1	0.03
7.- Forma de contrato de con la gente	0.03	2	0.06
8.- Personal de fines semana no remunerados de acuerdo a la ley ocasionado rota miento continuo.	0.03	1	0.03
9.- La organización no lleva un control de los gastos.	0.03	2	0.06
10. Falta de comunicación con el personal de las diferentes áreas antes de tomar decisiones.	0.03	4	0.12
11. Falta de agilidad en los trámites administrativos.	0.03	4	0.12
12. Demasiada demanda en el área de complejo acuático los fines de semana llevando a ocupar espacios en atención al público que no es adecuado para encargar sus equipajes.	0.03	4	0.12
13. No contar con personal totalmente capacitado y preparado para desempeñar sus funciones.	0.03	4	0.12
14. No contar con un programa contable eficiente y eficaz para la obtención de información real y así optimizar personal y tiempo.	0.03	2	0.12
15. La falta de planificación para la inversión en diferentes áreas del club.	0.03	2	0.12
TOTAL	1.00		3.11
Fuente: CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL, “Informe”; Quito, 2011 Elaboración: Autores			

El total ponderado de **3.11**, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la entidad está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.²⁰

El análisis FODA que se realiza para el Club de Oficiales de la Policía Nacional permite elaborar un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influye sobre la entidad; cabe destacar que este análisis lleva a determinar de forma objetiva en que aspectos la entidad tiene ventaja respecto a la competencia y en qué puntos necesita mejorar para poder ser competitiva.

²⁰ KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 2009

CAPITULO 3

DIAGNOSTICO FINANCIERO DEL C.O.P.N.

Este capítulo se realizara un diagnostico financiero del COMP para lo cual, se comenzara utilizando una herramienta de mucha utilidad en el enfoque del marco lógico.

3.1. Marco Lógico

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima.

El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que “La propuesta de eficiencia y eficacia Financiera del C.O.P.N” pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.²¹

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una "ayuda para pensar" y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos de “La propuesta de eficiencia y eficacia Financiera del C.O.P.N” y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida de “La propuesta de eficiencia y eficacia Financiera del C.O.P.N”:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)

²¹ ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, “Sistema de Marco Lógico”, Ed. EPN, Pág. 25-30, Quito, 2008

- La etapa de planificación, de “La propuesta de eficiencia y eficacia Financiera del C.O.P.N” se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del Marco Lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo técnico para elaborar tanto el proyecto como el informe final, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto;
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

A continuación se describen los diferentes elementos que componen cada una de estas etapas que realiza la institución, objeto del presente estudio. El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, algunos de ellos pueden ser:

- La aplicación de una política de desarrollo
- Recuperación de infraestructura
- Necesidades o carencias de grupos de personas
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.
- Acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países.

Sin importar el origen, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente. La Metodología Marco Lógico incorpora cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación:

3.1.1. Árbol de Problemas

“El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión”²²

Identificando los problemas se puede hacer un análisis de las causas y efectos que afectan y tienen una repercusión en Club.

3.1.1.1 Problemas Percibidos

Realizado el diagnóstico participativo, conjuntamente con la investigación de campo; facilitaron la identificación de los problemas y/o necesidades que presenta el Club de Oficiales de la Policía y con la ayuda de una herramienta metodológica para percibir sus problemas y resultados.

²²www.virtual.unal.edu.co.

La Metodología de Marco Lógico²³ es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de “La propuesta de eficiencia y eficacia Financiera del C.O.P.N”.

Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

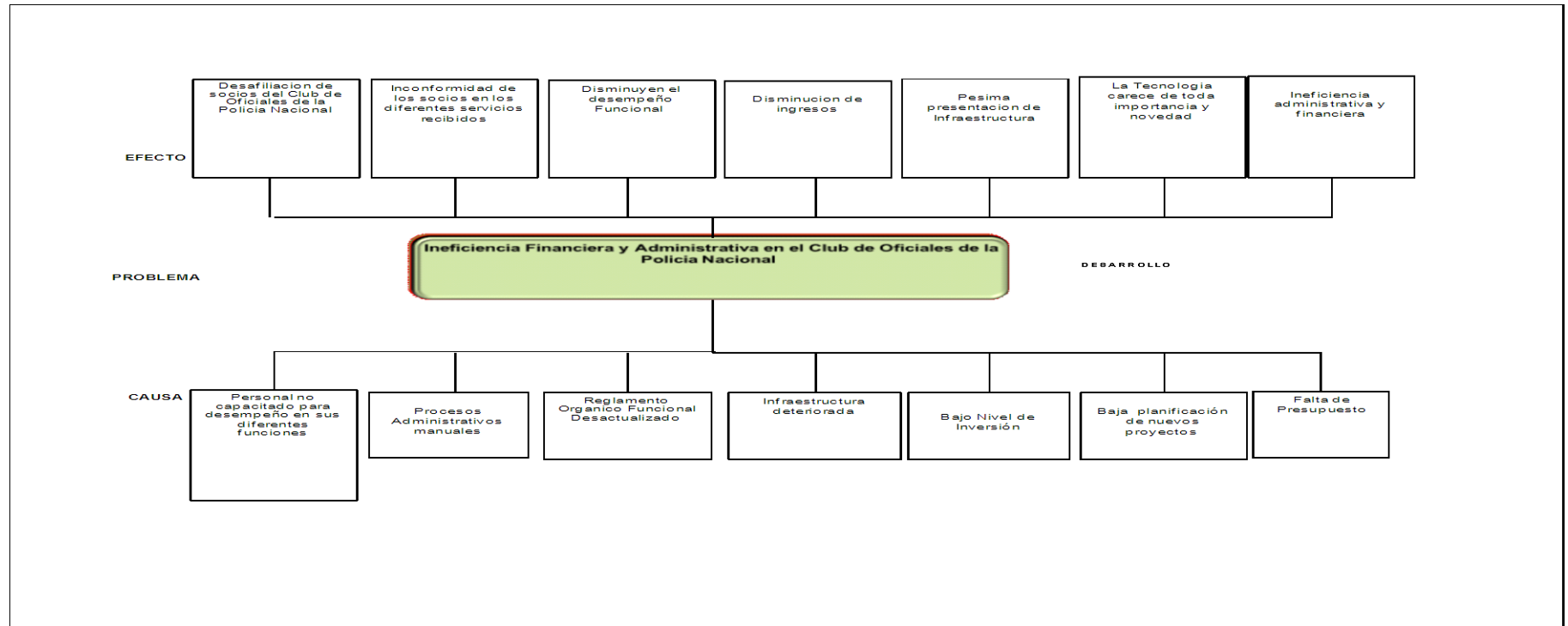
Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

A continuación, se describe los principales problemas respectivos.

²³ EPN – BIB, “Marco Lógico”, Ed. EPN, Pág. 65-70, Quito, 2008

Gráfico 28

Árbol de Problemas del Club de Oficiales de la Policía Nacional



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autores.

En el árbol de problemas se observó que la dificultad principal es ineficiencia gestión administrativa – financiera del Club de oficiales de la Policía Nacional, dando como resultado los siguientes efectos, así:

3.1.1.2. Efectos

- Desafiliación de socios del Club de Oficiales de la Policía Nacional.
- Inconformidad de los socios de los diferentes servicios recibidos.
- Disminuye el desempeño laboral
- Disminución de Ingresos
- Pésima presentación de la infraestructura
- La Tecnología carece de toda importancia y novedad
- Ineficiencia administrativa y financiera

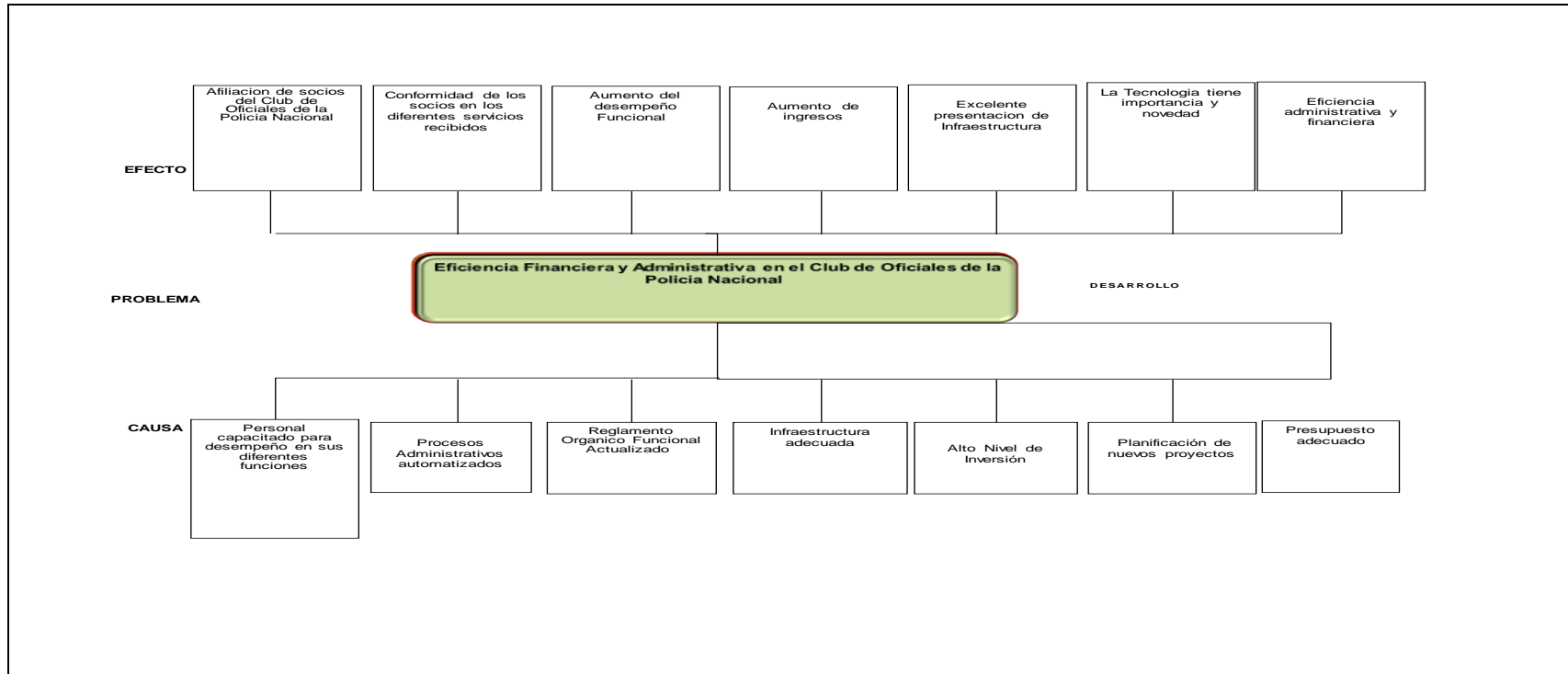
Esto fue ocasionado, por:

3.1.1.3. Causas

- Personal no capacitado para desempeño de sus diferentes funciones y su rotamiento continuo.
- Procesos administrativos manuales
- Reglamento Orgánico Funcional Desactualizado
- Infraestructura deteriorada
- Bajo nivel de inversión
- Baja planificación de nuevos proyectos
- Falta de Presupuesto

Gráfico 29

Árbol de Soluciones del Club de Oficiales de la Policía Nacional



55

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autores.

En el árbol de soluciones se observa la viabilidad de solución de la gestión administrativa – financiera del Club de oficiales de la Policía Nacional en función de los problemas anteriormente descritos.

3.1.1.4. Análisis de Alternativas

Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel. Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema del Club de oficiales de la Policía Nacional.

3.1.2. Priorización del Problema

Después de construido el árbol de objetivos se examinan las relaciones entre medios y fines establecidos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro. Si en el proceso de pasar de problemas a objetivos se determinaron inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pudieran haber producido.

Tabla 18

PROBLEMAS	CAUSAS (2 a 4 de los problemas principales)	PROBLEMAS PRIORIZADOS (Los 5 problemas principales)
Eje Infraestructura local		
Ineficiencia financiera y administrativa	Baja planificación financiera de proyectos	No existen recursos económicos
	Personal no capacitado para desempeño de sus diferentes funciones y su rotamiento continuo.	Deficiente desarrollo de proyectos.
Penosa exhibición de la infraestructura	Bajo nivel de inversión	Insuficiente presupuesto
	Reglamento Orgánico Funcional Desactualizado	
Elaboración: Autor.		
Fuente: Investigación propia		

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios estarán y las alternativas serán más acertadas para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga la propuesta. Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

De ser necesario, pero teniendo en cuenta la flexibilidad del método, pueden modificarse las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y eliminar aquellos que no eran efectivos.

3.2. Análisis de la Situación Financiera

Los Estados Financieros son la base principal para conocer la situación actual y el trayecto histórico del Club, con el fin de diagnosticar la situación actual y resolver los problemas que se presentan en la gestión administrativa y financiera.

3.2.1. Análisis Estructural del Balance General

Es utilizado para analizar los estados financieros relacionando cada uno de sus cuentas, con una cifra base. En el balance general su base puede ser el total de activo o un subtotal dependiendo el criterio de su análisis.

3.2.1.1 Análisis Horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.²⁴

Este análisis es de gran importancia para el Club, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha de la Institución.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminución de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

El propósito del análisis horizontal, es establecer la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida contable dentro de los estados financieros de un período a otro, generalmente un año.²⁵

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 fórmula sería $Q2-Q1$.

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 2.000 y en el año 2 el activo fue de 1.500, entonces se tiene $1.500 - 2.000 = -500$. Es decir que el activo decreció u obtuvo una variación negativa de 500.

a. Análisis Horizontal del Balance General períodos 2009-2010

²⁴ NASSIR, Sapag, Chain, “Evaluación de Proyecto”, Ed. Norma, Pág. 45, Bogotá, 2006

²⁵ Cfr. Helfert, (1975). “Técnicas de Análisis Financiero”. Editorial Labor S.A

Tabla 19

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL 2010-2011								
ACTIVOS	2010		2011		VARIACION ABSOLUTA \$	VARIACION RELATIVA %		
		SUBTOTAL	TOTAL				SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE			\$ 93.309,42		\$ 83.826,93	\$ (9.482,49)	-10%	
CAJA		\$ 1.073,20			\$ 1.553,80	\$ 480,60	45%	
BANCOS		\$ 92.236,22			\$ 82.273,13	\$ (9.963,09)	-11%	
PICHINCHA	\$ 33.536,44			\$ 60.579,74		\$ 27.043,30	81%	
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	\$ 58.699,78			\$ 21.693,39		\$ (37.006,39)	-63%	
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES			\$ 202.697,17		\$ 493.067,39	\$ 290.370,22	143%	
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL		\$ 111.441,88			\$ 302.705,11	\$ 191.263,23	172%	
CUENTAS POR COBRAR		\$ 91.255,29			\$ 190.362,28	\$ 99.106,99	109%	
ACTIVO FIJO			\$ 883.318,29		\$ 944.311,56	\$ 60.993,27	7%	
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS		\$ -			\$ 10.091,23	\$ 10.091,23	100%	
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO		\$ -			\$ 25.752,26	\$ 25.752,26	100%	
TERRENOS		\$ 138.500,00			\$ 138.500,00	\$ -	0%	
EDIFICIOS		\$ 597.531,00			\$ 597.531,00	\$ -	0%	
VEHICULOS		\$ 853,61			\$ 15.275,04	\$ 14.421,43	1689%	
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		\$ 73.327,38			\$ 124.853,12	\$ 51.525,74	70%	
MUEBLES Y ENSERES		\$ 66.259,76			\$ 31.442,71	\$ (34.817,05)	-53%	
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		\$ 6.846,54			\$ 866,20	\$ (5.980,34)	-87%	
ACTIVO DIFERIDO			\$ 82.010,79		\$ 81.190,60	\$ (820,19)	-1%	
GASTOS DIFERIDOS		\$ 82.010,79			\$ 81.190,60	\$ (820,19)		
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.261.335,67		\$ 1.602.396,48		27%	
PASIVOS Y CAPITAL								
PASIVO								
A CORTO PLAZO			\$ 77.274,05		\$ 92.226,58	\$ 14.952,53	19%	
VARIOS		\$ 77.274,05			\$ 92.226,58	\$ 14.952,53	19%	
A LARGO PLAZO			\$ 66.582,17		\$ 284.064,24	\$ 217.482,07	327%	
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO		\$ 66.582,17			\$ 284.064,24	\$ 217.482,07	327%	
DEPRECIACIONES ACUMULADAS			\$ 69.725,22		\$ 111.281,13	\$ 41.555,91	60%	
EDIFICIOS		\$ 37.941,82			\$ 64.427,09	\$ 26.485,27	70%	
VEHICULOS		\$ 426,84			\$ 3.426,84	\$ 3.000,00	703%	
MAQUINARIA Y EQUIPOS		\$ 17.490,89			\$ 29.976,20	\$ 12.485,31	71%	
MUEBLES Y ENSERES		\$ 11.482,63			\$ 12.630,89	\$ 1.148,26	10%	
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS		\$ 1.562,85			\$ -	\$ (1.562,85)	-100%	
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES		\$ 820,19			\$ 820,11	\$ (0,08)	0%	
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL			\$ 1.042.061,11		\$ 1.124.808,63	\$ 82.747,52	8%	
CAPITALIZACIONES		\$ 831.074,42			\$ 836.767,54	\$ 5.693,12		
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)		\$ 210.986,69			\$ 288.041,09	\$ 77.054,40		
RESULTADOS			\$ 5.693,12		\$ (9.984,10)	\$ (15.677,22)	-275%	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 5.693,12			\$ (9.984,10)	\$ (15.677,22)		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 1.261.335,67		\$ 1.602.396,48	\$ 341.060,81	27%	

Fuente: CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL, Dpto. Financiero

En base a los estados financieros presentados anteriormente de los periodos 2010, 2011 y 2012, en los años 2010 -2011 el activo presenta un aumento importante del 27% que principalmente depende de las Inversiones de Beneficios Sociales que incrementaron en un 143%.

En el Activo Fijo existe un aumento promedio del 7%, que se analiza detalladamente, podemos observar que en Muebles y Enceres existe una disminución del 53%, en Bienes Artísticos y Culturales una disminución del 87 % debido a que se dieron de baja al encontrarse deteriorados y obsoletos, en vehículos existe un incremento muy representativo del 1689 % por la compra de un vehículo y en Inversiones de un 100%.

También se puede observar que existe una disminución del 10% en el Activo Corriente en valores absolutos diríamos de \$ 93.309,42 a \$ 83.826,93.

Al analizar los pasivos se encuentra un importante incremento del 327% en Pasivos a Largo Plazo esto debido a pólizas de vida que se les debe cancelar a los socios, las mismas que están siendo utilizadas como fuente de inversión en las Canchas Sintéticas y Camping de Brindis.

Finalmente se puede observar en el año 2010 se cierra con utilidad y en el 2011 resalta la una pérdida del ejercicio que representa un 275% esto debido a la inversión de la Cancha Sintética y área de Camping de Brindis.

b. Análisis Horizontal del Balance General períodos 2010-2011

Tabla 20

ACTIVOS	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE	83.826,93	74.420,27	-9.406,66	-11%
CAJA	1.553,80	2.019,92	466,12	30%
BANCOS	82.273,13	72.400,35	-9.872,78	-12%
PICHINCHA	60.579,74	72.400,35	11.820,61	20%
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	21.693,39	0,00	-21.693,39	-100%
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES	493.067,39	522.773,89	29.706,49	6%
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL	302.705,11	306.430,46	3.725,35	1%
CUENTAS POR COBRAR	190.362,28	216.343,43	25.981,14	14%
ACTIVO FIJO	944.311,56	976.708,90	32.397,34	3%
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS	10.091,23	14.985,60	4.894,37	49%
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO	25.752,26	53.255,23	27.502,97	107%
TERRENOS	138.500,00	138.500,00	0,00	0%
EDIFICIOS	597.531,00	597.531,00	0,00	0%
VEHICULOS	15.275,04	15.275,04	0,00	0%
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	124.853,12	124.853,12	0,00	0%
MUEBLES Y ENSERES	31.442,71	31.442,71	0,00	0%
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES	866,20	866,20	0,00	0%
ACTIVO DIFERIDO	81.190,60	80.378,69	-811,91	-1%
GASTOS DIFERIDOS	81.190,60	80.378,69	-811,91	-1%
TOTAL ACTIVOS	1.602.396,48	1.654.281,75	51.885,26	3%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO				
A CORTO PLAZO	92.226,58	85.333,14	-6.893,44	-7%
VARIOS	92.226,58	85.333,14	-6.893,44	-7%
A LARGO PLAZO	284.064,24	292.287,14	8.222,90	3%
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO	284.064,24	292.287,14	8.222,90	3%
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	111.281,13	154.391,77	43.110,64	39%
EDIFICIOS	64.427,09	90.912,36	26.485,27	41%
VEHICULOS	3.426,84	6.426,84	3.000,00	88%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	29.976,20	42.461,51	12.485,31	42%
MUEBLES Y ENSERES	12.630,89	13.779,15	1.148,26	9%
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS	0,00	0,00	0,00	0%
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES	820,11	811,91	-8,20	-1%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	1.124.808,63	1.203.101,43	78.292,80	7%
CAPITALIZACIONES	836.767,54	836.767,54	0,00	0%
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)	288.041,09	366.333,89	78.292,80	27%
RESULTADOS	-9.984,10	-80.831,73	-70.847,63	710%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-9.984,10	-80.831,73	-70.847,63	710%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	1.602.396,48	1.654.281,75	51.885,26	3%

En el año 2011 – 2012 presenta un incremento significativo del 3% en el total Activo, el porcentaje más representativo dentro de este rubro es el aumento del 6% en Inversiones de Beneficios Sociales y la disminución del 11% en el Activo Corriente, esto reflejan la Inversión en las Canchas sintéticas con un aumento del 107% y del 49% en el área de Camping de Brindis lo que justifica la disminución en el Activo Corriente.

Al analizar los pasivos se observa que existe un incremento evidente del 3% en Pólizas de Vida y una disminución del 7% en Pasivos a Corto Plazo en esta cuenta se encuentra el pago a proveedores.

Finalmente se puede observar que en el periodo 2011 - 2012 aumenta la pérdida del ejercicio que representa un 710% esto debido a la inversión de la Cancha Sintética y área de Camping de Brindis.

3.2.1.2. Análisis Vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

El procedimiento a aplicarse es para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad. A continuación se describe el análisis vertical aplicado a los balances General de los años 2010, 2011 y 2012.

El análisis vertical, es importante para poder establecer la distribución equitativa de los grupos de cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio dentro del Estado de Situación Financiera, y de los ingresos y gastos en el Estado de Resultados.

El objetivo del análisis vertical es establecer que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. Por ejemplo: se divide la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, y luego, se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 10.000 y el disponible es de 5.000, entonces se tiene $(5.000/10.000)*100 = 50\%$, es decir que el disponible representa el 50% del total de los activos.

En conclusión, el análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo están compuestos los estados contables.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Cada empresa es un caso único, que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, lo que si existen son pautas que permiten percibir si una determinada situación puede ser favorable o desfavorable.

Por ejemplo: el disponible (caja y bancos) no debe ser muy característico, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Pautas para el Análisis Vertical

El Estado de Resultados, también es susceptible de análisis, para lo cual, se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas de servicios.

Por medio de las ventas, se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (Costo de servicios, Gastos operacionales, Gastos no operacionales, etc.) respecto a la totalidad de los servicios.

Se debe recalcar que los conceptos antes referidos no son una “camisa de fuerza”, puesto que el análisis depende de las circunstancias, (ámbito interno, ámbito externo inmediato, ámbito externo nacional y ámbito externo internacional), situación y objetivos de cada empresa, y para lo que para una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera.

a. Análisis Vertical del Balance General del período 2010

Tabla 21

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 2010				
CUENTA	2010			ANALISIS VERTICAL
		SUBTOTAL	TOTAL	%
ACTIVO CORRIENTE			\$ 93.309,42	7,40%
CAJA		\$ 1.073,20		0,09%
BANCOS		\$ 92.236,22		7,31%
PICHINCHA	\$ 33.536,44			
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	\$ 58.699,78			
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES			\$ 202.697,17	16,07%
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL		\$ 111.441,88		8,84%
CUENTAS POR COBRAR		\$ 91.255,29		7,23%
ACTIVO FIJO			\$ 883.318,29	70,03%
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS				
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO				
TERRENOS		\$ 138.500,00		10,98%
EDIFICIOS		\$ 597.531,00		47,37%
VEHICULOS		\$ 853,61		0,07%
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		\$ 73.327,38		5,81%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 66.259,76		5,25%
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		\$ 6.846,54		0,54%
ACTIVO DIFERIDO			\$ 82.010,79	6,50%
GASTOS DIFERIDOS		\$ 82.010,79		6,50%
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.261.335,67	100%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO				
A CORTO PLAZO			\$ 77.274,05	0,06
VARIOS		\$ 77.274,05		0,06
A LARGO PLAZO			\$ 66.582,17	0,05
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO		\$ 66.582,17		0,05
DEPRECIACIONES ACUMULADAS			\$ 69.725,22	0,06
EDIFICIOS		\$ 37.941,82		0,03
VEHICULOS		\$ 426,84		0,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS		\$ 17.490,89		0,01
MUEBLES Y ENSERES		\$ 11.482,63		0,01
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS		\$ 1.562,85		0,00
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES		\$ 820,19		0,00
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL			\$ 1.042.061,11	0,83
CAPITALIZACIONES		\$ 831.074,42		0,66
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)		\$ 210.986,69		0,17
RESULTADOS			\$ 5.693,12	0,0045
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 5.693,12		0,00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 1.261.335,67	1,00

El Balance General del 2010 refleja un total de Activos de \$ 1.261.335,67 de los cuales el 70,03% corresponde a los Activos Fijos del Club, esto quiere decir que la mayor parte de los activos pertenecen al complejo deportivo, recreacional y cultural del club y el 16% pertenece a Inversiones de Beneficios Sociales.

Se puede decir, que una de las cuentas importantes, y a la que se le debe prestar especial cuidado es la de los socios o cuentas por cobrar, esto porque representa los servicios impartidos, y debe existir un equilibrio entre lo que la entidad recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.²⁶

b. Análisis Vertical del Balance General del período 2011

Tabla 22

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL				
ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 2010				
CUENTA	2011		VARIACION VERTICAL	
		SUBTOTAL	TOTAL	%
ACTIVO CORRIENTE			\$ 83.826,93	5,23%
CAJA		\$ 1.553,80		0,10%
BANCOS		\$ 82.273,13		5,13%
PICHINCHA	\$ 60.579,74			
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	\$ 21.693,39			
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES			\$ 493.067,39	30,77%
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL		\$ 302.705,11		18,89%
CUENTAS POR COBRAR		\$ 190.362,28		11,88%
ACTIVO FIJO			\$ 944.311,56	58,93%
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS		\$ 10.091,23		0,63%
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO		\$ 25.752,26		1,61%
TERRENOS		\$ 138.500,00		8,64%
EDIFICIOS		\$ 597.531,00		37,29%
VEHICULOS		\$ 15.275,04		0,95%
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		\$ 124.853,12		7,79%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 31.442,71		1,96%
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		\$ 866,20		0,05%
ACTIVO DIFERIDO			\$ 81.190,60	5,07%
GASTOS DIFERIDOS		\$ 81.190,60		5,07%
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.602.396,48	100%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO				
A CORTO PLAZO			\$ 92.226,58	5,76%
VARIOS		\$ 92.226,58		5,76%
A LARGO PLAZO			\$ 284.064,24	17,73%
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO		\$ 284.064,24		17,73%
DEPRECIACIONES ACUMULADAS			\$ 111.281,13	6,94%
EDIFICIOS		\$ 64.427,09		4,02%
VEHICULOS		\$ 3.426,84		0,21%
MAQUINARIA Y EQUIPOS		\$ 29.976,20		1,87%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 12.630,89		0,79%
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS		\$ -		
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES		\$ 820,11		0,05%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL			\$ 1.124.808,63	70,20%
CAPITALIZACIONES		\$ 836.767,54		52,22%
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)		\$ 288.041,09		17,98%
RESULTADOS			\$ (9.984,10)	-0,62%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ (9.984,10)		-0,62%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 1.602.396,48	100%

²⁶Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). "Los Ratios Financieros". P.165

El Balance General del 2011 refleja un total de Activos de \$ 1.602.396,48 de los cuales el 58,93 % corresponde a los Activos Fijos del Club y el 30,77% a inversiones de Beneficios Sociales.

Se puede decir, que una de las cuentas importantes, y a la que se le debe prestar especial cuidado es la de los socios o cuentas por cobrar, porque es un derecho que le corresponde al socio exigir a cambio de su aportación por varios años, debe existir un equilibrio entre lo que la entidad recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.²⁷

c. Análisis Vertical del Balance General del período 2012

²⁷Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). "Los Ratios Financieros". P.165

Tabla 23

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL				
ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 2012				
ACTIVOS		SUBTOTAL	TOTAL	%
ACTIVO CORRIENTE			\$ 74.420,27	4,86%
CAJA		\$ 2.019,92		0,13%
BANCOS		\$ 72.400,35		4,72%
PICHINCHA	\$ 72.400,35			
M.M.JARAMILLO ARTEAGA	\$ -			
INVERSIONES BENEFICIOS SOLCIALES			\$ 377.788,29	24,65%
INVERSIONES CUENTA OPERACIONAL		\$ 161.444,86		10,53%
CUENTAS POR COBRAR		\$ 216.343,43		14,11%
ACTIVO FIJO			\$ 1.000.198,44	65,25%
INVERSIONES CAMPING DE BRINDIS		\$ 14.985,60		0,98%
INVERSIONES COMPLEJO DEPORTIVO		\$ 76.744,77		5,01%
TERRENOS		\$ 138.500,00		9,04%
EDIFICIOS		\$ 597.531,00		38,98%
VEHICULOS		\$ 15.275,04		1,00%
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		\$ 124.853,12		8,15%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 31.442,71		2,05%
BIENES ARTISTICOS Y CULTURALES		\$ 866,20		0,06%
ACTIVO DIFERIDO			\$ 80.378,69	5,24%
GASTOS DIFERIDOS		\$ 80.378,69		5,24%
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.532.785,69	100%
PASIVOS Y CAPITAL				
PASIVO				
A CORTO PLAZO			\$ 85.333,14	5,57%
VARIOS		\$ 85.333,14		5,57%
A LARGO PLAZO			\$ 102.287,14	6,67%
POLIZAS DE VIDA Y FONDO MORTUORIO		\$ 102.287,14		6,67%
DEPRECIACIONES ACUMULADAS			\$ 154.391,77	10,07%
EDIFICIOS		\$ 90.912,36		5,93%
VEHICULOS		\$ 6.426,84		0,42%
MAQUINARIA Y EQUIPOS		\$ 42.461,51		2,77%
MUEBLES Y ENSERES		\$ 13.779,15		0,90%
BIENES CULTURALES Y ARTISTICOS		\$ -		0,00%
AMORTIZACION DE GASTO INSTALACIONES		\$ 811,91		0,05%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL			\$ 1.174.143,03	76,60%
CAPITALIZACIONES		\$ 836.767,54		54,59%
ACTIVO FIJO (BENEFICIOS SOCIALES)		\$ 337.375,49		22,01%
RESULTADOS			\$ 16.630,61	1,08%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 16.630,61		1,08%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 1.532.785,69	100,00%

El Balance General del 2012 refleja un total de Activos de \$ 1.654.281,75 de los cuales el 59,04 % corresponde a los Activos Fijos del Club y el 31,60 % a inversiones de Beneficios Sociales.

Como se observa en el comportamiento de los pasivos y patrimonio el mayor porcentaje que corresponden el 72,73 % corresponde a capitaciones de los socios

Se debe tener en consideración el manejo de la cuentas de inversión de los socios debido a su manera indirecta de invertir en el club a través de sus aportaciones mensuales.

En el Estado de Resultados, los principales ingresos en el 2010, 2011 y 2012 se obtienen del servicio de las cuotas de los socios concedidos.

Dentro de los rubros de gastos, los principales son por gastos de nómina en los tres años, así como también gastos por depreciaciones de maquinaria, y entre otros.

3.2.2 Análisis Estructural del Balance de Resultados.

“Un estado de resultado de pasos múltiples obtiene su nombre de una serie de pasos cuyos costos y gastos son deducidos de los ingresos. Como un primer paso, el costo de los bienes vendidos es deducido de las ventas netas para determinar el subtotal de utilidad bruta. Como segundo paso, los gastos de operación se deducen para obtener un subtotal llamado “utilidad operacional” (o utilidad de operaciones). Como paso final, se considera el gasto de impuesto sobre la renta y otros reglones “no operacionales” para llegar a la utilidad neta.”²⁸

Es el análisis de los ingresos Vs los egresos en información del Club determinando si registro de los costos y gastos reflejan si existe una utilidad dentro de las operaciones.

a. Análisis Horizontal

Se puede observar el comportamiento de el COPN del como se desempeño en un periodo determinando si este fue aceptable y tomando una decisión

“Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

²⁸www.luisbonilla.com/contabilidad

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 fórmula 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 fórmula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)^{29}$

Análisis Horizontal del Balance de Resultados períodos 2010–2011

²⁹www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical.

Tabla 24

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 2010 - 2011								
INGRESOS	2010			2011			Variación Absoluta	Variación Relativa
		SUBTOTAL	TOTAL		SUBTOTAL	TOTAL		
INGRESOS CUOTAS SOCIALES			\$ 405.398,94			\$ 434.198,94	\$ 28.800,00	7,10%
INGRESOS POR HOSPEDAJE			\$ 63.884,15			\$ 68.690,40	\$ 4.806,25	7,52%
HOSPEDAJE HOTEL QUITO		\$ 26.029,25				\$ 28.352,52		
HOSPEDAJE YAHUARCOCHA		\$ 13.516,89				\$ 13.770,04		
HOSPEDAJE PUERTO CORAL II		\$ 24.338,02				\$ 26.567,84		
INGRESOS POR ALQUILER			\$ 5.500,00			\$ 5.500,00	\$ -	0,00%
ALQUILER AREA DE B.B.O.								
VALLAS PUBLICITARIAS		\$ 4.900,00				\$ 4.900,00		
ALQUILER AREA DOCENCIA		\$ 600,00				\$ 600,00		
VENTA BOLETOS			\$ 57.504,18			\$ 61.589,35		
VENTA DE BOLETOS PISCINA		\$ 17.795,03				\$ 19.059,20		
VENTA DE BOLETOS PARQUEADERO		\$ 15.971,91				\$ 17.106,57		
VENTA DE BOLETOS CANCHAS		\$ 23.737,25				\$ 25.423,57		
OTROS INGRESOS			\$ 312.293,86			\$ 334.602,44	\$ 22.308,58	7,14%
CREDENCIALES SOCIOS								
ALQUILER MENAJE PARA SALONES								
SOBRANTES DE CAJA								
INGRESO POR MULTAS CONTRATO								
DEPARTAMENTO DE EVENTOS		\$ 299.403,85				\$ 320.790,53		
INSCRIPCIONES CURSOS VACACIONALES		\$ 12.890,00				\$ 13.811,91		
INSCRIPCIONES CURSOS Y TORNESOS								
OTROS INGRESOS			\$ 844.581,13					
TOTAL INGRESOS			\$ 844.581,13			\$ 904.581,13	\$ 60.000,00	7,10%
EGRESOS								
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 113.348,41			\$ 123.573,72	\$ 10.225,31	9,02%
GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 75.536,38				\$ 82.350,62		
IMPUESTOS		\$ 5.768,11				\$ 6.288,46		
GASTOS SERVICIOS BASICOS		\$ 2.624,50				\$ 2.861,26		
GASTO TRAMITES LEGALES		\$ 1.370,56				\$ 1.494,20		
GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.443,55				\$ 2.663,99		
GASTOS DE OFICINA		\$ 25.605,30				\$ 27.915,19		
OTROS GASTOS			\$ 725.539,60			\$ 790.991,51	\$ 65.451,91	9,02%
GASTOS OPERACIONALES Y SERVICIOS								
GASTO PERSONAL DE SERVICIOS		\$ 131.478,80				\$ 143.339,67		
GASTO SERVICIOS BASICOS		\$ 39.348,10				\$ 42.897,75		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES			\$ 324.251,95			\$ 353.503,16		
MANTENIMIENTO HOTEL QUITO	\$ 18.645,78			\$ 20.327,84				
MANTENIMIENTO SALONES	\$ 5.754,29			\$ 6.273,40				
MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO	\$ 62.923,31			\$ 68.599,71				
MANTENIMIENTO COMPLEJO DEPORTIVO	\$ 119.665,60			\$ 130.460,79				
MANTENIMIENTO COMPLEJO YAHUARCOCHA	\$ 22.850,54			\$ 24.911,92				
MANTENIMINETO COMPLEJO PUERTO CORA	\$ 8.716,83			\$ 9.503,19				
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 80.723,76			\$ 88.005,95				
MANTENIMIENTO COMPLEJO GUAYAS	\$ 4.361,95			\$ 4.755,45				
MANTENIMIENTO CASA DE LOS EUCALIPTO	\$ 609,89			\$ 664,91				
OTROS DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO			\$ 230.460,75			\$ 251.250,93		
MANTENIMINETO EQUIPOS DE SERVICIOS	\$ 5.759,03			\$ 6.278,56				
SERVICIO DE RADIO Y TV CABLE	\$ 2.690,67			\$ 2.933,39				
GASTO DEPARTAMENTO DE EVENTOS	\$ 208.059,29			\$ 226.828,60				
GASTO CURSOS VACACIONALES	\$ 10.011,79			\$ 10.914,97				
GASTO CAMPEONATOS VARIOS								
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS,SEGURIDAD/DE	\$ 1.426,20			\$ 1.554,87				
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 2.164,61			\$ 2.359,89				
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENCERES	\$ 349,16			\$ 380,66				
TOTAL GASTOS			\$ 838.888,01			\$ 914.565,23	\$ 75.677,22	9,02%
PERDIDA DEL EJERCICIO			\$ 5.693,12			\$ (9.984,10)	\$ (4.290,98)	-275,37%

En el Estado de Resultados, los ingresos en el 2010, 2011 existe un incremento 7,10% debido a la afiliación anual y obligatoria de los oficiales graduados.

Dentro de los rubros de gastos, los principales son: gastos de nómina tanto del personal deservicio y administrativos representa un 8,27%.

Análisis Horizontal del Balance de Resultados períodos 2011 – 2012

Tabla 25

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL								
ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 2011 - 2012								
INGRESOS	2011			2012			Variacion Absoluta	Variación Relativa
		SUBTOTAL	TOTAL		SUBTOTAL	TOTAL		
INGRESOS CUOTAS SOCIALES			\$ 434.198,94			\$ 455.798,94	\$ 21.600,00	4,97%
INGRESOS POR HOSPEDAJE			\$ 68.690,40			\$ 71.916,29	\$ 3.225,89	4,70%
HOSPEDAJE HOTEL QUITO		\$ 28.352,52			\$ 29.301,90			
HOSPEDAJE YAHUARCOCHA		\$ 13.770,04			\$ 15.216,36			
HOSPEDAJE PUERTO CORAL II		\$ 26.567,84			\$ 27.398,03			
INGRESOS POR ALQUILER			\$ 5.500,00			\$ 5.513,39	\$ 13,39	0,24%
ALQUILER AREA DE B.B.Q.					\$ 13,39			
VALLAS PUBLICITARIAS		\$ 4.900,00			\$ 4.900,00			
ALQUILER AREA DOCENCIA		\$ 600,00			\$ 600,00			
VENTA BOLETOS			\$ 61.589,35			\$ 64.734,17	\$ 3.144,82	5,11%
VENTA DE BOLETOS PISCINA		\$ 19.059,20			\$ 20.032,39			
VENTA DE BOLETOS PARQUEADERO		\$ 17.106,57			\$ 17.980,05			
VENTA DE BOLETOS CANCHAS		\$ 25.423,57			\$ 26.721,73			
OTROS INGRESOS			\$ 334.602,44			\$ 352.807,30	\$ 18.204,86	5,44%
CREDENCIALES SOCIOS					\$ 2.932,17			
ALQUILER MENAJE PARA SALONES					\$ 70,98			
SOBRANTES DE CAJA					\$ 132,32			
INGRESO POR MULTAS CONTRATO					\$ 214,25			
DEPARTAMENTO DE EVENTOS		\$ 320.790,53			\$ 337.725,95			
INSCRIPCIONES CURSOS VACACIONALES		\$ 13.811,91			\$ 11.585,00			
INSCRIPCIONES CURSOS Y TORNESOS					\$ 140,44			
OTROS INGRESOS					\$ 6,19			
TOTAL INGRESOS			\$ 904.581,13			\$ 950.770,09	\$ 46.188,96	5,11%
EGRESOS								
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 123.573,72			\$ 139.387,41	\$ 15.813,69	12,80%
GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 82.350,62			\$ 92.889,00			-11,35%
IMPUESTOS		\$ 6.288,46			\$ 7.093,19			
GASTOS SERVICIOS BASICOS		\$ 2.861,26			\$ 3.227,42			
GASTO TRAMITES LEGALES		\$ 1.494,20			\$ 1.685,41			
GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.663,99			\$ 3.004,90			
GASTOS DE OFICINA		\$ 27.915,19			\$ 31.487,49			
OTROS GASTOS			\$ 790.991,51			\$ 892.214,46	\$ 101.222,95	12,80%
GASTOS OPERACIONALES Y SERVICIOS								
GASTO PERSONAL DE SERVICIOS		\$ 143.339,67			\$ 161.682,81			
GASTO SERVICIOS BASICOS		\$ 42.897,75			\$ 48.387,36			
MANTENIMIENTO INSTALACIONES			\$ 353.503,16			\$ 398.740,85		
MANTENIMIENTO HOTEL QUITO	\$ 20.327,84			\$ 22.929,19				
MANTENIMIENTO SALONES	\$ 6.273,40			\$ 7.076,20				
MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO	\$ 68.599,71			\$ 77.378,39				
MANTENIMIENTO COMPLEJO DEPORTIVO	\$ 130.460,79			\$ 147.155,82				
MANTENIMIENTO COMPLEJO YAHUARCOCHA	\$ 24.911,92			\$ 28.099,89				
MANTENIMIENTO COMPLEJO PUERTO CORAL	\$ 9.503,19			\$ 10.719,31				
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 88.005,95			\$ 99.268,05				
MANTENIMIENTO COMPLEJO GUAYAS	\$ 4.755,45			\$ 5.364,00				
MANTENIMIENTO CASA DE LOS EUCALIPTO	\$ 664,91			\$ 750,00				
OTROS DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO			\$ 251.250,93			\$ 283.403,44		
MANTENIMIENTO EQUIPOS DE SERVICIOS	\$ 6.278,56			\$ 7.082,03				
SERVICIO DE RADIO Y TV CABLE	\$ 2.933,39			\$ 3.308,78				
GASTO DEPARTAMENTO DE EVENTOS	\$ 226.828,60			\$ 255.855,79				
GASTO CURSOS VACACIONALES	\$ 10.914,97			\$ 12.311,75				
GASTO CAMPEONATOS VARIOS				\$ 180,00				
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS,SEGURIDAD/DE	\$ 1.554,87			\$ 1.573,84				
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 2.359,89			\$ 2.661,88				
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENCERES	\$ 380,66			\$ 429,37				
TOTAL GASTOS			\$ 914.565,23			\$ 1.031.601,87	\$ 117.036,64	12,80%
PERDIDA DEL EJERCICIO			\$ (9.984,10)			\$ (80.831,78)	\$ (70.847,68)	709,60%

En el Estado de Resultados, los ingresos en el 2011 - 2012 existe un incremento 4,97% debido a la afiliación anual y voluntaria de los oficiales graduados.

Dentro de los rubros de gastos, los principales son: gastos de nómina tanto del personal deservicio y administrativos representa un 11,35 %.

b. 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 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.”³⁰

Este análisis permite es analizar la participación de las cuentas de los estados financieros con respecto al total específicamente dentro del mismo periodo en análisis de los componentes las cuentas de los estados financieros.

Análisis Vertical del Balance de Resultados de los períodos 2010 – 2011 -2012

³⁰www.gerencie.com/analisis-vertical.

Tabla 26

Tabla 19

CLUB DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

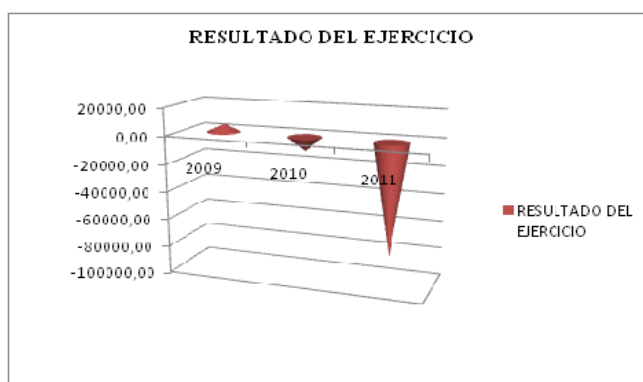
	2009			2010			2011		
			%			%		%	
INGRESOS									
INGRESOS CUOTAS SOCIALES		405398,94	48,00%		434198,94	48,00%	455798,94	47,94%	
INGRESOS POR HOSPEDAJE		63884,15	7,56%		68690,40	7,59%	71916,29	7,56%	
HOSPEDAJE HOTEL QUITO	26029,25			28352,52			29301,9		
HOSPEDAJE YAHUARCOCHA	22516,89			13770,04			15216,36		
HOSPEDAJE PUERTO CORAL II	24338,02			26567,84			27398,03		
INGRESOS POR ALQUILER		5500	0,65%		5500	0,61%	5513,39	0,58%	
ALQUILER AREA DE B.B.Q.							13,39		
VALLAS PUBLICITARIAS	4900			4900			4900		
ALQUILER AREA DOCENCIA	600			600			600		
VENTA BOLETOS		57504,18	6,81%		61589,35	6,81%	64734,17	6,81%	
VENTA DE BOLETOS PISCINA	17795,03			19059,2			20032,39		
VENTA DE BOLETOS PARQUEADERO	15971,91			17106,57			17980,05		
VENTA DE BOLETOS CANCHAS	23737,25			25423,57			26721,73		
OTRSOS INGRESOS		312293,86	36,98%		334602,44	36,99%	352807,3	37,11%	
CREDENCIALES SOCIOS							2932,17		
ALQUILER MENAJE PARA SALONES							70,98		
SOBRANTES DE CAJA							132,32		
INGRESO POR MULTAS CONTRATO							214,25		
DEPARTAMENTO DE EVENTOS	299403,85			320790,53			337725,95		
INSCRIPCIONES CURSOS VACACIONALES	12890,00			13811,91			11585		
INSCRIPCIONES CURSOS Y TORNESOS							140,44		
OTROS INGRESOS							6,19		
TOTAL INGRESOS		844581,13	100,00%		904581,13	100,00%	950770,09	100,00%	
EGRESOS									
GASTOS ADMINISTRATIVOS		113348,41	13,42%		123573,72	13,66%	139387,41	14,66%	
GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO	75536,38			82350,62			92889		
IMPUESTOS	5768,11			6288,46			7093,19		
GASTOS SERVICIOS BASICOS	2624,50			2861,26			3227,42		
GASTO TRAMITES LEGALES	1370,56			1494,20			1685,41		
GASTOS FINANCIEROS	2443,55			2663,99			3004,9		
GASTOS DE OFICINA	25605,30			27915,19			31487,49		
OTROS GASTOS		725539,60	85,91%		790991,51	87,44%	892214,46	93,84%	
GASTOS OPERACIONALES Y SERVICIOS									
GASTO PERSONAL DE SERVICIOS	131478,795			143339,675			161682,81		
GASTO SERVICIOS BASICOS	39348,1026		4,66%	42897,748			48387,36		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES		324251,95	38,39%		353503,16		398740,85		
MANTENIMIENTO HOTEL QUITO	18645,78			20327,84			22929,19		
MANTENIMIENTO SALONES	5754,29			6273,40			7076,20		
MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO	62923,31		7,45%	68599,71			77378,39		
MANTENIMIENTO COMPLEJO DEPORTIVO	119665,60		14,17%	130460,79			147155,82		
MANTENIMIENTO COMPLEJO YAHUARCOCHA	22850,54			24911,92			28099,89		
MANTENIMINETO COMPLEJO PUERTO CORAL II	8716,83			9503,19			10719,31		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	80723,76		9,56%	88005,95			99268,05		
MANTENIMIENTO COMPLEJO GUA YAS	4361,95			4755,45			5364		
MANTENIMIENTO CASA DE LOS EUCALIPTOS	609,89			664,91			750		
OTROS DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO		230460,75	27%		251250,93		283403,44		
MANTENIMINETO EQUIPOS DE SERVICIOS	5759,03			6278,56			7082,03		
SERVICIO DE RADIO Y TV CABLE	2690,67			2933,39			3308,78		
GASTO DEPARTAMENTO DE EVENTOS	208059,29		24,63%	226828,60			256855,79		
GASTO CURSOS VACACIONALES	10011,79			10914,97			12311,75		
GASTO CAMPEONATOS VARIOS							180		
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS,SEGURIDAD/DEFENSA	1426,20			1554,87			1573,84		
SUMINISTROS DE ASEO	2164,61			2359,89			2661,88		
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENCERES	349,16			380,66			429,37		
TOTAL GASTOS		838888,01	99,33%		914565,23	101,10%	1031601,87	108,50%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		5693,12	0,67%		-9984,10	-1,10%	-80831,78	-8,50%	
TOTAL GASTOS		844581,13	100,00%		904.581,13	100,00%	950770,09	100,00%	

En el análisis vertical del estado de resultados se observa que el rubro de ingresos constituido por las cuotas de los socios para el año 2010, 2011 y 2012 representa el 48% otros de los rubros que sobresalen son los ingresos por Eventos y Banquetes con un promedio del 36% y 37% mientras que los gastos representativos son principalmente los gastos de eventos por un promedio durante los tres años de 24 a 26%, Mantenimiento de Instalaciones, Complejo Acuático y Complejo Deportivo, teniendo como resultado déficit del período durante los periodos 2010 – 2011.

Tabla 27

AÑO	RESULTADO DEL EJERCICIO
2010	\$ 5.693,12
2011	\$ (9.984,10)
2012	\$ (80.831,78)

Gráfico 30



3.3. Razones e Índices Financieros

Una razón financiera es “Una relación entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa la que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra, con el propósito de utilizar razones en el análisis de los estados financieros, es reducir los datos en forma práctica y darle un mayor significado a la razón”³¹

³¹(curso práctico de análisis financiero Juan Lara, edición 2007)

Siendo un medio de medición de la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y apalancamiento de una empresa.

- **Razones de Liquidez:**

Esta razón destaca el su capacidad de responder frente a obligaciones a corto plazo y del efectivo disponible obteniendo datos informativos de su solvencia, es decir marca la capacidad de liquidez de una empresa para hacerle frente en las deudas.

Fórmula:

$$Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

	2010		2011		2012
Liquidez Circulante	<u>93.309,42</u>	1,21	<u>83.826,93</u>	0,91	<u>74.420,27</u>
	77.274,05		92.226,58		85.333,14

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que la liquidez que enfrenta la institución el año 2010 es de 1,21 dólares para enfrentar sus deudas a corto plazo, en el cuadro anterior se puede apreciar también que en el año 2011 su liquidez no permite hacerle frente a sus obligaciones del pasivo corriente, y para el año 2012 tiene un 0,87 ctvs. Refleja lo mismo que el año anterior existiendo una disminución en ese sentido reflejando que su liquidez no abastece a sus necesidades frente a su pasivo corriente, siendo no aceptable.

Capital de trabajo neto

La razón del Capital de trabajo neto es el excedente del activo corriente sobre el pasivo corriente arrojando el capital de trabajo neto siendo el pilar importante de la institución para el giro del negocio, si el activo corriente es mayor al pasivo corriente se puede determinar que se tiene Capital Neto de Trabajo.

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuenta de pasivo corriente, que constituyen el capital de trabajo neto de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio.

De hecho, el Capital de Trabajo no es más que la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). Siempre que los activos corrientes superen a los pasivos corrientes, la empresa dispondrá de Capital Neto de Trabajo.

Fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

	2010			2011			2012		
Capital de trabajo Neto	93309,42	77.274,05	16.035,37	83826,93	92.226,58	-8399,65	74420,27	85.333,14	-10912,87

Este análisis de Capital de Trabajo Neto, se observa que la Institución tiene (-) 10912,87\$ dólares Indicando que tiene una liquidez relativamente baja.

- **Indicadores de solvencia**

Endeudamiento del activo

Permite observar su independencia financiera, determinando que la institución depende de los acreedores, cuando los índices son bajos y así indicando poca capacidad de endeudamiento y por índice alto determina una autonomía frente a sus acreedores.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

	2010		2011		2012	
Endeudamiento	213.581,44	0,17	487.571,95	0,30	532.012,05	0,32
	1.261.335,67		1.602.396,48		1.654.281,75	

El 32% se financia con deuda, y el 78% está financiado por los ingresos de la institución determinándose que la institución cubre los haberes existiendo un pequeño endeudamiento con los diferentes acreedores, siendo un pilar importante el endeudamiento para el COMP permitiendo un ahorro que garantiza un mejor desempeño en su labor de dar un buen servicio.

También se puede observar que el endeudamiento en los años anteriores ha sido menor que no se financia con deuda indicando que es necesario hacer un buen uso del dinero para que genere un costo menor en lograr las metas determinadas por el presidente del Club.

Endeudamiento Corriente

$$\text{Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

	2010		2011		2012	
Endeudamiento Corriente	<u>77.274,05</u>	0,06	<u>92.226,58</u>	0,06	<u>85.333,14</u>	0,05
	1.261.335,67		1.602.396,48		1.654.281,75	

El 0,05 % que son los activos de esta institución se financian con deuda corriente de corto plazo por ende determinando que el 99,05% de deuda a largo plazo analizando que no es recomendable que la deuda sea largo plazo en un porcentaje demasiado alto por parte de institución que genera los pagos a largo plazo sean demasiado holgados y sobre todo de sus ingresos observándose este indicador sin una variación para los años en análisis.

Apalancamiento

El apalancamiento indica que es un compromiso hacia los acreedores frente al patrimonio del COMP.

Por ende es la capacidad de crédito de los socios que financian a dicha institución, haciendo una separación entre socios y acreedores observándose el que financia la operatividad indicando si el capital o el patrimonio son suficientes.

$$\text{Apalancamiento Externo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

	2010		2011		2012	
Apalancamiento Externo	<u>\$ 213.581,44</u>	\$ 0,21	<u>\$ 487.571,95</u>	\$ 0,41	<u>\$ 532.012,05</u>	\$ 0,47
	\$ 1.042.061,11		\$ 1.203.101,43		\$ 1.124.808,63	

El apalancamiento indica que el pasivo total del año 2012 es de 0,47 veces el patrimonio de la Institución determinándose que el apalancamiento externo es bajo del igual manera indican los datos en años anteriores.

Rotación de activos fijos.

Este indicador analiza la relación de los activos totales con las ventas, arrojando datos si la institución es eficiente en la utilización de sus recursos para poder brindar el servicio

Fórmula:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

	2009		2010		2011	
Rotación de Activos Fijos	<u>\$ 723.192,80</u>	\$ 0,82	<u>\$ 842.991,78</u>	\$ 0,89	<u>\$ 886.035,92</u>	\$ 0,91
	\$ 883.318,29		\$ 944.311,56		\$ 976.708,90	

Se puede observar que al analizar la rotación del año 2009 la rotación es de 0,82 y al año 2011 existe una rotación 0,91 indicando que su eficiencia es bajísima y no favorable para la institución siendo ni 0,91 veces para poder rotar los activos fijos.

Rotación de ventas.

También conocido como "coeficiente de eficiencia directiva", midiendo la eficiencia de la administración de la Institución.

Determinando una inversión con eficiencia para la toma de decisiones extendiendo el análisis del activo.

Fórmula:

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo total}}$$

	2010		2011		2012	
Rotación de ventas	<u>\$ 723.192,80</u>		<u>\$ 842.991,78</u>		<u>\$ 886.035,92</u>	
	\$ 1.261.335,67	\$ 0,57	\$ 1.602.396,48	\$ 0,53	\$ 1.654.281,75	\$ 0,54

Se observa que en el análisis indica que no hay una eficiencia en la administración y en la toma de decisiones en el año 2012 tenemos 0,54 de eficiencia un dato muy bajo para la medición de este indicador, al igual que en el caso de la rotación del activo fijo, se observa un valor con tendencia decreciente, por el hecho de no existir los aportes de los socios en nivel óptimo, es decir no hay un crecimiento de los socios que permita generar un ingreso para poder cubrir los costos de mantenimiento.

- **Índice de rentabilidad**

La rentabilidad desde las ventas muestra la eficiencia relativa de la institución después de impuestos sobre ingresos, exceptuando cargos extraordinarios.

Fórmula:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Se observa que existe pérdida sobre las ventas determinando que en los años 2011 subiendo el porcentaje de pérdida para la institución sobre los socios.

	2010		2011		2012	
Margen Neto	<u>\$ 5.693,12</u>		<u>\$ 9.984,10</u>		<u>\$ 80.831,70</u>	
	\$ 1.261.335,67	0,01	\$ 1.602.396,48	0,01	\$ 1.654.281,75	\$ 0,05

Se observa que existe pérdida sobre las ventas determinando que en los años 2012 subiendo el porcentaje de pérdida para la institución sobre los socios.

3.4. Análisis de Ingresos

En base al análisis realizado en el capítulo anterior los ingresos del club se encuentra divididos en dos partes: una por aportaciones de los socios y por autogestión.

3.4.1. Ingresos por Aportaciones de los Socios

Los recursos económicos que provienen de los socios se encuentran distribuidas de la siguiente manera :

Tabla 28

Distribucion % aportacion socios		
Aportacion socio	100%	494971,15
Aportacion Poliza de Vida	42,00%	207887,88
Mantenimiento Instalaciones	33,00%	163340,48
Gastos Administrativos	25,00%	123742,79
Fuente : C.O.P.N.		
Elaborado por : Autores		

El mantenimiento instalaciones se encuentra distribuido para las 3 sedes de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 29

Distribución % Mantenimiento Instalaciones		
Mant. Instalaciones	100%	163340,48
Quito	60,00%	98004,29
Yahuarcocha	20,00%	32668,1
Esmeraldas	20,00%	32668,1
Fuente : C.O.P.N.		
Elaborado por : Autores		

La sede de Quito es la matriz por lo que se le asigna el mayor porcentaje de asignación de ingreso en base a políticas internas del Club, al contar con mayor variedad de recreacional.

Esta sede se maneja en base a la siguiente detalle :

Tabla 30

Distribución % Mant. Inst. Quito		
Mant. Instalaciones Quito	100%	98004,29
Complejo Acuático	30,00%	29401,29
Complejo Deportivo	20,00%	19600,86
Hospedaje	15,00%	14700,64
Mant. Dpto. Eventos	35,00%	34301,5
Fuente : C.O.P.N.		
Elaborado por : Autores		

3.4.2 Ingresos por Autogestión

Los recursos económicos que provienen por autogestión en base al Estado de Resultado analizado en el capítulo anterior genera los siguientes resultados

Tabla 31

Ingresos por Autogestión				
Cuenta	Subtotal por área	Total por área	Total	%
Total Ingresos por Autogestión			\$ 494.971,15	100%
INGRESOS POR HOSPEDAJE	\$ 71.916,29			15%
HOSPEDAJE HOTEL QUITO	\$ 29.301,90			
HOSPEDAJE YAHUARCOCHA	\$ 15.216,36			
HOSPEDAJE PUERTO CORAL II	\$ 27.398,03			
INGRESOS POR ALQUILER	\$ 5.513,39			1%
ALQUILER AREA DE B.B.Q.	\$ 13,39			
VALLAS PUBLICITARIAS	\$ 4.900,00			
ALQUILER AREA DOCENCIA	\$ 600,00			
VENTA BOLETOS	\$ 64.734,17			13%
VENTA DE BOLETOS PISCINA	\$ 20.032,39			
VENTA DE BOLETOS PARQUEADERO	\$ 17.980,05			
VENTA DE BOLETOS CANCHAS	\$ 26.721,73			
OTROS INGRESOS	\$ 352.807,30			71%
CREDENCIALES SOCIOS	\$ 2.932,17			
ALQUILER MENAJE PARA SALONES	\$ 70,98			
SOBRANTES DE CAJA	\$ 132,32			
INGRESO POR MULTAS CONTRATO	\$ 214,25			
DEPARTAMENTO DE EVENTOS	\$ 337.725,95			
INSCRIPCIONES CURSOS VACACIONALES	\$ 11.585,00			
INSCRIPCIONES CURSOS Y TORNEOS	\$ 140,44			
OTROS INGRESOS	\$ 6,19			
Fuente : C.O.P.N.				
Elaborado por : Autores				

3.5. Análisis de Gastos

En base al análisis realizado en el capítulo anterior los gastos del club se encuentran clasificados por las siguientes áreas :

- Complejo Acuático
- Hospedaje
- Eventos y Banquetes
- Complejo Deportivo
- Otros.

Tabla 32

Gastos C.O.P.N.				
Cuenta	Subtotal Cuenta por Detalle	Subtotal por área	Total por área	%
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 139.387,41	13,51%
GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 92.889,00		9,00%
IMPUESTOS		\$ 7.093,19		0,69%
GASTOS SERVICIOS BASICOS		\$ 3.227,42		0,31%
GASTO TRAMITES LEGALES		\$ 1.685,41		0,16%
GASTOS FINANCIEROS		\$ 3.004,90		0,29%
GASTOS DE OFICINA		\$ 31.487,49		3,05%
OTROS GASTOS			\$ 892.214,46	86,49%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES		\$ 608.811,02		59,02%
MANTENIMIENTO HOTEL QUITO	\$ 84.986,97			8,24%
MANTENIMIENTO SALONES	\$ 7.076,20			0,69%
MANTENIMIENTO COMPLEJO ACUATICO	\$ 188.964,38			18,32%
MANTENIMIENTO COMPLEJO DEPORTIVO	\$ 178.469,92			17,30%
MANTENIMIENTO COMPLEJO YAHUARCOCHA	\$ 96.458,34			9,35%
MANTENIMINETO COMPLEJO PUERTO CORAL II	\$ 46.741,20			4,53%
MANTENIMIENTO COMPLEJO GUAYAS	\$ 5.364,00			0,52%
MANTENIMIENTO CASA DE LOS EUCALIPTOS	\$ 750,00			0,07%
OTROS DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO		\$ 283.403,44		27,47%
MANTENIMINETO EQUIPOS DE SERVICIOS	\$ 7.082,03			0,69%
SERVICIO DE RADIO Y TV CABLE	\$ 3.308,78			0,32%
GASTO DEPARTAMENTO DE EVENTOS	\$ 255.855,79			24,80%
GASTO CURSOS VACACIONALES	\$ 12.311,75			1,19%
GASTO CAMPEONATOS VARIOS	\$ 180,00			0,02%
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS,SEGURIDAD/DEFENSA	\$ 1.573,84			0,15%
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 2.661,88			0,26%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENCERES	\$ 429,37			0,04%
TOTAL GASTOS			\$ 1.031.601,87	108,50%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO			\$ (80.831,78)	-8,50%
TOTAL GASTOS			\$ 950.770,09	100%
Fuente : C.O.P.N.				
Elaborado por : Autores				

A continuación se analizará los gastos de las siguientes líneas de negocio.

3.5.1. Complejo Acuático

El complejo acuático se compone de una piscina semi olímpica, una piscina de niños, sauna, turco, hidromasaje, polar, gimnasio y bar.

El mantenimiento de esta área no cubren en su totalidad los ingresos por autogestión y aportación de los socios debido a que la maquinaria y equipo de esta área ya cumplió su vida útil y las piscinas, polar e hidromasaje debe tener un adecuado tratamiento y dosificación del agua, también el mantenimiento adecuado de los baños a vapor húmedo y seco siendo los principales gastos el diesel, productos químicos, gas y otros materiales relacionados. Se debe considerar los gastos adicionales como el cambio de partes y piezas de la maquinaria y equipo que ya están en mal estado, con el objetivo de prestar mejor los servicios.

3.5.1.1. Analisis de Gastos de las Piscinas

Gráfico 31



La piscina semi olímpica, se utiliza para nadar por placer y relajarse también está relacionada con el deporte debido a que se utiliza para aprender técnicas de nado y nuevas formas de respiración especialmente por los oficiales de policía en servicio activo, esta es apta para personas de todo tipo de edades.

La piscina mide 25 metros de largo por 10 metros de ancho con una profundidad que va del metro con 30 centímetros de altura a los 2 metros y la piscina de niños es de 10 metros de largo por 4 metros de ancho con una profundidad de 80 centímetros.

Las piscinas son construidas de hormigón armado cubiertas con baldosas de color celeste, las mismas que cuentan con un sistema de filtración con circuitos cerrados que recircula el volumen

total de agua, permitiendo que el líquido pueda pasar por un sistema de filtración y purificación todos los días.

Tabla 33

Volumen de la Piscina semi olímpica	
L = longitud	W = ancho
V = Volumen	D = profundidad
Área de la Piscina	
Piscina rectangular	= L x W
Piscina rectangular	= 250 m ²
Profundidad promedio	= $\frac{D \text{ máximo} + D(\text{mínimo})}{2}$
Profundidad promedio	= $\frac{2,00 + 1,30}{2}$
Profundidad promedio	= 1.65 m
Volumen	
Volumen	= L x W x $\frac{DM+dm}{2}$
Volumen	= 412,50 m ³
Fuente : C.O.P.N	
Elaborado por: Autores	

Tabla 34

Volumen de la Piscina de niños	
L = longitud	W = ancho
V = Volumen	D = profundidad
Área de la Piscina	
Piscina rectangular	= L x W
Piscina rectangular	= 40 m ²
Profundidad promedio	= $\frac{D \text{ máximo} + D(\text{mínimo})}{2}$
Profundidad promedio	= 0.80 m
Volumen	
Volumen	= L x W x $\frac{DM+dm}{2}$
Volumen	= 32 m ³
Fuente : C.O.P.N	
Elaborado por: Autores	

Este cálculo se lo realiza con el fin de calcular el volumen de la piscina y conocer la dosificación correcta de los productos químicos a emplear, el gasto mantenimiento de los servicios básico, los suministros, los materiales y personal de servicio.

a. Mantenimiento piscinas

- **Gasto servicios básicos- agua**

La piscina básicamente está conformada con agua suministro publico, Excelimp la empresa que presta mantenimiento en las instalaciones del complejo acuático y especializada en el área sugiere cambiar el agua una vez por año siempre y cuando se lo realice un tratamiento adecuado, debido a que toda piscina y esta no es la excepción debe contar con un optimo sistema de filtración que por medio de un abomba impide la filtración de material que suspenda la purificación del agua.

El agua al ser potable es limpia pero al estar expuesta al ambiente se contamina de los microorganismos que existen en la atmósfera y al estar estancada estos parásitos se reproducen formándose algas y tomando el agua un color verdoso.³²

El gasto agua que genera la piscina semi olímpica de acuerdo a información proporcionada de la Empresa de Agua Potable y Saneamiento (EMAPS) es de \$ 2,45 en el 2012 por cada metro cubico para llenar la piscina.

Tabla 35

Gasto servicios básicos - agua			
Volumen piscina	Tipo de piscina	Valor del agua por metro cúbico	Gasto anual de agua
412,50 m ³	semi olimpica	2,45	1.009,26
32,00 m ³	de niños	2,45	78,29
Total mantenimiento			1.087,56

Fuente : C.O.P.N -EMAPS

Elaborado: Autores

- **Gasto Químicos**

El agua de una piscina por ser de uso público como particular debe mantenerse en las mejores condiciones higiénicas, sanitarias y de imagen. Es inevitable a una contaminación y a una

³² (Spot. (n.d) Cuesasport.Retrieved 11 2011 de Instrumentos de Mantenimiento Piscinas

degradación debido a la acción de los bañistas que están en contacto directo con sustancias orgánicas y/o inorgánicas. Por lo tanto, el agua de la piscina debe tratarse con químicos.

El agua de una piscina debe garantizar:

- Ausencia de Microorganismos Patógenos
- Ausencia de Sustancias Tóxicas en Concentración Nociva
- Ausencia de Sabores u Olores desagradables
- Ausencia de Aguas Coloreadas
- Ausencia de Aguas Turbias

Por lo que es necesario regular el pH para un tratamiento óptimo del agua que se sitúe entre 7,0 y 7,4 si esta bajo o sobre esta escala ocasiona corrosión y picaduras a los usuarios.

El desinfectante químico más utilizado es el cloro el mismo que aconsejan los expertos aplicar 200 gramos de cloro por cada 25000 litros de agua.

Tabla 36

Gasto cloro								
Volumen piscina	Tipo de piscina	pastillas cloro 200gr semanal	presentacion, requerimiento y concentracion	unidades requeridas mensual	unidades requeridas anual	costo unitario unidad 200gr	costo unitario por concentracion de cloro	costo anual
412,50 m ³	semi olimpica	16,5	3300	66	792	\$ 1,25	\$ 20,63	\$ 16.338,96
32,00 m ³	de niños	1,28	256	5,12	61,44	\$ 1,25	\$ 1,60	\$ 98,30
pastillas por día 3,30								
Total mantenimiento								\$ 16.437,26
Fuente : C.O.P.N								
Elaborado: Autores								

Otro de los químicos que se emplea es el anti algas (sulfato de cobre) utilizado por lo general para prevenir la aparición de algas y otros vegetales unicelulares.

Tabla 37

Gasto alguicida							
Volumen piscina	Tipo de piscina	alguicida y gramos por semana	unidades requeridas mensual	unidades requeridas anual	costo unitario unidad 4000gr	costo unitario mensual	costo anual
412,50 m ³	semi olimpica	1237,5	4950	59400	\$ 23,21	\$ 28,72	\$ 344,64
32,00 m ³	de niños	96	384	4608	\$ 23,21	\$ 2,23	\$ 26,76
alguicida: 3gr por m3 cada semana							
Total mantenimiento							\$ 371,40
Fuente : C.O.P.N							
Elaborado: Autores							

El floaculante , químico que elimina las partículas de turbiedad en el agua recomendad emplear 2 veces por semana 2 gramos de floaculante por metro cubico.

Tabla 38

Gasto floaculante							
Volumen piscina	Tipo de piscina	floaculante y gramos por semana	unidades requeridas mensual	unidades requeridas anual	costo unitario unidad 5000gr	costo unitario mensual	costo anual
412,50 m ³	semi olimpica	2.063	8.252	99.024	\$ 10,00	\$ 17,00	\$ 204,00
32,00 m ³	de niños	160	640	7.680	\$ 10,00	\$ 1,00	\$ 12,00
floaculante: 5gr por m3 dos veces por semana							
Total mantenimiento							\$ 216,00
Fuente : C.O.P.N							
Elaborado: Autores							

3.5.1.2. Análisis del Sauna y Turco

El sauna es el baño de vapor seco cuya superficie interior está revestida por piezas de madera con una capacidad para 20 a 25 personas, su área es de 30 metros cuadrados debido a que tiene 6 metros de largo por 5 metros de ancho.

Gráfico 32



El turco es el baño a vapor húmedo con capacidad para 20 a 25 personas la misma que está compuesta por una puerta de cristal y con cerámica de color blanco su área es la misma del sauna. La temperatura que se maneja es de 40°C a 45°C con una humedad del 99% .³³

Gráfico 33



³³Lara .J(s.f.) Baños turco beneficios y precauciones de B. Turco./www.vitonica.com/cosmética/ baño-turco- beneficios-y-precauciones.

3.5.1.3 Analisis del Hidromasaje

El hidromasaje del club está construido de hormigón armado y revestido de cerámica de color celeste con capacidad máxima para 12 personas. Este es en forma de esfera con un diámetro de 6 metros.

Este caculo no sirve para dosificar correctamente los productos químicos.

Gráfico 34



El hidromasaje tiene un volumen de $10,43 \text{ m}^3$, la temperatura es de 37°C a 40°C , la presión y flujo es controlado por una boquilla.

3.5.1.4 Analisis del Polar

El polar del club está construido de hormigón armado y revestido de cerámica de color celeste con capacidad máxima para 6 personas. Este es en forma de rectangular de 5 me de largo por 3 de ancho y con una profundidad de 1,50 metros esto quiere decir que tiene 22,50 metros cubico.

Este caculo no sirve para dosificar correctamente los productos químicos.

Gráfico 35



3.5.1.5 Análisis de Mantenimiento Sauna, Turco, Hidromasaje y Polar

- **Gasto servicios básicos- agua del hidromasaje y polar**

El valor del metro cubico que se consume diariamente, debido a la gran demanda que tiene se ve reflejado en el siguiente cuadro.

Tabla 39

Gasto Servicios Básicos - Agua				
Volumen	Hidromasaje / Polar	Valor metro cubico	Gasto mensual	Gasto anual
10,43	Hidromasaje	\$ 2,45	\$ 102,21	\$ 1.226,57
22,5	Polar	\$ 2,45	\$ 220,50	\$ 2.646,00
Total Mantenimiento				\$ 3.872,57
Fuente : C.O.P.N -EMAPS				
Elaborado: Autores				

- **Gasto cloro del hidromasaje y polar**

Con el fin de obtener el agua en optimas condiciones libre de microorganismos, es necesario aplicar la dosificación correcta del cloro, alguicida y floaculante.

Tabla 40

Gasto cloro hidromasaje y polar								
Volumen	hidromasaje / polar	pastillas cloro 200gr semanal	presentacion, requerimiento y concentracion	unidades requeridas mensual	unidades requeridas anual	costo unitario unidad 200gr	costo unitario por concentracion de cloro	costo anual
10,43	hidromasaje	0,42	84	1,68	20,16	1,25	0,53	10,68
22,50	polar	0,90	180	3,6	43,2	1,25	1,13	48,82
Total mantenimiento								59,50

Fuente : C.O.P.N

Elaborado: Autores

- **Gasto anti algas del hidromasaje y polar**

Tabla 41

Gasto alguicida del hidromasaje y polar							
Volumen	hidromasaje / polar	alguicida y gramos por semana	unidades requeridas mensual	unidades requeridas anual	costo unitario unidad 4000gr	costo unitario mensual	costo anual
10,43	hidromasaje	31,29	125,16	1501,92	23,21	0,76	9,12
22,50	polar	67,5	270	3240	23,21	1,57	18,84
Total mantenimiento							27,96
Fuente : C.O.P.N							
Elaborado: Autores							

- **Gasto floaculante del hidromasaje y polar**

Tabla 42

Gasto Floaculante del Hidromasaje Polar							
Volumen	Hidromasaje/ Polar	Floaculante gramos por semana	Unidades requeridas mensuales	Unidades requeridas anuales	Costo unitario cada 5000gr	Costo Unitario mensual	Costo anual
10,43	Hidromasaje	52,15	208,6	2503,2	\$ 10,00	\$ 0,41	\$ 4,92
22,5	Polar	112,5	450	5400	\$ 10,00	\$ 0,22	\$ 2,64
Total mantenimiento Hidromasaje y polar							\$ 7,56
Fuente : C.O.P.N -EMAPS							
Elaborado: Autores							

- **Suministros, materiales y servicio mantenimiento de la piscina, sauna, turco, hidromasaje y polar.**

Para el mantenimiento de las instalaciones internas del complejo acuático se encarga una empresa de servicios de limpieza, también se agrega a continuación los demás bienes y servicios que se emplean en esta área.

Tabla 43

Gasto suministros , materiales y servicio de limpieza		
bienes y servicios	gasto mensual	gasto anual
servicio limpieza	\$ 1.700,00	\$ 11.172,00
test kit (PH metro)	\$ 8,80	\$ -
diesel	\$ 2.592,50	\$ 27.029,64
total gasto	\$ 4.301,30	\$ 38.201,64
Fuente : C.O.P.N		
Elaborado: Autores		

- **Mantenimiento del Equipo de la piscina, sauna, turco, hidromasaje y polar.**

Para el mantenimiento del equipo del complejo acuático el club contrata servicio técnico, adquisición de materiales (partes y piezas) de lagunas de las maquinas.

Tabla 44

Gasto mantenimiento equipo del complejo acuatico	
Actividad	Gasto Anual
mantenimiento filtro	\$ 5.665,62
mantenimiento bomba	
mantenimiento calentador	
cambio partes y piezas	
serv.tecnico	
serv. Basico -energia electrica	\$ 14.853,32
Total mantenimiento	\$ 20.518,94
Fuente : C.O.P.N	
Elaborado: Autores	

- **Gasto personal**

El gasto personal de esta área se encuentra distribuido de la siguiente manera.

Tabla 45

Gasto personal y administración			
Personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	n.- personal
Jefe del area	\$ 566,51	\$ 6.798,12	1
auxiliares de servicio	\$ 120,00	\$ 1.440,00	2
Total Personal		\$ 8.238,12	
Fuente : C.O.P.N			
Elaborado: Autores			

3. 6. Resumen del Gasto Complejo Acuático

Tabla 46

Cuadro Resumen del Costo del Complejo Acuático		
Detalle de Gastos	Valor Anual \$	%
Piscina		65,04%
Servicios básicos- agua	\$ 1.087,56	0,54%
químico-cloro	\$ 16.437,26	8,10%
químico-alguicida	\$ 371,40	0,18%
químico-floculante	\$ 216,00	0,11%
suministros y materiales	\$ 93.452,80	46,07%
Personal mantenimiento y adm.	\$ 20.382,72	10,05%
Hidromasaje		1,95%
Servicios básicos- agua	\$ 3.867,36	1,91%
químico-cloro	\$ 59,50	0,03%
químico-alguicida	\$ 27,96	0,01%
químico-floculante	\$ 7,56	0,00%
Gastos complementarios		33,01%
Gasto suministros , materiales y servicio de limpieza	\$ 38.201,64	18,83%
Gasto mantenimiento equipo del complejo acuático	\$ 20.518,24	10,11%
gasto personal	\$ 8.238,12	4,06%
Total Gastos Complejo Acuático	\$ 202.868,12	100,00%
Fuente : C.O.P.N		
Elaborado: Autores		

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA FINANCIERA

4.1. Propuesta financiera para mejoras los servicios del Complejo del C.O.P.N.

La entidad seleccionara, entre varios caminos alternativos, el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

La propuesta financiera proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la entidad, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Una estrategia financiera guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, destrezas y programas adecuados a las metas. La relación entre la propuesta financiera y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

4.1.1. Propuesta Financiera

A continuación se presenta esquema de la Propuesta Financiera.

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Financiamiento

4.1.1.1. Objetivo de la Propuesta

La meta que la entidad desea alcanzar en un período de tiempo establecido.

La fijación de objetivos que requiere la entidad, lo más probable que suceda en el futuro.

Una previsión razonable que permite a la entidad fijar objetivos que sean desafiantes y realistas.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la entidad y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una entidad quedaría a la deriva, sin propósito conocido.³⁴

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la entidad busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Propuesta financiera. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

En base al análisis realizado en las siguientes áreas: complejo acuático, complejo deportivo, hospedaje y demás aéreas del Club es importante señalar las siguientes propuestas financieras que permitirán mejorar con eficiencia y eficacia la gestión financiera del Club.³⁵

4.1.1.2. Propuestas Financieras

“Es un proceso de planeación que realiza acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando el club; para ello es necesario que se reúna la labor de las diferentes partes que la conforman. La planeación financiera es la que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una compañía, teniendo en cuenta un tiempo y un espacio que se desarrolle”.³⁶

El club es una entidad sin fines de lucro y con autonomía propia cuyo financiamiento se basa en las aportaciones de los socios y su autogestión, donde su objetivo principal es el de satisfacer las necesidades de los socios para brindar un servicio de calidad.

Por lo tanto el mismo no busca una rentabilidad a alcanzar como empresa privada; sino cumplir con su misión y visión y obtener un superávit adecuado.

³⁴ CHASE, ALQUILANO, JACOBS, “Administración de la Producción de Operaciones”, Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003

³⁵Véase análisis en el capítulo III , pagina 103 a la 119

³⁶www.definicion.de/planeacion-financiera

a. Cubrir el déficit del mantenimiento del Complejo Acuático

En base al análisis realizado en el capítulo anterior el nivel de ingresos para cubrir los gastos de mantenimiento del complejo acuático no son suficientes.(véase página 105 a 119).

Por lo que se ha planteado las siguientes estrategias:

- **Redistribución de Ingresos provenientes de las aportaciones de los socios**

Del total gasto mantenimiento del club el 19,67% ³⁷ corresponde al área húmeda, del total ingresos por aportaciones de los socios el 6,08% corresponde al área húmeda y del total ingresos por autogestión del periodo 2012 el 4,05 % corresponden al área³⁸.

Tabla 47

Ingresos vs Gasto Mantenimiento Anual		
Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ingresos socios	27.347,94	6,08%
Ingresos autogestión	20.032,39	4,05%
Total Ingresos	47.380,33	
Gasto mantenimiento	202.868,12	19,67%
Resultado	-155.487,79	
Fuente : C.O.P.N		
Elaborado: Autores		

De los ingresos anuales que se recibe el club de los socios es necesario aumentar el porcentaje de asignación de ingreso por aportación de los socios al 29,11% tanto de servicio activo, servicio pasivo y de socios especiales.

Se estima que el aumento de la asignación de ingresos por aportación del socio, cubra una parte del mantenimiento.

³⁷Véase tabla 32, página 107

³⁸ Véase páginas desde 105 hasta 109

Tabla 48

Propuesta de asignación de aportaciones de los socios								
socio	aportacion mensual promedio	asignación actual del 6,08% direccionada al C.A.	propuesta de asignacion del 29,11% al C.A.	N.- socios a enero del 2013	Ingresos al 2012		Propuesta	
					Ingreso mensual por aportacion C.A.	Ingreso anual por aportacion C.A.	Ingreso mensual por aportacion C.A.	Ingreso anual por aportacion C.A.
socio activo	12,37	0,75	3,60	2.894,00	2.176,57	26.118,79	10.421,02	125.052,30
socio pasivo y especial	14,64	0,89	4,26	532,00	473,54	5.682,48	2.267,23	27.206,72
Total						31.801,26	12.688,25	152.259,02
Fuente : C.O.P.N								
Elaborado: Autores								

- **Aumentar el valor de la entrada a invitados de los socios.**

El aumento del valor de la entrada de los invitados de los socios se basa en relación a que en el año 2006³⁹ fue el último incremento de precio que se hizo y desde ahí se ha venido manteniendo. Se propone el incremento del precio del valor de entrada en un 50% el mismo que incluye el porcentaje de inflación que culmino el año 2012 con un 4,16%.

Con el fin que el socio una vez ingresa a las instalaciones puede disponer de áreas recreativas para los niños y servicio de alimentación a precios de socio.

Tabla 49

Propuesta del Valor de Ingreso al Complejo Acuático		
Invitados	Valor entrada socio al 2012	Valor entrada propuesta
Adultos	\$ 5,00	\$ 7,50
Niños y Tercera edad	\$ 2,50	\$ 3,75
Fuente : C.O.P.N		
Elaborado: Autores		

³⁹El 45,84% corresponde al ajuste de otros años y el porcentaje requerido para ajustar el nivel de incremento propuesto.

Tabla 50

Aumento Ingresos entrada Invitados socios							
Socios	Afluencia promedio de invitados de socios mensuales	Situación Actual			Propuesta Actual		
		Valor actual de la entrada C.A.	Ingresos mensuales	Ingresos Anuales	Propuesta del valor de la entrada al C.A.	Ingresos mensuales	Ingresos Anuales
Adultos	267	\$ 5,00	\$ 1.335,42	\$ 16.025,00	\$ 7,50	\$ 2.003,13	\$ 24.037,50
Niños y Tercera edad	134	\$ 2,50	\$ 334,38	\$ 4.012,50	\$ 3,75	\$ 501,56	\$ 6.018,75
Totales	401		1669,79	20037,50		2504,69	30056,25
Fuente : C.O.P.N							
Elaborado: Autores							

- **Ingresos por uso del gimnasio a los invitados de los socios del Club**

Con el fin de sustentar el mantenimiento de las instalaciones del complejo acuático, para que los invitados de los socios realicen ejercicio físico, se cuenta un gimnasio de 10 metros de largo por 5 metros de ancho totalmente equipado y con instructor, que actualmente no tiene afluencia de personas.

Se propone impulsar este servicio mediante un marketing promocional y competitivo con una tarifa acorde al mercado, para lo cual se presenta el siguiente plan de marketing.

Plan de marketing

El plan se presenta a continuación:

Descripción de los servicios:

- **Aeróbic:** Se darán clases de lunes a viernes, en este ejercicio se intenta que todos los músculos del cuerpo entren en movimiento, para ejercitarlos y agilizarlos.
- **Mantenimiento / culturismo:** Atención personalizada y libre, el encargado vigilara del buen funcionamiento de los aparatos, se podrán hacer tanto pesas y aparatos, como bicicleta estática, cinta para correr, entre otros.

- **Spinning:** son clases de una hora montando en una bici y haciendo ejercicios de cadera, brazos. Es un servicio innovador que pocos gimnasios tienen.

Cliente Objetivo :

La actividad del gimnasio está orientada a los socios e invitados de los socios del Club.

Estrategia de publicidad

El gimnasio se dará a conocer a través de :

- Publicidad en las instalaciones del club.
- Mediante publicidad de revistas de la Policía Nacional del Ecuador.
- Uso adecuado de la Base de Datos de los Socios y futuros socios, recordándoles sus servicios, beneficios y demás.
- Utilización de medios no convencionales: las referencias personales en el sentido de los comentarios espontáneos de los socios actuales a los invitados potenciales.

Tabla 51

Costo de Estrategia de Marketing del Gimnasio				
Propuesta				
Estrategia	Medio	Costo Mensual	Frecuencia	Costo Anual
Publicidad en las instalaciones del Club	Volantes publicitario, brochures, gigantografías en la diferentes dependencias de la Policía Nacional	\$ 1.000,00	1 vez al año	\$ 1.000,00
Publicidad	Revistas de la Policia Nacional del Ecuador	\$ 300,00	1 Veces por mes	\$ 3.600,00
Total Costo Propuesta				\$ 4.600,00
Elaborado: Autores				

Precio por uso del gimnasio

El precio se ajusta a la realidad de hoy en día que percibe el país. Sin ser la variable que inquiete por demás a la institución, depende asimismo de parámetros tan particulares como: competencia en el mercado, fijación por costos, nivel de demanda y reacción de los usuarios finales ante los precios.

El precio es la variable de mayor incidencia en las utilidades de una institución, no obstante se debe recordar el carácter de organización sin fines de lucro del Club. Teniendo presente la franja de sector donde se ubica el Club y la homogeneidad del servicio, la fijación de precios tiende a cierta estandarización de mercado.

Tabla 52

Precios de los Gimnasios del sector	
Proveedor	Valor mensual
Gimnasio Los Osos	\$ 35,00
Gym Oscar	\$ 30,00
Gimnasio 100% adrenalina	\$ 33,00
Gimnasio del Club	\$ -
Precio promedio del mercado	\$ 32,67
Fuente : Investigación propia	
Elaborado: Autores	

La determinación del precio por uso del gimnasio se basará al estudio de precios en los gimnasios de la zona. El precio promedio de un gimnasio por la zona norte sector “La Y” es de \$ 32,67 mensuales durante una hora diaria de lunes a viernes con una afluencia de 35 personas promedio en el día entre la mañana y la tarde.

Propuesta del precio del gimnasio del Club

La propuesta del precio por uso del gimnasio se basa en :

- La determinación del precio por uso del gimnasio se basará al estudio de precios en los gimnasios de la zona

Se propondrá un precio de \$ 25,00 mensuales por una hora diaria en los horarios de atención del Complejo Acuático al público de 11:00 am a 19:00 pm de martes a viernes y los días sábados se atenderá de 9:00 am a 20:00 pm, para quienes soliciten aeróbicos en horarios de la mañana se atenderá con un mínimo de 5 alumnos con el fin de cubrir el costo diario que genera. El costo incluye asesoría de nutrición para invitados de los socios.⁴⁰

Estudio de mercado para el gimnasio.

Es un estudio de visibilidad comercial de las posibilidades como herramienta de análisis de datos cerca de los clientes .

La encuesta

Se realizan en forma regular, utilizan un cuestionario prediseñado y se pueden clasificar por su contenido en: Psicográfica, Estilo de vida, evaluación de publicidad, y generales.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.⁴¹

Determinación de la muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluirán en el estudio. Para determinar correctamente la muestra se debe considerar ciertas variables tanto cualitativas como cuantitativas.

Para calcular el tamaño de la muestra se realizó la encuesta piloto a 55 personas para analizar una pregunta con la finalidad de que nos determine el valor de varianza, la pregunta que se ocupó fue la siguiente.

¿Acude usted al gimnasio ?

⁴⁰Actualmente no existe tarifa para este servicio.

⁴¹LEIVA ZEA, Francisco; "*Nociones de Metodología de Investigación Científica*"; Editorial DIMAXI; 4 ta. Edición; Quito, Ecuador; 1996. Pág. 43

Escala Nominal

De esta pregunta se obtuvo que 45 personas si acudían a un gimnasio que determina el valor de p y 10 personas que no acuden algún gimnasio con el que se puede determinar el valor de q.

De esta forma, la respuesta fue:

$$p = 0,45 \quad q = 0,10$$

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta a los invitados de los socios y socios del club, ya que la presente propuesta se ubica en las instalaciones. El universo que se considero es de 3426 socios e invitados.⁴²

Para determinar la muestra se aplica la siguiente fórmula :

$$n = \frac{p * q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N}}$$

Donde :

n = Tamaño de la Muestra.

N= Universo o población a estudiarse.

P =Probabilidad de exito de un evento

Q = Probabilidad de fracaso de un evento(1-p)

E =Grado de error admisible

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que si se lo toma en relación al 95% equivale a 1.96.

Muestra

$$n = \frac{0,45 * 0,10}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,45 * 0,10}{3426}}$$

$$n = 68$$

⁴²Promedio de afluencia de socios e invitados.

Esto indica que se debe realizar a 68 personas las encuestas.

- **Encuestas:** se aplicó encuestara a los invitados de los socios y socios para llegar a determinar la posible demanda de este servicio.

Diseño de la Encuesta

Club de Oficiales de la Policía Nacional

Formato de encuesta de uso de gimnasio y aeróbicos según conveniencia

1. Datos Personales

Sexo : _____ M _____ F

Identificación : Socio _____ Invitado _____

2. **Objetivo Problema:** Determinar la demanda del servicio de gimnasio que tiene el Complejo Acuático de acuerdo a su conveniencia.

Cuestionario

1. ¿Realiza usted alguna actividad deportiva o caminata?
_____ Si _____ No
2. ¿Qué tiempo usted lo emplea? (En caso de ser afirmativa pregunta 1)
30 minutos - 1 hora _____ 2 horas _____ más de 2 horas _____
3. ¿Le gustaría acudir a usted acudir algún gimnasio?(Solo Invitado)
_____ Si _____ No
4. ¿Le gustaría a usted invitar algún conocido o familiar para que asista al gimnasio del club?
(Socio).
_____ Si _____ No
5. ¿A cuántas personas podría usted invitar?
 1 persona
 2 personas
6. Por cuáles de los siguientes motivos acudiría al gimnasio.

- Salud
 - Mantenerse en forma
 - Distracción
 - Otras
7. ¿Con qué frecuencia acudiría al gimnasio?
- Diariamente
 - Tres veces por semana
 - Menos de tres veces a la semana
8. ¿Qué horario considera adecuado para acudir al gimnasio o realizar aeróbicos?
- Mañana
 - Tarde
 - Noche
9. ¿Qué actividad estaría dispuesto a tomar?
- a. Gimnasio
 - b. Aeróbicos
 - c. Todos los anteriores
- 10.- ¿Cuánto gastaría en promedio mensualmente para mantenerse bien físicamente?
- a. \$0 - \$25
 - a. \$26 - \$30
 - b. \$30 - \$ 35

Gracias por su colaboración.

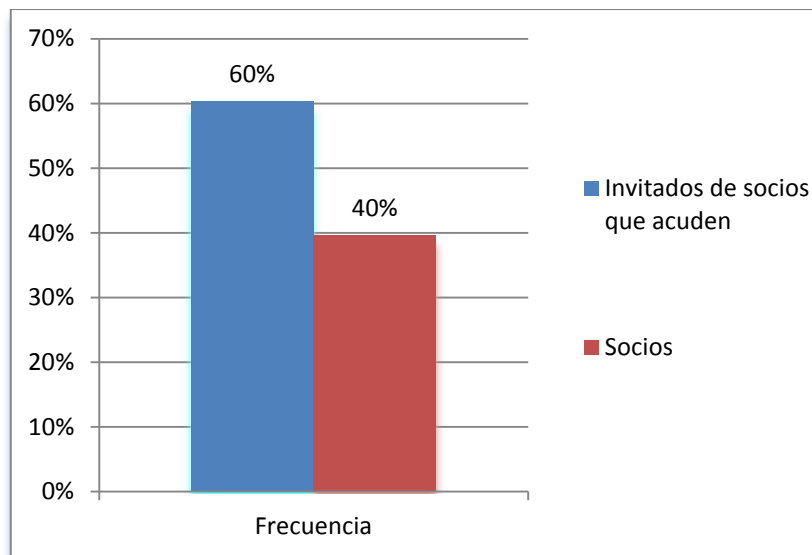
- **Evaluación y análisis de la información**

Se aplicó las encuestas tanto a los invitados de socios potenciales como a los socios del Club. A continuación se presenta el análisis de la información obtenida en la aplicación de las 68 encuestas.

Tabla 53

Tabulación datos personales		
Indicador	Frecuencia	%
Invitados de socios que acuden	41	60%
Socios	27	40%
Total Encuestados	68	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 36



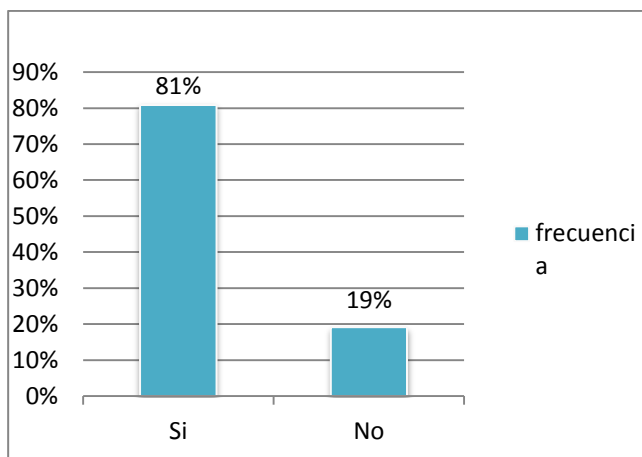
El 60% de las personas son invitados de los socios, mientras que el 40% son socios.

1.- ¿Realiza usted alguna actividad deportiva o caminata?

Tabla 54

¿Realiza usted alguna actividad deportiva o caminata?		
Indicador	Frecuencia	%
Si	55	81%
No	13	19%
Total	68	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 37



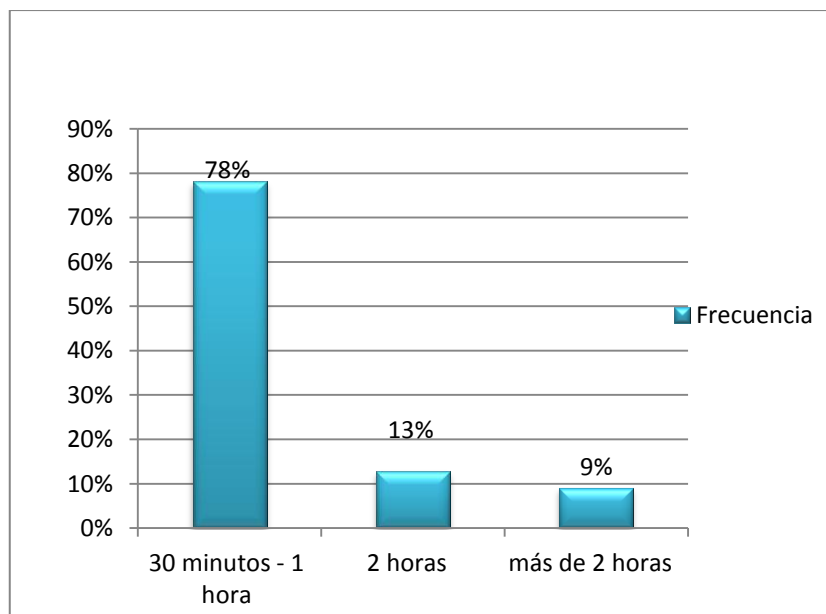
El 81% de las personas realizan alguna actividad deportiva o caminata, mientras que el 19 % nunca los han utilizado.

2.-¿Qué tiempo usted lo emplea? (En caso de ser afirmativa pregunta 1)

Tabla 55

¿Qué tiempo usted lo emplea?		
Indicador	Frecuencia	%
30 minutos - 1 hora	43	78%
2 horas	7	13%
más de 2 horas	5	9%
Total	55	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 38



El 78% de las personas realizan alguna actividad deportiva o caminata durante 30 minutos a 1 hora diaria, el 13% realiza alguna actividad deportiva o caminata durante dos horas mientras que el 9% realiza alguna actividad deportiva o caminata más de 2 horas.

3.- ¿Le gustaría acudir a usted acudir algún gimnasio?(Solo Invitado)

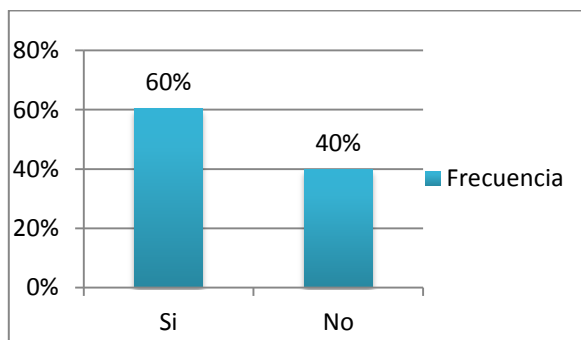
En esta pregunta determina la posible demanda.

Tabla 56

¿Le gustaría acudir a usted acudir algún gimnasio?		
Indicador	Frecuencia	%
Si	41	60%
No	27	40%
Total	68	100%

Fuente : Encuestas 2013
Elaborado: Autores

Gráfico 39



Las personas que están interesados a concurrir al gimnasio es el 60 %, mientras que el 40% no está interesado.

4 / 5.- ¿Le gustaría a usted invitar algún conocido o familiar para que asista al gimnasio del club? (solo socios).

Los socios están dispuestos a invitar a familiares y amigos para que hagan uso del gimnasio.

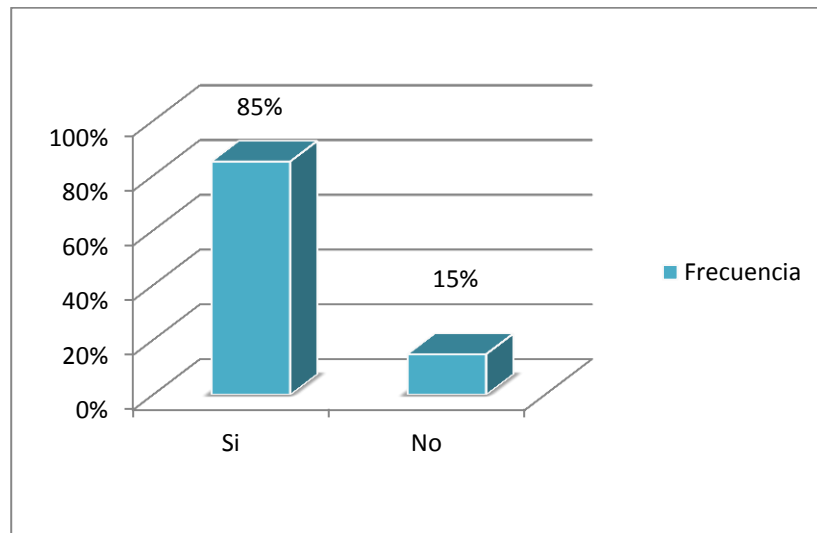
Tabla 57

¿Le gustaría a usted invitar algún conocido o familiar para que asista al gimnasio del club? (Socio). ¿ A cuántos?		
Indicador	Frecuencia	%
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Posibles Invitados de socios		
Indicador	Frecuencia	%
1 persona	23	100%
2 personas	0	0%

Fuente : Encuestas 2013
Elaborado: Autores

Gráfico 40



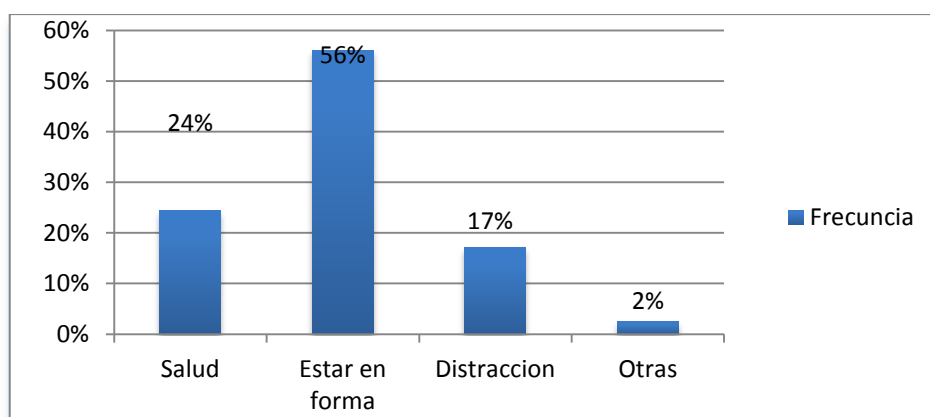
De los socios encuestados indican el 85% les gustaría invitar a un familiar o amigo para que asista al gimnasio; mientras que el 15 % no está de acuerdo. Los mismos que señalan invitar a una persona.

6.- Por cuáles de los siguientes motivos acudiría al gimnasio.

Tabla 58

Por cuáles de los siguientes motivos acudiría al gimnasio.		
Indicador	Frecuencia	%
Salud	10	24%
Estar en forma	23	56%
Distraccion	7	17%
Otras	1	2%
Tota	41	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 41



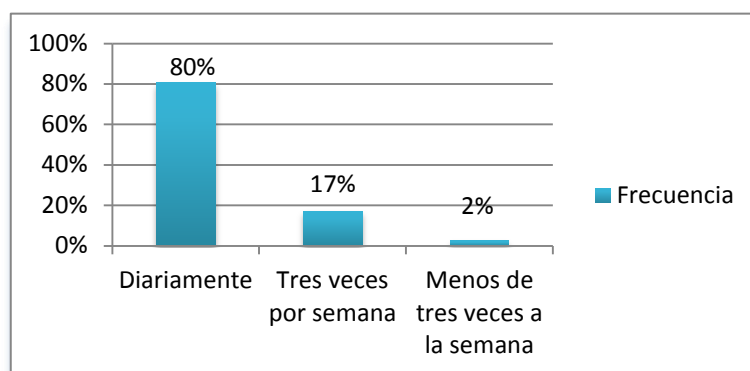
El 56% de los encuestados acuden a un gimnasio por mantenerse en forma, el 24% usan sus servicios por salud, el 17% acuden por distracción y el 2% asiste por otros motivos, en este caso mencionan por hacer amigos/as.

7.- ¿Con qué frecuencia acudiría al gimnasio?

Tabla 59

¿Con qué frecuencia acudiría al gimnasio?		
Indicador	Frecuencia	%
Diariamente	33	80%
Tres veces por semana	7	17%
Menos de tres veces a la semana	1	2%
Total	41	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 42



El 80% de los encuestados asistirían diariamente al gimnasio, mientras que el 17% asistiría tres veces a la semana y el 2 % asistiría solamente una vez a la semana.

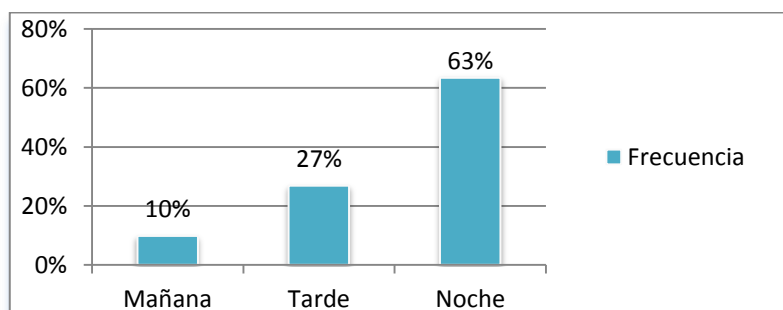
8.- ¿Qué horario considera adecuado para acudir al gimnasio o realizar aeróbicos?

Tabla 60

¿Qué horario considera adecuado para acudir al gimnasio o realizar aeróbicos?		
Indicador	Frecuencia	%
Mañana	4	10%
Tarde	11	27%
Noche	26	63%
Total	41	100%

Fuente : Encuestas 2013
Elaborado: Autores

Gráfico 43



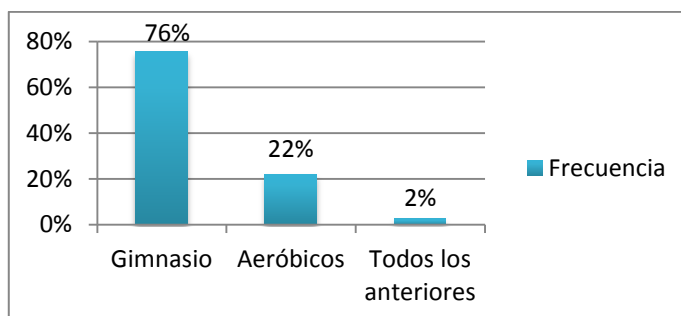
El 63% de las personas concurrirían al gimnasio en la noche, debido a que estudian o trabajan, el 27 % asistiría en la tarde y el 10 % asistiría en la mañana.

9.- ¿Qué actividad estaría dispuesto a tomar?

Tabla 61

¿Qué actividad estaría dispuesto a tomar?		
Indicador	Frecuencia	%
Gimnasio	31	76%
Aeróbicos	9	22%
Todos los anteriores	1	2%
Total	41	100%
Fuente : Encuestas 2013		
Elaborado: Autores		

Gráfico 44



El 76% de las personas encuestadas están dispuestas a realizar ejercicio en el gimnasio, mientras que el 22 % está interesado en practicar aeróbicos y el 2% a tomar las dos actividades.

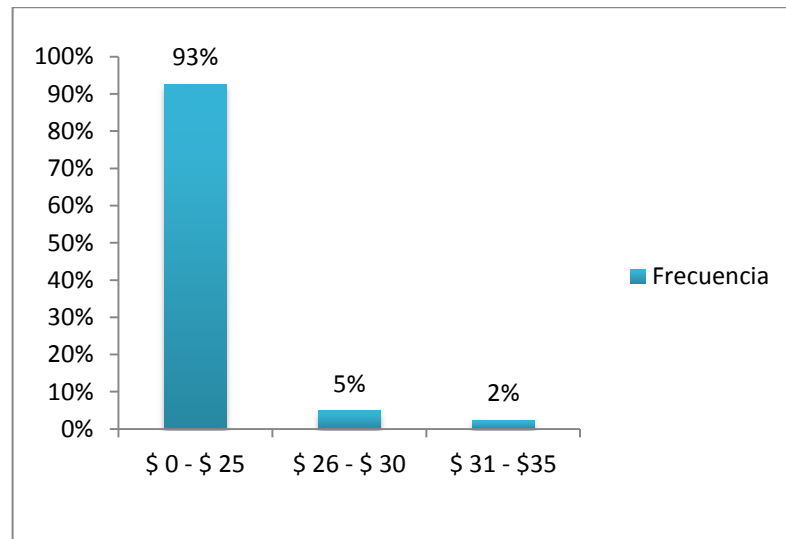
10. ¿Cuánto gastaría en promedio mensualmente para mantenerse bien físicamente?

Tabla 62

Cuánto gastaría en promedio mensualmente para mantenerse bien físicamente?		
Indicador	Frecuencia	%
\$ 0 - \$ 25	38	93%
\$ 26 - \$ 30	2	5%
\$ 31 - \$35	1	2%
Total	41	100%

Fuente : Encuestas 2013
Elaborado: Autores

Gráfico 45



El 93 % de las personas encuestadas están dispuestas a gastar mensualmente en el gimnasio hasta \$25, el 5% gastaría de \$26 a \$30 y el 2% gastaría de \$ 31 a \$35.

En base a la encuesta realizada se puede afirmar que existe la posibilidad de ofertar el gimnasio a los invitados de los socios.

z Acuático, se estima que los ingresos sean los siguientes

Tabla 63

Ingresos al 2012 vs Propuesta de Ingresos del Gimnasio						
Ingresos del Gimnasio al 2012			Propuesta Ingresos del Gimnasio			
Indicador	Total Alumnos al 2012	Ingresos al 2012	Alumnos encuestados	valor mensual por alumno	Ingresos mensuales	Ingresos Anuales
Invitados de socios	0	\$ -	41	\$ 25,00	\$ 1.025,00	\$ 12.300,00
Posibles Invitados de Socios	0	\$ -	23	\$ 25,00	\$ 575,00	\$ 6.900,00
Total Alumnos	0	\$ -	64		\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Fuente : Investigación propia						
Elaborado: Autores						

Nota:

El gasto mantenimiento del Complejo Acuático ya incluye el costo de los instructores e insumos necesarios del gimnasio.⁴³

El mantenimiento del complejo está cubierto los gastos de mantenimiento en un 99,33% debido a que el 0.67 % restante corresponden al consumo de servicios básicos del complejo deportivo.

Tabla 64

Ingresos Complejo Acuático vs asignación % Adm. E Ingresos Gym		
Detalle	Valores Absoluto	Valores Relativos
Ingresos socios	\$ 152.259,02	75,05%
Ingresos autogestion	\$ 30.056,25	14,82%
Ingresos Gimnasio	\$ 19.200,00	9,46%
Total Ingresos	\$ 201.515,27	99,33%
Gasto mantenimiento	\$ 202.868,12	100%
Resultado	\$ (1.352,85)	-0,67%
Fuente : C.O.P.N		
Elaborado: Autores		

Con las propuestas señaladas anteriormente estos serían los posibles ingresos que cubrirían el 99,33% del gasto mantenimiento del club, la diferencia del 0,67% por cubrir se encuentra incluida en la siguiente propuesta.

⁴³ Ver tabla 45 , página 118

b. Análisis de la evaluación de la Inversión de la Cancha de Césped Sintético

Para la evaluación de este proyecto se va proceder primero a la evaluación del proyecto.

- **Evaluación del proyecto**

“La evaluación de proyectos, es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto, a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos”⁴⁴.

- **Propósito de la evaluación**

El propósito de la evaluación, es proveer un diagnóstico conciso para aclarar los alcances exitosos y los no exitosos, los factores de los éxitos y de los fracasos, y la contribución del proyecto de Canchas de césped sintético, y de sacar las lecciones aprendidas que pueden ser utilizadas para mejorar futuros proyectos similares.

- **Información básica del proyecto**

El proyecto fue ejecutado por el C.O.P.N. en noviembre del 2010, año de la firma del acuerdo de proyecto, y 2011 año de sumisión del informe final.

El inicio efectivo de las actividades fue en noviembre del 2011. Las operaciones de ejecución de las actividades programadas se terminaron en octubre del 2011.

⁴⁴ MENDEZ Rafael, Formulación y evaluación de proyectos

En la realización del proyecto se definió lo siguiente:

- El proyecto de la cancha de césped sintético se ejecuto sin previo estudio
- El capital que se invirtió es de \$ 76.744,77.
- La ejecución del costo del proyecto se registra en enero del 2012.
- Los flujos de efectivos mensuales promedio hasta noviembre del 2012 es de \$ 2345,59
- A noviembre del 2012 existe afluencia promedio de 59 equipos al mes entre socios y particulares.
- El precio de venta al público es de \$ 35,00 para socios y \$45,00 para particulares (incluido IVA).
- La TMAR o el costo del capital de este proyecto es del 9,32 %⁴⁵.

Objetivo del Proyecto Cancha de Césped Sintético

El servicio de alquiler de la cancha de césped sintético, interesa para integrar a los socios y aumentar el volumen de ingresos a la institución.

- **Método**

El método de evaluación de este proyecto es “ex-post” para el primer año y evaluación de proyectado para los 9 años restantes.

“Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto:Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos, asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño experimental. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.”⁴⁶

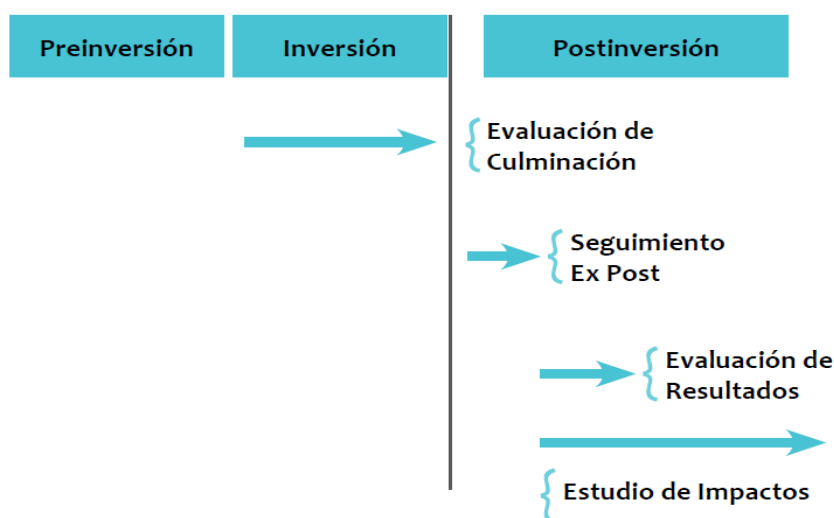
Esta evaluación comprende 4 momentos: la evaluación de culminación, el seguimiento ex post, la evaluación de resultados y el estudio de impactos.

⁴⁵ Según B.C.E.

⁴⁶ www.wikipedia.org

Gráfico 46

Estructura de Evaluación de proyectos



- **Inversión Realizada**

Este proyecto tuvo un costo de inversión de \$ 76.744,77, el registro de la inversión en proceso fue registrado en el periodo 2012.

- **Mantenimiento del Proyecto Cancha de Césped Sintético periodo noviembre del 2011 a noviembre del 2012.**

Este es un servicio nuevo en el mercado, que consiste en el alquiler de una cancha de césped sintético, cuya dimensión es de 40 x 20 metros, también cuenta con camerinos y servicio de restaurante.

Para el desarrollo eficiente y eficaz de este servicio:

- Cuenta con personal capacitado con el fin de ofrecer de buena atención.
- Las instalaciones están totalmente equipadas con accesorios de calidad.
- Además del servicio de alquiler de la cancha de césped sintético cuenta también de una cancha de césped natural, donde se realizaran campeonatos o torneos en los que los

socios pueden realizar bajo previa inscripción, el equipo ganador recibirá un premio que podrá ser una membresía.

El mantenimiento de la cancha sintética anual es de:

Tabla 65

Costo de la Cancha de Césped Sintético	
Descripcion	Costo Anual
Consumo Electricidad	\$ 900,00
Balones	\$ 2.160,00
Chalecos	\$ 720,00
Mantenimiento Césped Sintético	\$ 3.600,00
Depreciación del Césped	\$ 7.674,48
Total	\$ 15.054,48
Fuente: COPN	
Elaborado: Autores	

El consumo de electricidad, los balones y chalecos serán costos variables, que se verán influidos por la demanda de socios e invitados; a diferencia de los costos por el mantenimiento del césped sintético y la depreciación del mismo, que se mantendrán fijos.

El servicio de electricidad es un factor indispensable para poder operar nuestro negocio por las noches, más aun conociendo que es en horario nocturno cuando hay mayor afluencia de moradores y necesitarán de las luminarias para poder jugar.

Seguimiento del proyecto

A continuación se presenta la siguiente información del proyecto.

- **Ingreso del proyecto Cancha de Césped Sintético periodo noviembre del 2011 a noviembre del 2012.**

Tabla 66

Ingresos del Proyecto de Cancha Sintética del periodo			
Mes	Ingresos Netos	IVA	Total Ingresos
11-nov	\$ 2.265,20	\$ 271,82	\$ 2.537,02
11-dic	\$ 1.919,20	\$ 230,30	\$ 2.149,50
12-ene	\$ 1.942,23	\$ 233,07	\$ 2.175,30
12-feb	\$ 1.943,97	\$ 233,28	\$ 2.177,25
12-mar	\$ 1.945,72	\$ 233,49	\$ 2.179,21
12-abr	\$ 1.947,47	\$ 233,70	\$ 2.181,17
12-may	\$ 1.949,23	\$ 233,91	\$ 2.183,14
12-jun	\$ 1.950,98	\$ 234,12	\$ 2.185,10
12-jul	\$ 1.952,74	\$ 234,33	\$ 2.187,07
12-ago	\$ 1.954,50	\$ 234,54	\$ 2.189,04
12-sep	\$ 1.956,26	\$ 234,75	\$ 2.191,01
12-oct	\$ 1.958,01	\$ 234,96	\$ 2.192,97
12-nov	\$ 1.959,78	\$ 235,17	\$ 2.194,95
Total Ingreso Anual	\$ 25.645,29	\$ 3.077,43	\$ 28.722,73
Ingreso Promedio	\$ 2.137,11		
Elaborado: Autores			
Fuente: C.O.P.N			

- **Pronósticos de Ventas del Proyecto**

“Los pronósticos constituyen una base para la planeación a corto, mediano y largo plazo, ya que permite diseñar cursos de acción para enfrentar los cambios del ambiente, aprovechar los recursos disponibles, desarrollar nuevos productos y seguir siendo competitivos.

Un buen pronostico facilita la toma de decisiones, ya que proporciona información confiable que permite evaluar⁴⁷.

El pronóstico de ventas del presente proyecto se basa con los datos de la Tabla 56 presentando la siguiente información, que se obtuvo aplicando el método de pronóstico.

⁴⁷ Modelos Financieros en Excel ,María Cristina, pág.53

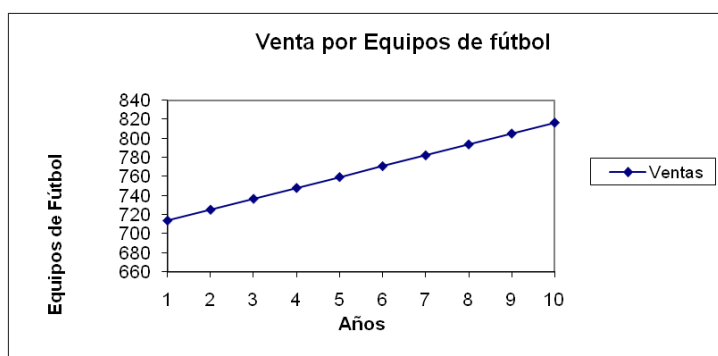
Tabla 67

Pronóstico de Ventas del proyecto C.C.S.		
Años	Ventas	Pronósticos de Ventas
1	714	\$ 28.683,16
2	725	\$ 29.141,70
3	737	\$ 29.600,24
4	748	\$ 30.058,78
5	760	\$ 30.517,32
6	771	\$ 30.975,86
7	782	\$ 31.434,40
8	794	\$ 31.892,94
9	805	\$ 32.351,47
10	817	\$ 32.810,01

Año ejecutado

Elaborado : Autores
Fuente: Investigacion Propia

Gráfico 47



- Tasa de Crecimiento

Tabla 68

Pronóstico de Ventas del proyecto C.C.S.				
Años	2011	2012	Ventas	Pronósticos de Ventas
Año 1		-16,55%	714	\$ 28.683,16
Año 2	18,92%	18,92%	725	30353,9965
Año 3	-10,61%	-10,61%	737	30353,9965
Año 4	1,69%	1,69%	748	33601,0304
Año 5	15,67%	15,67%	760	35418,8192
Año 6	-3,60%	-3,60%	771	37334,949
Año 7	5,68%	5,68%	782	39354,7399
Año 8	-1,27%	-1,27%	794	41483,7999
Año 9	-1,15%	-1,15%	805	43728,0402
Año 10	-6,09%	-6,09%	817	46093,6922
Tasa de Crecimiento			1,20%	

Año ejecutado

Elaborado : Autores
Fuente: Investigacion Propia

Como se observa en la tabla 50 se estima que el crecimiento de las ventas en los siguientes periodo será del 1.20%.

• **Flujos de Efectivo Netos del Proyecto**

“El flujo de efectivo, es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática, cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados periodo por periodo, durante el horizonte previsto del proyecto.”⁴⁸

El Flujo de efectivo, permite determinar los ingresos reales que se dará en el proyecto de la cancha de césped sintético; es por esto que se debe tomar en cuenta la depreciación del inmueble.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo, proyectado a diez años, con el objetivo de reflejar los ingresos reales de dinero que se obtendrá del proyecto.

Tabla 69

Flujo de Efectivo del Proyecto de Cancha de Césped Sintético											
Cuentas	Inversión	Movimiento Año 1	Movimiento Año 2	Movimiento Año 3	Movimiento Año 4	Movimiento Año 5	Movimiento Año 6	Movimiento Año 7	Movimiento Año 8	Movimiento Año 9	Movimiento Año 10
Ingresos											
Ingresos Totales		\$ 26.337,34	\$ 27.749,81	\$ 31.876,54	\$ 33.601,03	\$ 35.418,82	\$ 37.334,95	\$ 39.354,74	\$ 41.483,80	\$ 43.728,04	\$ 46.093,69
Costo Mantenimiento											
Costos del Producto		\$ 7.380,00	\$ 7.687,01	\$ 8.006,79	\$ 8.339,87	\$ 8.686,81	\$ 9.048,18	\$ 9.424,58	\$ 9.816,65	\$ 10.225,02	\$ 10.650,38
Gastos de Operación		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos		\$ 2.821,86	\$ 2.973,19	\$ 3.415,34	\$ 3.600,11	\$ 3.794,87	\$ 4.000,17	\$ 4.216,58	\$ 4.444,69	\$ 4.685,15	\$ 4.938,61
Total Flujo de Operación		\$ 16.135,49	\$ 17.089,61	\$ 20.454,40	\$ 21.661,05	\$ 22.937,14	\$ 24.286,60	\$ 25.713,58	\$ 27.222,46	\$ 28.817,87	\$ 30.504,70
Total Flujo de Inversión	-\$ 76.744,77	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Flujo Neto	-\$ 76.744,77	\$ 16.135,49	\$ 17.089,61	\$ 20.454,40	\$ 21.661,05	\$ 22.937,14	\$ 24.286,60	\$ 25.713,58	\$ 27.222,46	\$ 28.817,87	\$ 30.504,70
Elaborado : Autores Fuente: Investigación Propia											

⁴⁸ MIRANDA , Juan José _ “ Gestión de proyectos”

- **Indicadores de Rentabilidad**

“ Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades, es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.”⁴⁹

- **TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) del Proyecto.**

La tasa mínima aceptable de rendimiento que el inversionista estaría dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar en un proyecto

En concreto para poder calcular la misma es importante que se tengan en cuenta dos factores fundamentales como son el valor de lo que es la propia inflación y el premio al riesgo por la correspondiente inversión.

$$\text{TMAR} = \text{tasa inflación} + \text{Riesgo}^{50} + (\text{tasa de inflación} * \text{Riesgo})$$

$$\text{TMAR} = 0,0416 + 0,0495 + (0,0416 * 0,0495)$$

$$\text{TMAR} = 9,32\%$$

- **VAN (Valor Actual Neto)**

El valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto, a este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

⁴⁹ QUISIGUIÑA Francisco “ La Gerencia Financiera a través de Indicadores “

⁵⁰ El riesgo esta en base al riesgopais de inversión del proyecto en el Ecuador.

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = In + \sum \frac{F.N.E}{(1+i)^n} VAN$$

In = Inversión inicial

I = Tasa de interés (costo de capital)

F.N.E = Flujo neto de efectivo

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos de Efectivo		\$ 16.135,49	\$ 17.089,61	\$ 20.454,40	\$ 21.661,05	\$ 22.937,14	\$ 24.286,60	\$ 25.713,58	\$ 27.222,46	\$ 28.817,87	\$ 30.504,70

$$VAN = \$ - 76.745,00 + \frac{\$ 234.822,89}{1 + 0,0932^{10}}$$

$$VAN = \$ - 76.744,77 + \$ 141.364,03$$

$$VAN = \$ 64.619,26$$

En los proyectos, es necesario que el valor del VAN sea igual o mayor a cero, esto demostrará que el mismo es viable y que puede ser ejecutado con confianza.

- **La Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión y en este caso nuestra TIR ascendió alrededor de un 24,02 %, lo cual indica que es un proyecto aceptable.

La fórmula para calcular la TIR es:

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos de Efectivo VPN		\$ 14.759,87	\$ 14.299,89	\$ 15.656,26	\$ 15.166,35	\$ 14.690,65	\$ 14.228,82	\$ 13.780,50	\$ 13.345,36	\$ 12.923,06	\$ 12.513,26

$$TIR = Inv - \frac{F.N.E}{(1+r)^n}$$

$$TIR = 76744,77 - \frac{141364,03}{(1 + 0,0932)^{10}}$$

La corriente de fondos se descuenta utilizando diferentes tasas, hasta encontrar aquella que produzca valores actuales, cuya suma sea igual a la inversión inicial, entonces la tasa interna de retorno es la siguiente:

$$TIR = 24,02 \%$$

En cuanto a la conveniencia de la inversión es favorable ya que la TIR es mayor a la TMAR (9,32%); es decir, el rendimiento es mayor que al mínimo fijado como aceptable.

- **Periodo de Recuperación de Inversión**

El periodo de recuperación de Inversión, denominado plazo de recuperación. Se trata de una técnica que tienen las empresas para tener una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial en una inversión.

P.R.I = Inversión Inicial / Utilidad promedio

P.R.I = \$76.744,77/\$15.807,81

P.R.I= 4.85

De acuerdo al cálculo realizado el tiempo de recuperación de capital de inversiones aproximadamente 5 años.

- **Resumen del proyecto**

En la siguiente tabla detalla el desarrollo que ha tenido el proyecto en cuanto a ingresos y egresos, y gracias al mismo podemos obtener la utilidad neta de un período este proyecto tiene una vida útil de 10 años.

Tabla 70

Información Proyecto Cancha de Césped Sintético											
Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Total	-\$ 76.744,77	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ingresos por Ventas		\$ 26.337,34	\$ 27.749,81	\$ 31.876,54	\$ 33.601,03	\$ 35.418,82	\$ 37.334,95	\$ 39.354,74	\$ 41.483,80	\$ 43.728,04	\$ 46.093,69
Utilidad Bruta		\$ 8.461,01	\$ 9.415,13	\$ 12.779,93	\$ 13.986,57	\$ 15.262,66	\$ 16.612,12	\$ 18.039,10	\$ 19.547,98	\$ 21.143,40	\$ 22.830,23
Utilidad Neta		\$ 8.461,01	\$ 9.415,13	\$ 12.779,93	\$ 13.986,57	\$ 15.262,66	\$ 16.612,12	\$ 18.039,10	\$ 19.547,98	\$ 21.143,40	\$ 22.830,23
Total Flujo Neto	-\$ 76.744,77	\$ 16.135,49	\$ 17.089,61	\$ 20.454,40	\$ 21.661,05	\$ 22.937,14	\$ 24.286,60	\$ 25.713,58	\$ 27.222,46	\$ 28.817,87	\$ 30.504,70
VALOR PRESENTE NETO	\$ 64.619,26										
TASA INTERNA DE RETORNO	24,02%										
CONCLUSIÓN	Se Acepta el Proyecto										
Elaborado : Autores											

Como se observa en todos los años el resultado es positivo, hay un crecimiento progresivo del 1.2% anual, debido al aumento implícito de la demanda como se analizo.

En conclusión se estima que el proyecto se recuperara en 5 años aproximadamente con una utilidad anual promedio de \$15.807,81.

c. Plan de Negocios del área de eventos y banquetes a través del Servicio de Catering

El servicio de Catering que tiene el Club genera nuevas ventajas competitivas.

“Se denomina catering o cáterin, en su grafía al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole”⁵¹

▪ Plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta descriptiva de la situación del mercado con efectos hacia el futuro como complemento de las estrategias a implementarse en este caso la parte de dar un servicio de eventos y banquetes

Descripción del plan:

El plan de negocios para el área de banquetes y eventos tiene tres pilares fundamentales

⁵¹ es.wikipedia.org/wiki/Catering

- **Marketing.**

Debe reunir requisitos para que pueda ser eficiente, ser práctico dentro de la globalización del mercado y los directivos tener capacidad de toma de decisiones con el cambio acelerado de las necesidades.

“El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar”⁵²

Estrategias:

- Convenios institucionales
 - Instituciones Privadas
 - *Banco del Pichincha
 - *Laboratorios LIFE
 - Instituciones Publicas
 - *EMASEO
 - *EMOP

Un mecanismo para ofertar este servicio es promocionar en institución del sector público y privado, estas instituciones deben ser seleccionadas sutilmente debido a la exclusividad que presenta el club.

Este servicio se le debe ofrecer a un precio por persona de \$ 7,00 persona particular mientras que para los socios los precios se les aumentarían en función del porcentaje de inflación.

Tabla 71

Precios Serv.Eventos y Banquetes		
	precios actuales	Propuesta de precios
Socios	\$ 6,00	\$ 6,25
Particulares	\$ 6,50	\$ 7,00
Elaborado: Autores		
Fuente: Investigación propia		

⁵²www. monografias.com.plan-marketing

Estos precios cubren el gasto que se incurre en prestar el servicio en vista que al impulsar el uso de la exclusividad de eventos y banquetes que tiene el club abaratan los precios por persona simultáneamente y aumentan los ingresos, esto en base al análisis de mercado realizado entre las empresas de Quito que ofertan el servicio de catering.

- Promociones en la página web del Club

➤ **Catering Empresas**

- Catering convenciones.
- Desayunos de trabajo y fiestas de empresa.
- Catering inauguración y ferias.
- Comidas de negocio y cócteles.
- Cenas de gala.
- Reuniones.
- Coffe break.
- Almuerzos empresa.
- Lunch y brunch.

➤ **Catering Eventos Sociales y Particulares**

- Organización eventos.
- Celebraciones particulares.
- Comidas a domicilio.
- Banquetes de boda y catering de bautizos.
- Catering Primera comunión, Quince años
- Catering Cumpleaños, graduaciones

Gráfico 48



- Publicidad
 - A través volantes publicitario, brushers, gigantografías en la diferentes dependencias de la Policía Nacional

Tabla 72

Costo de Estrategia de Marketing				
Propuesta				
Estrategia	Medio	Costo Mensual	Frecuencia	Costo Anual
Envío masivo de publicidad	Internet	\$ 1.000,00	3 VECES AL AÑO	\$ 3.000,00
Publicidad	Volantes publicitario, brushers, gigantografías en la diferentes dependencias de la Policía Nacional	\$ 300,00	2 Veces por mes	\$ 900,00
Total Costo Propuesta				\$ 8.400,00
Elaborado: Autores				

- **Imagen**

“La imagen es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización. Comportamiento Identidad Cultura Imagen Personalidad.

Imagen Institucional = Imagen funcional + imagen interna + imagen pública.

La identidad es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y lo diferente.”⁵³

EL Club Tiene un nivel de identidad y posicionamiento en el mercado, al representar a una Institución de prestigio como es la Policía Nacional del Ecuador.

Esta estrategia es fundamental porque permite un crecimiento progresivo de la utilización del servicio de eventos y banquetes.

- **Servicio de Catering**

Servicio de catering es una herramienta que permite al club aumentar el porcentaje de ingreso en esta área, como se visualizo en capítulos anteriores esta línea de negocio es muy representativa en la actualidad por lo que se debería explotar al 100% e incentivar el uso de las instalaciones y ofertar este servicio.

⁵³ www.monografias.com/trabajos83/plan-estrategico-imagen-corporativa/plan-estrategico-imagen-corporativa.

Por los que se estima que este servicio de catering en base a lo planteado anteriormente aumente un 50% mensual, ya que la publicidad impartida va estar dirigida especialmente para instituciones del sector público, empresas del sector privado y socios.

Tabla 73

Costos Existentes VS Propuesta mensual								
Eventos y Banquetes	Capacidad de las Instalaciones	Salones	PRECIOS ACTUALES			PROPUESTA		
			# Eventos promedio al mes	Costo del Serv. por Persona	Costo mensual	# Eventos promedio al mes	Costo del Serv. por Persona	Costo mensual
	300 pax	3	3	\$ 6,00	\$ 16.200,00	5	\$ 7,00	\$ 31.500,00
	50 pax	4	4	\$ 6,00	\$ 4.800,00	6	\$ 7,00	\$ 8.400,00
	Totales				\$ 21.000,00			\$ 39.900,00

Elaborado: Autores

Tabla 74

Costos Existentes VS Propuesta Anual								
Eventos y Banquetes	Capacidad de las Instalaciones	Salones	PRECIOS ACTUALES			PROPUESTA		
			# Eventos promedio al anual	Costo del Serv. por Persona	Costo anual	# Eventos promedio al anual	Costo del Serv. por Persona	Costo anual
	300 pax	3	36	\$ 6,00	\$ 194.400,00	60	\$ 7,00	\$ 378.000,00
	50 pax	4	48	\$ 6,00	\$ 57.600,00	72	\$ 7,00	\$ 100.800,00
	Totales				\$ 252.000,00			\$ 478.800,00

Elaborado: Autores

Los costos según lo ofertado por las empresas Catering Andrew y Catering Rosita muestran que el costo por plato varía desde \$ 7,00 hasta \$ 60,00 y la propuesta que presenta el C.O.P.N muestra un costo desde \$ 7 incrementados el costo por plato mínimo en un 33 % al costo.

Si el costo de plato por persona se incrementa en 33 % el ingreso que se percibirá es de \$ 478.800,00 anual.

d. Implantar un sistema de información contable – financiera a través de la modernización integral de software y hardware.

Introducción.

Las herramientas informáticas son las que más rápido evolucionan en el mercado siendo la base principal en las empresas, cabe señalar que nuestro país todavía se lo realiza manualmente el

registro contable y por motivos de crecimiento de estas empresas se ven obligados a que sistematicen sus controles contables de manera que puedan ordenar sus registros contables, permitiendo reducir costos de mantenimiento, producción y de comercialización, para brindar mejor servicio en la agilidad de información.

Generando detalles reales en tiempos oportunos para poder tomar decisiones de impacto para las instituciones o empresas que se decidieron por una herramienta integral.

El análisis realizado en el capítulo anterior se pudo observar varias falencias en el manejo y control de información, uno de ellos fue el verificar la elaboración detallada de información seleccionada de manera manual esto debido a la tabulación en diferentes programas, como se menciona ocasiona un atraso cronológico en el seguimiento de información generando desorden y descoordinación para la toma de decisiones, empleando tiempo innecesario en elaboración de reportes que lo podríamos optimizar.

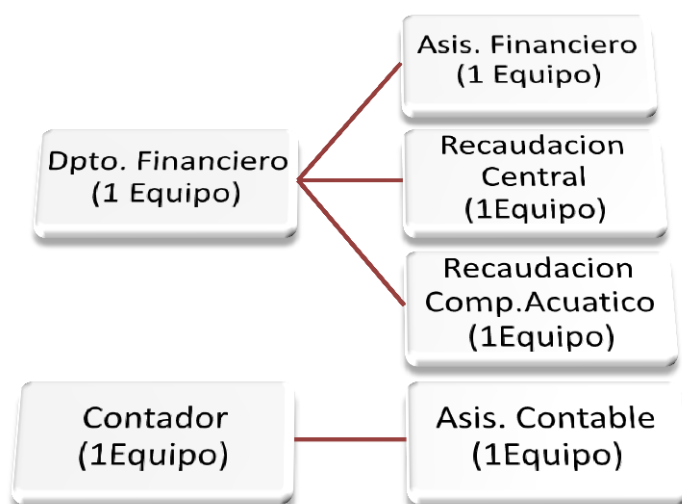
Es por lo que se ha visto la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el área financiera, obligando a sistematizar el control contable y financiero; siendo una alternativa una herramienta que permita cumplir de acuerdo a las necesidades establecidas en el capítulo anterior.

- **Modernización hardware**

Al contar con equipos de cómputo actualizados y en óptimas condiciones para su buen funcionamiento se debería disponer de acuerdo a la siguiente estructuración.

Gráfico 49

Esquema modernización hardware



Fuente: C.O.P.N.

Elaborado por: Autores.

▪ **Implantación de un sistema informativo contable – financiero moderno.**

Alconstruir un sistema de información que sea capaz de canalizar todas las operaciones que realiza el club de acuerdo a un proceso lógico y un modelo contable- financiero que permita obtener la máxima información necesaria con el mínimo coste posible.

En la elaboración de un sistema eficiente no requiere la aplicación de grandes esfuerzos, sino se expone pasos necesarios que debe tener para implantarlo.

Pasos previos en la implantación de un S.I.C-F

- 1.- Análisis del Club
- 2.- Análisis de las operaciones
- 3.- Análisis de la información requerida

El análisis de club y análisis de operaciones se encuentra detallada en capítulos anteriores.

▪ **Análisis de información requerida.**

El software debe estar en condiciones de desplegar y generar la siguiente información acorde a las necesidades del área financiera:

- Control movimiento de bancos
- Control Movimiento Cuentas por Cobrar
- Control de Activos fijos por centro de costo.
- Control Cuentas por Pagar
- Facturación por centro de costo
- Canalizar los socios de servicio activo
- Canalizar los socios de servicios pasivo
- Centro de costo y gasto por área
- Control de Nomina
- Control de Inventario
- Estados de cuenta por Cliente y Proveedor
- Estados de cuenta de Bancos
- Reporte por cada centro de costo
- Balance General
- Balance de Resultados
- Información SRI y Anexos
- Control disponibilidad servicios (Hotel)

Esta información se la debe generar mensualmente.

▪ **Beneficios del software**

El sistema es un apoyo para canalizar la información contable y financiera de manera ágil y acertada los movimientos diarios establecidos en cada centro de información con el fin de obtener información inmediata para la toma de decisiones.

- Agilidad de información.
- Orden cronológico.
- Planificación de ventas, gastos, costos y rentabilidad.
- Disponibilidad de servicios.
- Asignación de costos y gastos.

▪ **Seguridades del software.**

El software debe presentar seguridades de activación desde la Directiva del Club, Gerencia, Jefaturas y demás personal operativo del área también debe contar con limitantes de ingreso de información:

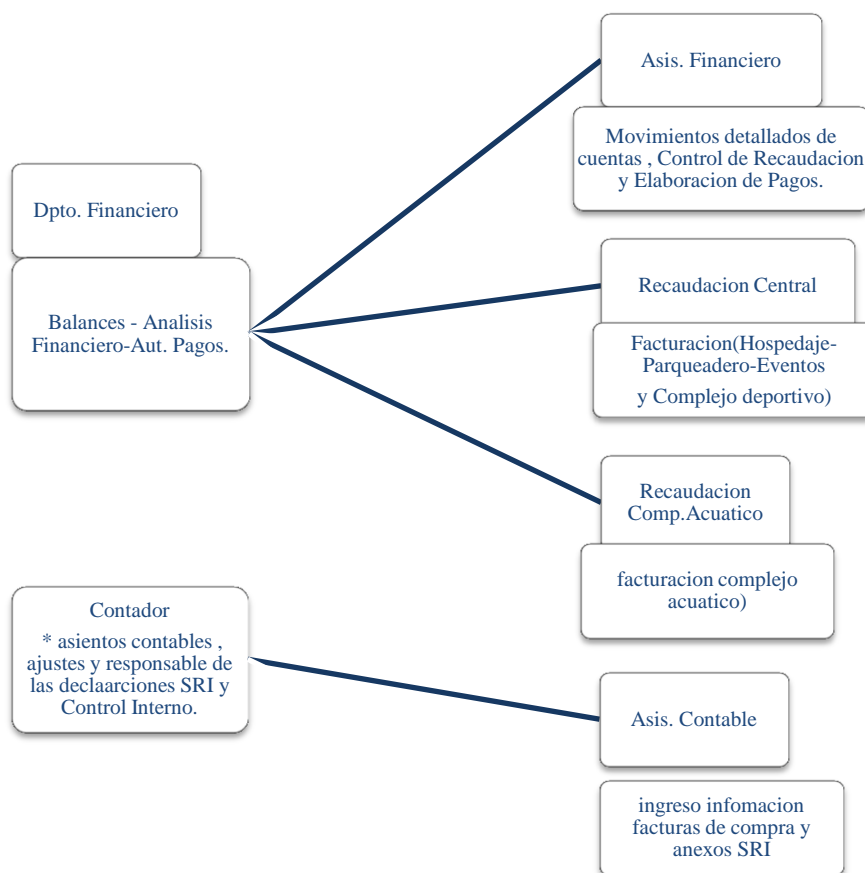
- Ingreso solo personal autorizado con claves
- Control desde una terminal diaria de asientos (Jefaturas).
- Respaldos diarios
- Soporte técnico

▪ **Niveles de la aplicación del software**

Para la aplicación del software se debe capacitar al personal dividiéndose por segmentos de administración.

Gráfico 50

Esquema aplicación software



Elaborado por: Autores

Esta herramienta permitirá una buena manera de generar información completa y clara para administración organizando controlando y manejando los recursos de los socios de una manera eficiente y eficaz.

- **Áreas aplicables del software.**

Tabla 75

ALCANCES DEL HARDWARE			
AREAS	DETALLES	VALORES	FINACIERO
Húmeda	control de ingreso	Ingresos	análisis detallado
Deportiva	control de ingreso	Ingresos	análisis detallado
Hospedaje	control de ingreso	Ingresos	análisis detallado
Bodega	Insumos	Gastos	compras
Ingreso personas	control	Total	análisis detallado

Fuente: C.O.P.N.

Elaborado por: Autores

▪ **Implementación del software**

Para la implantación de un software contable – financiero se debe realizara un previo análisis del entorno del club y disponer de todos los datos previos para la adaptación del software, se puede realizar el diseño del sistema que, en entre otros podría cumplir los siguientes pasos:

- 1.- Diseño del Plan de Cuentas acorde a los servicios que presta el Club y los diferentes centros de costo que tiene.
- 2.- Fijación de los procesos administrativos a través de un manual de funciones de cada uno de los empleados.
- 3.- Implantación y control del sistema contable- financiero.

En el mercado nacional existen varios software nacionales y extranjeros contables de diferentes que van desde \$5.000,00 hasta los 12.000,00 los mismos que ofertan capacitación al personal, servicio técnico por un año, garantía y la posibilidad de adaptar al programa de acuerdo al giro de la empresa.

Entre los que se puede sugerir:

JAYAC \$ 8.000,00 (más IVA)

SACI \$ 12.000,00 (más IVA)

QUIKUS \$ 10.000,00 (más IVA)

A partir del año transcurrido se agregara un costo adicional por mantenimiento y actualización del software promedio entre los ofertados por \$ 150,00 a \$ 200,00.

En caso de que el programa no funcione adecuadamente por manipulación no adecuada del usuario a partir del año su costo ascenderá desde \$ 50,00 a 80,00 la hora.

Una vez puesto en ejecución este sistema cada empleado debería de contar con un manual de funciones de cada puesto de trabajo con el fin de que cada empleado sea responsable de sus actividades y funciones que debe cumplir.

Se estima que el programa que elija el directorio del club, siempre y cuando cumpla con los requisitos antes mencionados, se podrá obtener información oportuna de:

- Datos reales del movimiento Bancario mensual
- Estados de cuenta de Clientes-socios de manera mensual con el fin de determinar que socios están aportando y cuales esta desafilados y están haciendo uso de las instalaciones.
- Verificación de su ubicación y estado físico de los Activos Fijos
- Obtención del Valor Residual de los Activos Fijos.
- Control del porcentaje de aportación de socio destinado a Pólizas de Vida.
- Reportes de ingresos por cada área del Club
- Reportes de Costos y Gastos de cada área del Club.
- Estados financieros mensuales y acumulados
- Elaboración de declaraciones y anexos del SRI d manera mensual.
- Canalización de retenciones de compras y ventas.
- Sistema de facturación e ingreso de información en red.
- Reportes de caja diariamente por centro de costo.
- Recaudación por medio de tarjetas de débito y crédito.
- Roles de Pagos
- Nómina de personal por centro de costo.

4.1.1.3. Financiamiento

Los recursos son los medios que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende llevar a cabo.

Las propuestas financieras son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.⁵⁴

Estimacion de Ingresos y Gastos

Tabla 76

PROPUESTAS		Gasto Anual Estimado	Ingreso Anual Estimado
Propuesta 1	Cubrir el déficit del mantenimiento del Complejo Acuático	\$ 202.868,12	\$ 201.515,27
Propuesta 2	Recuperación de Inversión de la Cancha de Césped Sintética	\$ 10.660,20	\$ 27.749,81
Propuesta 3	Plan de Negocios del área de eventos y banquetes a través del Servicio de Catering	\$ 281.975,59	\$ 478.800,00
TOTALES		\$ 495.503,91	\$ 708.065,08

Los Gastos presentados que se estima, esta basado al año corriente analizado y los ingresos esta de acuerdo al comportamiento analizado en el presente capitulo.

El proyecto de la cancha sintetica se le presenta con los datos del año 2.

Estas propuestas financieras se plantean con el objetivo de mejorar los servicios que presta el Club y un mejor control de los recursos de los socios, debido a que es primordial establecer estas propuestas financieras que den alcance a la toma decisiones correctas.

Como se observa los capítulos anteriores y en base las propuestas planteadas los recurso económicos que generar el club son especialmente por los socios y por las diferentes actividades que ofrece el con el fin de sustentar costos y mantenimiento que genera las instalaciones de la institución como se lo detalla en el capitulo anterior.

⁵⁴ El control de gestión estratégico: la gestión por actividades P Lorino - México, DF. 2008

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Club de Oficiales de la Policía Nacional no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo, se duplican las funciones.
- Las organizaciones, e Instituciones, no siempre transparentan su información –como es el caso de la presente, objeto de este estudio- tal situación, no permite la toma de decisiones adecuadas, pues la información con la que cuenta el analista, o los directivos, puede ser incompleta o sesgada.
- En la cuenta Inversiones Cuenta Operacional se encuentra registrado todos los proyectos elaborados sin previo estudio, esta situación, aparte de ser anti técnica, dificulta, el seguimiento de proyectos, y en este caso, genera problemas, con el mantenimiento general del club.
- El complejo acuático del club recibe ingresos por aportaciones y por autogestión; sin embargo -como se ha demostrado en el análisis respectivo- los mismos son insuficientes para financiar el costo total mantenimiento de esta área del club.
- El Club no cuenta con un plan estratégico organizacional para las unidades administrativas de la entidad. Tal situación, hace que los proyectos se realicen de una manera inadecuada; sin estudios de previos para su ejecución. Un ejemplo claro de este proceso poco efectivo, es la construcción de la Cancha de Césped Sintético.
- Con las propuestas presentadas, se emplearán de mejor manera los ingresos por aportación de los socios, los ingresos por autogestión, los ingresos por uso del gimnasio, el ingreso por recuperación de capital invertido en la cancha de césped sintético y su

margen de utilidad; estos que cubrirán el mantenimiento del complejo acuático y deportivo del club en su totalidad.

- La competencia formada por empresas de igual tamaño del Club, se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Al momento el Club de Oficiales de la Policía Nacional no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
- Las nuevas entidades de recreación, son creadas con estructuras administrativas y operacionales más eficientes y dinámicas, logran rebajar sus costos, ofertando al cliente buen servicio de eventos y deportes a bajos precios. El Club de Oficiales de la Policía Nacional, no puede disminuir sus costos perdiendo competitividad en relación al precio.
- El área de contabilidad, maneja procesos de recopilación y mantenimiento de la información, obsoletos. La información generada aquí, no es de fácil acceso, y a veces está desactualizada. Tal situación, no favorece la dinámica de negocios que debe mantener una institución de las características semejantes a las del Club de Oficiales de la Policía Nacional.

5.2

RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado se ve la necesidad de implementar las siguientes recomendaciones:

- La elaboración de un manual de funciones, es un requisito indispensable, en cada una de las áreas de trabajo; así como la implementación de un software que canalice, clasifique y genere información confiable, oportuna y veraz con el objetivo de obtener información real y tomar decisiones correctas.
- Es de vital importancia que la Institución cuente con fuentes de información primarias, actualizadas, y veraz; sólo con información de calidad, se pueden tomar decisiones que añadan valor a la empresa u organización. La información debe ser transparente y estar a la disposición de los funcionarios responsables y directivos.
- El incremento de la asignación de ingresos por aportación de los socios al complejo acuático en un 29,11%, también el aumento del precio de entrada para invitados de los socios a \$ 7,50 adultos y \$ 3,75 para niños y de la tercera edad y en base a las necesidades de los socios se propone el uso del gimnasio para socios e invitados a un precio de \$ 25,00 mensuales, con el objetivo de incrementar los ingresos, cubrir en su totalidad el mantenimiento de esta área, satisfacer las necesidades de los socios e invitados y cumplir con el fin para el cual fue construido esta instalación.
- Realizar cada 5 años una evaluación administrativa - financiera del plan establecido con el fin de comprobar los logros de los objetivos esperados. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.
- Ofertar servicios de Catering para empresas y eventos sociales a domicilio con el objetivo de incrementar los ingresos, satisfacer las necesidades de los clientes y con el fin para el cual fue creada esta área.

- Sugerir a los directivos de turno del club la aplicación de estrategia de publicidad, para los socios en las diferentes dependencias donde laboran y a personas particulares que visitan el club con el objetivo de aumentar los ingresos de las diferentes áreas del club.
- Para dar solución a la falta de una metodología de procesos de información financiera, se recomienda la adquisición de un software contable-financiero como el JAYAC, QUICKBOOKS o SACI los mismos que facilitaran a los empleados de este departamento tener la información correcta, sobre el flujo de caja, conciliaciones bancarias, reservación de habitaciones en el caso del hotel y cancha sintética ,facturación, centros de costos por cada proyecto de construcción y áreas de servicio del club, lo que permite conocer a los directivos la situación actual del club.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Reglamento del Club de Oficiales de la Policía Nacional
- RON, Francisco, “Metodología de la investigación”, Pág. 15, Ed. EPN,, Quito, 2009
- Juan Gabriel Salgado y Gabriela Terán / Tema: Análisis Situacional – ESPE año 2012
- BAPTISTA Pilar, FERNÁNDEZ Carlos, HERNÁNDEZ Roberto; Metodología de la
- Investigación – Editorial Mc Graw Hill.
- Besley, S. y Brigham, E. F. (2005). Fundamentos de administración financiera. 12a. ed.
- México: McGraw-Hill
- Kotler ,A.(2008) Administración y Marketing México : 8va Edición
- INEC, Encuestas urbanas de empleo, subempleo y desempleo- ENEMDU. Serie 2007-2011
- (CEPAL) C. E. (2011). Economía Ecuatoriana. Recuperado noviembre de 2011
- Schermerhor John, A. (2005). Entorno Específico. México: Limusa- México
- Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 2007. México DF. México.
- PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003
- KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 2009
- ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, “Sistema de Marco Lógico”, Ed. EPN, Pág. 25-30, Quito, 2008
- NASSIR, Sapag, Chain, “Evaluación de Proyecto”, Ed. Norma, Pág. 45, Bogotá, 2006
- Cfr.Helfert, (1975). “Técnicas de Análisis Financiero”. Editorial Labor S.A
- Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). “Los Ratios Financieros”. P.165
- Curso práctico de análisis financiero Juan Lara, edición 2007
- Spot. (n.d) Cuesasport.Retrieved 11 2011 de Instrumentos de Mantenimiento Piscinas
- Lara .J(s.f.) Baños turco beneficios y precauciones de B. Turco./
- CHASE, ALQUILANO, JACOBS, “Administración de la Producción de Operaciones”, Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003
- Modelos Financieros en Excel ,María Cristina, pág.53
- MIRANDA , Juan José _ “ Gestión de proyectos”
- QUISIGUIÑA Francisco “ La Gerencia Financiera a través de Indicadores “

- Brealey, R. y Myers, S. (1992). Principios de finanzas corporativas. 3a. ed. Caracas: McGraw-Hill.
- Dumrauf, G. (2010). Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano. 2a ed. México:Alfaomega.
- Pascale, R. (1993). Decisiones financieras. Buenos Aires: Macchi.
- Roca, F. (2011). Finanzas para emprendedores. Kindle Publishing, 2011.
- Van Horne, J. (1988). Administración financiera. 7a. ed. México: Prentice Hall.
- Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1993). Fundamentos de administración financiera. 10a. ed. México: McGraw-Hill.

PÁGINAS WEB

- www.definicion.de/planeacion-financiera
- www.cluboficialespolicianacional.com.ec
- www.umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_32.pdf
- <http://www.bce.fin.ec/>
- www.wikipedia.org
- www.virtual.unal.edu.cox
- www.luisbonilla.com/contabilidad
- ¹www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical
- www.bce.fin.ec/
- [www.vitonica.com/cosmética/ baño-turco- beneficios-y-precauciones](http://www.vitonica.com/cosmética/baño-turco-beneficios-y-precauciones)