



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA**  
**EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA:**  
**“PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA**  
**EN LA LIQUIDEZ EN EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO**  
**MACARÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

**AUTORA: ANA BELÉN CARTAGENA SÁNCHEZ**

**TUTOR: Eco. WASHINGTON ROMERO**

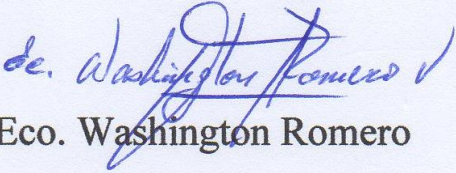
**Agosto 2015**

## APROBACION DEL TUTOR

Yo, **Washington Romero**, en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación con el tema: “**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ EN EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, desarrollado por **Ana Belén Cartagena Sánchez** egresada de la carrera de contabilidad y auditoría considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, modalidad independiente y en el normativo para presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de calificación designada por el honorable Consejo Directivo.

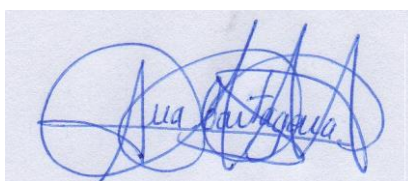
Ambato, Agosto de 2015

  
Eco. Washington Romero  
TUTOR

## AUTORIA DE LA TESIS

Yo, **Ana Belén Cartagena Sánchez**, con CCI. **1804486197**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación **“PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ EN EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO”** como también los contenidos presentados, las ideas, análisis, síntesis son la exclusiva responsabilidad de mi persona en calidad de autora de este trabajo investigativo.

Ambato, Agosto de 2015



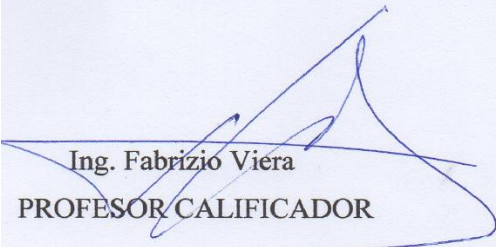
Ana Belén Cartagena Sánchez

AUTORA

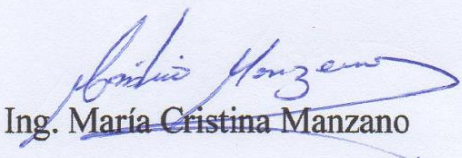
## APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación con el tema: **“PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ EN EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARÀ DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, elaborado por **Ana Belén Cartagena Sánchez**, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

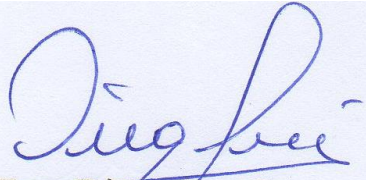
Ambato, Agosto de 2015



Ing. Fabrizio Viera  
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. María Cristina Manzano  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación dedico, en primer lugar a Dios que me ha dado toda la sabiduría y fortaleza, a mis Padres Patricio y Janet por su esfuerzo y apoyo educándome, con paciencia y comprensión; forjándome a ser una persona de bien.

A mis hermanos Patricio, Gabriel y Lissette por ser parte de mi vida, y a mis amigas por que han estado ah en el transcurso de mi vida estudiantil y por todos los buenos momentos compartidos.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar Agradezco a Dios la salud y vida que me ha brindado, por la inteligencia y la sabiduría para estudiar, agradezco también a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme como una profesional para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Agradezco a mis maestros por todos los conocimientos impartidos a lo largo de mi vida, por no dejarme abandonar este sueño a mis padres y demás familia que siempre me ayudaron y apoyaron y por la ayuda contribuida para la culminación de la presente investigación a los profesores de las diferentes áreas.

## ÍNDICE

Página de título o portada.....	i
PÁGINA DE APROBACION DEL TUTOR .....	ii
PÁGINA DE AUTORIA DE LA TESIS .....	iii
PÁGINA DE APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPITULO I.....	1
1 EL PROBLEMA.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis Crítico .....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del Problema .....	9
1.2.5 Interrogantes (sub problemas).....	9
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 General .....	10

1.4.2	Específicos .....	10
2	MARCO TEORICO .....	11
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	12
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	13
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
2.4.1.	Marco conceptual de la Variable Dependiente .....	22
2.4.2.	Marco conceptual de la Variable Independiente.....	34
2.5	HIPÓTESIS .....	38
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	39
2.6.1	Variable Independiente .....	39
2.6.2	Variable Dependiente.....	39
2.6.3	Objetos de observación.....	39
	CAPITULO III.....	40
3	METODOLOGIA .....	40
3.1	ENFOQUE .....	40
3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1	Tipo de Investigación Observacional.....	41
3.2.2	Tipo de Investigación Prospectiva .....	42
3.2.3	Tipo de Investigación Analítico .....	43
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
3.3.1	Población.....	43
3.3.2	Muestra.....	44
3.4	Operacionalizacion de las Variables .....	45
3.4.1	VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación presupuestaria.....	47
3.4.2	VARIABLE DEPENDIENTE: Liquidez.....	48
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	49



3.6	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información .....	50
3.6.1	Plan de procesamiento de información .....	50
3.6.2	Plan de análisis e interpretación de resultados .....	51
4	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	52
4.1	ANALISIS DE RESULTADOS .....	52
4.1.1	Análisis Financiero.....	53
4.1.2	Análisis de los indicadores de liquidez .....	53
4.1.3	Entrevista.....	55
4.2	VERIFICACION DE LA HIPÓTESIS .....	59
4.2.1	Planteamiento de la hipótesis .....	59
4.2.2	Nivel de Confianza.....	60
4.2.3	Determinación de la técnica y prueba estadística .....	60
4.2.4	Determinación de los valores críticos y sus regiones de rechazo ...	60
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
5.1	Conclusiones .....	61
5.2	Recomendaciones .....	62
6	PROPUESTA.....	63
6.1	Datos informativos .....	63
6.2	Antecedentes de la propuesta .....	66
6.3	Justificación.....	67
6.4	Objetivos .....	67
6.5	Análisis de factibilidad .....	68
6.6	Fundamentación .....	68
6.7	Metodología. Modelo Operativo .....	74
6.7.1	Fases del proceso presupuestario. ....	75
6.7.2	Lineamientos para la planificación .....	75
6.7.3	Funciones por departamentos.....	76

6.7.4	Proyección de Ventas .....	78
6.7.5	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	86
6.8	Administración .....	90
6.9	Previsión de evaluación.....	90
	Bibliografía .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuestos de Equipos de Futbol.....	2
Tabla 2: Matriz de población .....	44
Tabla 3: Operacionalizacion de la Variable Independiente .....	47
Tabla 4: Operacionalizacion de la Variable Dependiente.....	48
Tabla 5: Datos financieros CSD Macara.....	58
Tabla 6: Recursos Humanos.....	64
Tabla 7: Recursos Materiales .....	65
Tabla 8: Tabla de valores de Entradas .....	79
Tabla 9: Valores de Entradas a partidos.....	79
Tabla 10: Presupuesto de número de Entradas .....	81
Tabla 11: Presupuesto de Ventas Entradas en General .....	83
Tabla 12: Presupuesto de Ventas Entradas en tribuna .....	84
Tabla 13: Gastos 2014.....	86
Tabla 14: Ajuste presupuestario 2016.....	87
Tabla 15: Gastos presupuestados .....	88
Tabla 16: Resultados .....	89
Tabla 17: Evaluación de la Propuesta .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Ingresos 2014.....	6
Figura 2: Gastos 2014 .....	6
Figura 3: Árbol de Problemas .....	7
Figura 4: Superordinación conceptual .....	20
Figura 5: Subordinación conceptual.....	21
Figura 6: Subordinación conceptual.....	21
Figura 7: Clasificación del Presupuesto .....	27
Figura 8: Razón Corriente 2013-2014 .....	53
Figura 9: Prueba Acida 2013-2014 .....	54
Figura 10: Capital de trabajo 2013-2014 .....	55
Figura 11: Organigrama Institucional .....	63
Figura 12: Procesos presupuestarios .....	75
Figura 13: Efectivo 2016.....	85
Figura 14: Resultados.....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación contiene la incidencia de la planificación presupuestaria en la liquidez donde su principal problema fue el inadecuado manejo de recursos financieros del Club social y deportivo Macará en el 2014.

El presente trabajo de investigación, se basó en la recolección de información financiera básica la que se me fue proporcionada, a través de: la observación y entrevista; las mismas que fueron practicada al departamento de Contabilidad, de esta manera se puede realizar una evaluación básica de la información financiera, con la finalidad de definir áreas críticas y que se pueda ejecutar una evaluación que permitan dar soluciones para la administración.

Como resultados se muestran que la planificación presupuestaria, no se encuentra debidamente estructurados, más aún en el Departamento Administrativo como en Departamento Contable, lo que ocasiona que la información financiera de la institución no se refleje correctamente.

Por ello se ha planteado como propuesta lineamientos para una planificación, determinando objetivos a cumplir, el detalle de funciones departamentales que deberían cumplir tanto el departamento contable como el Administrativo y de esta manera contribuir al control de la administración y la implementación de un presupuesto de producción y ventas dirigidos a las ventas de entradas y un presupuesto de gastos administrativos, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permitan el desarrollo económico y social de la institución

## INTRODUCCIÓN

El Club Social y Deportivo Macará está ubicada en la ciudad de Ambato, es un equipo de fútbol ecuatoriano y uno de los más importantes de la ciudad de Ambato. Fue fundado el 25 de agosto de 1939. Actualmente milita en la Serie B de Ecuador.

En la actualidad se ha fortalecido e incrementado sus actividades de educación deportiva; además ha desarrollado sus actividades en base a la experiencia adquirida, a la aplicación de presupuestos de manera empírica, lo que ha conllevado a un inadecuado manejo de recursos financieros dado como resultado una información financiera ineficiente, ya que no cubre todos sus requerimientos financieros.

Con el claro objetivo de ayudar a un mejor desempeño de las labores realizadas por los empleados

**Capítulo 1.** Se enfoca en el problema más importante de la institución y se lo relaciona de manera macro, meso y micro; a través de la elaboración de un árbol de problemas se determina las causas y efectos, que rodean al mismo y que servirán para realizar el análisis crítico del trabajo de investigación, de esta manera se da una solución práctica y oportuna.

**Capítulo 2.** En este capítulo se desarrolla el marco teórico a través de los antecedentes, los cuales se basan en estudios anteriores. Por otra parte se determina la fundamentación filosófica explicando el paradigma con el que se llevará a cabo la investigación; este capítulo es de mucha importancia ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

**Capítulo 3.** Abarca la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se determina la población para ejecutar el trabajo de campo del próximo capítulo, además se realiza la operacionalización de las variables para conocer a quién, dónde y cómo se va a investigar.

**Capítulo 4.** En este capítulo se ejecuta la tabulación de los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación utilizadas, además se determinan conclusiones y recomendaciones. Lo más importante; se comprueba la hipótesis planteada para el trabajo de investigación.

**Capítulo 5.** Se basa en la determinación de conclusiones importantes y en la ejecución de recomendaciones para cada una de ellas.

**Capítulo 6.** Este capítulo es el más importante; ya que detalla la solución al problema de investigación, el mismo que se encuentra enfocado en los principales procedimientos que realiza la institución y que muestren falencias con la finalidad de proporcionar alternativas de mejoramiento y que promuevan el desarrollo del club social y deportivo Macará.

Los lineamientos de este trabajo de investigación obedecen precisamente a la consideración de las variables antes mencionadas. En consecuencia, su tratamiento implica la aplicación de prácticas de mejoramiento con la colaboración de todo el personal del Club y en especial de la administración.

## **CAPITULO I**

### **1 EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Planificación presupuestaria y su incidencia en la liquidez en el Club Social y Deportivo Macará de la ciudad de Ambato”.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presupuesto en las entidades tiene un rol importante, permite tomar medidas para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión, por eso el presupuesto nace con la finalidad de controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico y social.

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro**

En el mundo existen un sin número de equipos de fútbol que cuentan con los presupuestos más altos debido a que buscan diferentes alternativas para conseguir cubrir todos los escenarios que se puedan presentar basándose en los acontecimientos externos y las priorización de las actividades a realizar .

Según FIFA en el periodo 2011-2014, El ingreso total asciende a 5718 millones de USD y comprende los ingresos derivados de competiciones, otros ingresos de explotación e ingresos financieros.

El total de gastos asciende a 5380 millones de USD y comprende los gastos derivados de competiciones, proyectos de desarrollo, gastos operativos, de gestión del fútbol, explotación de derechos y gastos financieros.



A 31 de diciembre de 2014, el balance de la FIFA asciende a 2932 millones de USD, con reservas de 1523 millones de USD. El incremento en las reservas de la FIFA se deriva del resultado anual de 141 millones de USD y la repercusión de -50 millones de USD en otro resultado integral. De modo que la FIFA mantiene un sólido nivel de reservas. El incremento se atribuye al logro financiero del periodo 2011-14.

Se toma en consideración que muchas veces los gastos son mayores que los ingresos por lo que es necesario poner más énfasis en el control financiero de los equipos, para mantener la calidad futbolística en el mundo, ya que el dinero es uno de los factores más importantes y son potenciados por la forma en que se llevan los presupuestos de estas instituciones.

A continuación un cuadro de los 10 equipos en el mundo con los presupuestos más altos del futbol europeo detallado en millones de dólares.

Tabla 1: Presupuestos de Equipos de Futbol

REAL MADRID CF	512.6
FC BARCELONA	483
MANCHESTER UNITED	395.9
FC BAYERN MÜNCHEN	368.4
CHELSEA FC	322.6
ARSENAL FC	290.3
MANCHESTER CITY	285.6
AC MILAN	256.9
LIVERPOOL FC	233.2
JUVENTUS FC	195.4

Fuente: Enciclopedia del Futbol

Al observar la importancia que tuvo el presupuesto optaron por darle la relevancia que este se merecía, ya que a través de estos podía proyectar o estimar los ingresos y gastos de cada empresa e integrar toda actividad administrativa y financiera.

### 1.2.1.2 Contexto Meso

(Muñiz Gonzales, 2009) El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización

Sin embargo, en el Ecuador estas entidades presentan múltiples falencias en lo que se refiere a la ejecución presupuestaria, debido al mal manejo de los recursos financieros; por lo que existen demandas debido al incumplimiento en el pago de sueldos o premios impagos ante la Asociación de Futbolistas del Ecuador (AFE), la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) Clausuras y llamados de pagos urgentes por las deudas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

La deficiente aplicación de una herramienta que brinde apoyo a los procesos de la organización, sean financieros u operativos, son factores preponderantes en el avance o retroceso de instituciones sin fines de lucro como los Equipos de Fútbol en el Ecuador.

El Fútbol Ecuatoriano en los últimos seis años tuvo ingresos de 162,5 millones de dólares, pero gastos de 186,8 millones, que significa una pérdida de 24,3 millones en 7 de cada 10 equipos

Es muy importante que se cuente con sistemas efectivos de control y supervisión del presupuesto para saber cuáles fondos pueden estar disponibles y comparar progresivamente la velocidad a la cual se utilizan los recursos financieros para determinar las áreas eficientes o deficientes para no tener problemas de desfinanciamientos.

En el año 2013 el presupuesto de equipos ecuatorianos superaban los 60 millones de dólares, con deudas acumuladas de 49 millones lo que representa el 82% de los

ingresos por lo que había conflictos de financiamiento y los compromisos económicos con instituciones públicas aumentaban considerablemente.

A continuación lo que se presupuestó para el año 2014 en algunos detalles en millones de dólares:

EQUIPOS	MILLONES DE DOLARES
Emelec:	\$10
Liga de Quito:	\$8
Barcelona SC:	\$7
El Nacional:	\$6
Deportivo Quito	\$4
Independiente del Valle	\$3,5
Liga de Loja:	\$3,5
Deportivo Cuenca:	\$3
Universidad Católica:	\$3
Olmedo:	\$2,2
Manta FC:	\$2,2
Mushuc Runa:	\$2

Fuente: Google/Colgados por el futbol

Uno de los puntos más importantes que se han mencionado en este medio es la contratación de los jugadores, causando un déficit en el presupuesto debido al precio de los jugadores extranjeros que se han contratado en algunos equipos o clubes ecuatorianos por lo que son desfinanciados y muchas veces estas contrataciones no dan un buen resultado.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

El presupuesto debe servir como herramienta de pronóstico y cálculo de variables, la información debe ser obtenida teniendo en cuenta optimizar muy bien los recursos (Muñiz Gonzales, 2009).

El presupuesto que se maneja actualmente es debido a sus fuentes de financiamiento de las siguientes instituciones por publicidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., Petroecuador, Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, Cooperativa Oscus, Banco del Pichincha, Banco Procubano, Mueblería su Casa, interturin, cinemark, Pilsener, Molinos Miraflores, Contribuciones de la Federación de Fútbol, cursos de fútbol e ingresos por venta de entradas.

Ya que es una Institución que no busca lucro hay muchas deudas que se han adquirido al pasar de los años, se han efectuado las contrataciones de acuerdo a las posibilidades económicas de la entidad, sin salirse del presupuesto planificado para no tener problemas posteriores con pagos a los futbolistas, a pesar de estas medidas que se han tomado con relaciona futbolistas, el dinero que se obtiene de las diferentes fuentes de ingresos no siempre logran cubrir todos los gastos que ocasionados.

El Club social y deportivo Macara no se caracteriza por ser uno de los equipos más destacados del Ecuador cuenta con su propia Hinchada que es un papel fundamental para las funciones que son realizadas por parte del Equipo.

A continuación datos del año 2014 detallando un poco de sus ingresos y sus gastos en forma general

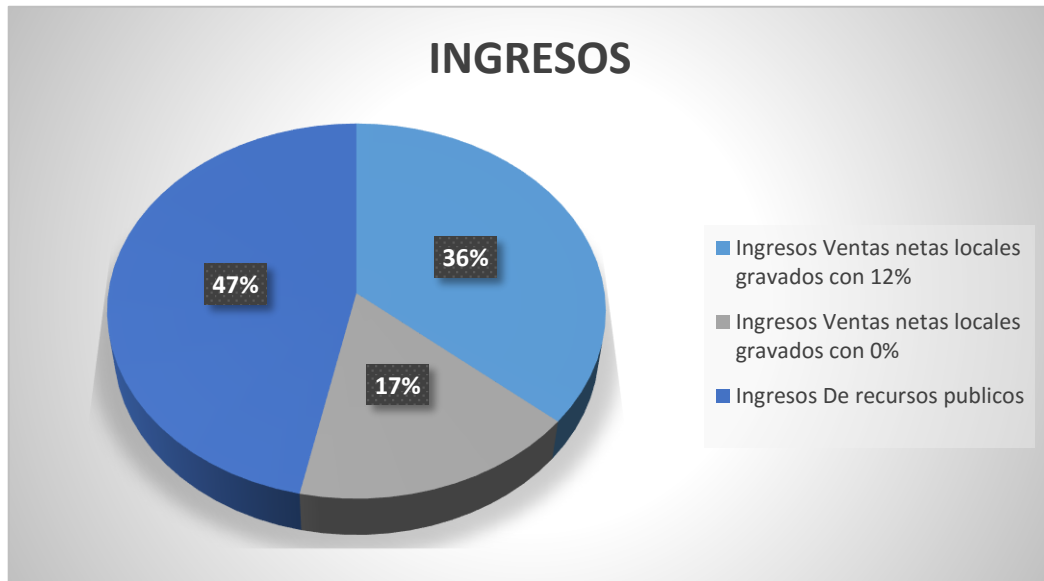
## 2014

Activos Corrientes	160009,70	Pasivo Corriente	621900,02
Activos no Corrientes	334786,77	Patrimonio Neto	(135247,25)
Total Activo	494796,47		

Elaborado por: Ana Cartagena

Fuente: CSD Macará

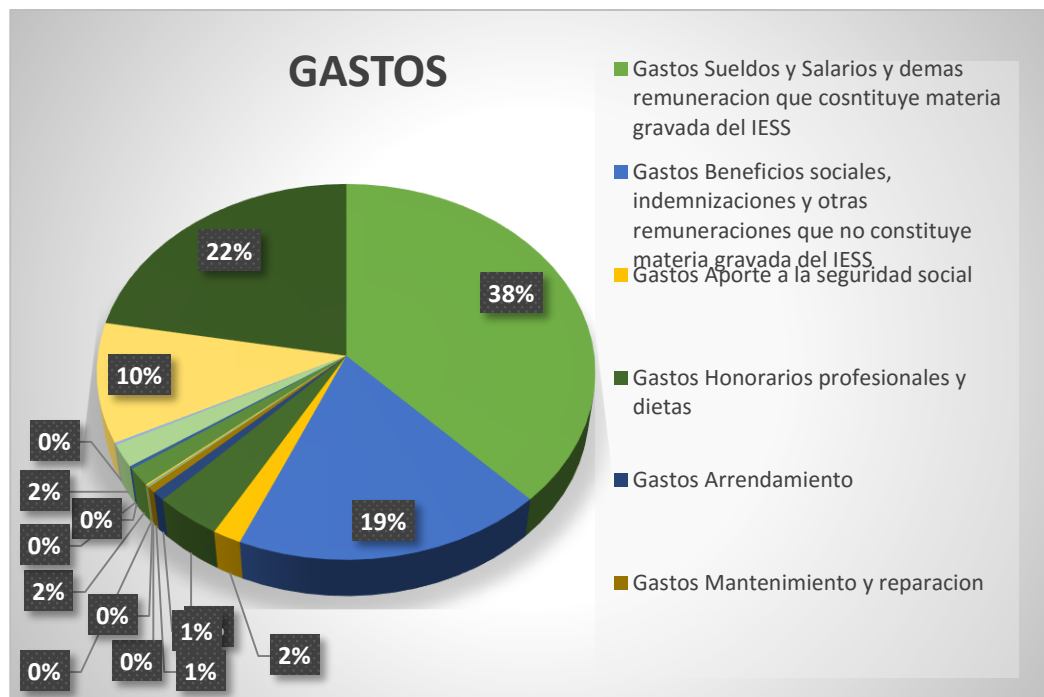
Figura 1: Ingresos 2014



Fuente: CSD Macara

Elaborado por: Ana Cartagena

Figura 2: Gastos 2014



Fuente: CSD Macara

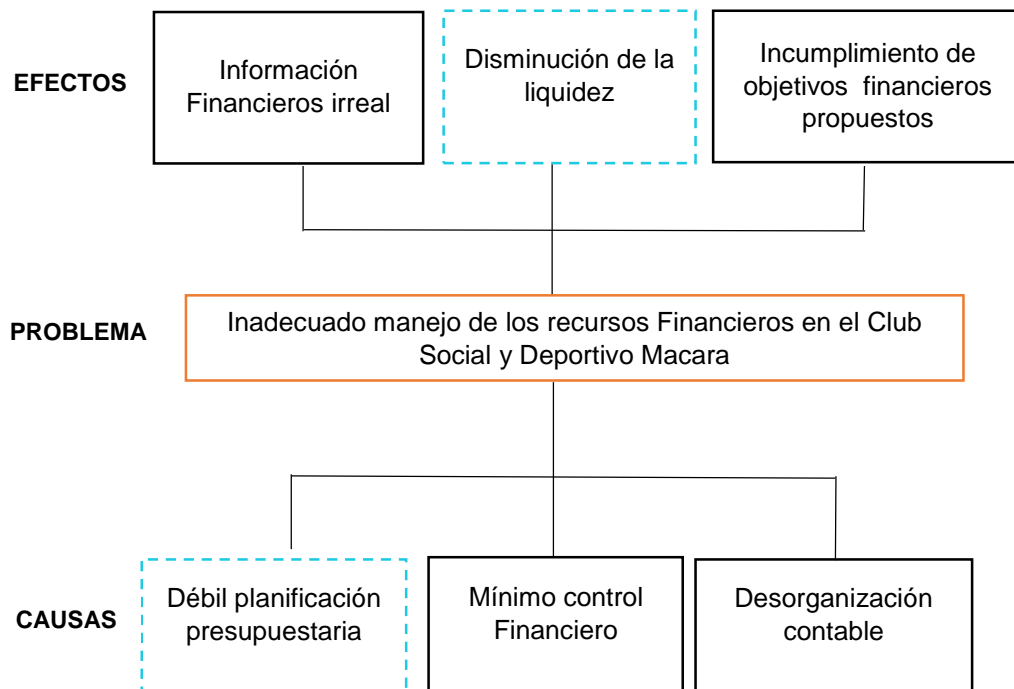
Elaborado por: Ana Cartagena

A través de estos gráficos se demuestra que los son mayores los gastos que se han incurrido teniendo como conclusión que el presupuesto que se implementó no cubrió en su totalidad tomando que los gastos por sueldos y salarios es uno de los rubros más altos por lo que causa perdida a la institución ya que ocupa el 38 % del total de los gastos.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

Figura 3: Árbol de Problemas



Elaborado Por: Ana Cartagena

Fuente: CSD Macara

### 1.2.2.2 Relación Causa- Efecto

El principio fundamental para establecer causa y efecto está en demostrar que los efectos observados en el experimento ocurrieron después de la causa.

Teniendo en cuenta el árbol de problemas, el mismo que tiene como problema central el inadecuado manejo de los recursos financieros en el Club Social y Deportivo Macara de la ciudad de Ambato, se identifica que una de las principales causas es la débil planificación presupuestaria y el principal efecto es la disminución de la liquidez.

Debido al mínimo control financiero, lo que ocasiona un inadecuado manejo de los recursos financieros en el Club Social y Deportivo Macara, por lo que existe una Información financiera irreal.

Existe un incumplimiento de los objetivos financieros, porque existe un inadecuado manejo de los recursos financieros en el Club Social y Deportivo Macara, debido a que concurre en un mínimo control financiero.

La desorganización contable, provoca un inadecuado manejo de los recursos financieros en el Club Social y Deportivo Macara, lo que ocasiona un incumplimiento de los objetivos financieros propuestos.

Existe una deficiente información de Estados, debido a un inadecuado manejo de los recursos financieros en el Club Social y Deportivo Macara, por una aplicación inadecuada del sistema contable.

### **1.2.3 Prognosis**

Tomando en cuenta el acelerado cambio en la sociedad, podemos mencionar que de igual manera ocurren cambios en el área financiera, es por ello que al no contar con una adecuada planificación de presupuestos dentro del Club Social y Deportivo Macará se podrá justificar, la disminución progresiva de sus recursos económicos, lo que influirá en los objetivos propuestos de la empresa.

A medida que avance el problema los riesgos serán mayores causando decaimiento en la liquidez, por lo que es de mucha importancia que en la organización exista

comunicación entre directivos con la finalidad de evitar el incumplimiento y la irresponsabilidad en cuanto a la consecución de los objetivos institucionales.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Influye la planificación presupuestaria en la liquidez del Club Social y Deportivo Macará de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes (sub problemas)**

- ¿Existe en la empresa una estructura para el diseño de un plan presupuestario que permita atender eficientemente la obtención de recursos financieros?
- ¿De qué forma evalúan la situación financiera el nivel de liquidez?
- ¿La planificación presupuestaria contribuye al desarrollo del Club Social y Deportivo Macará?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación**

**Campo:** Contabilidad General

**Área:** Presupuestos

**Aspecto:** Planificación presupuestaria

**Espacial:** El Club Social y Deportivo Macara, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la calle 12 de Noviembre y Mera.

**Temporal:** El periodo a investigar es de Enero a julio 2015.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se justifica por las siguientes razones, ya que para la ejecución del proyecto se contará con la información general, la misma que



será proporcionada por los directivos del Club Social y Deportivo Macará de la ciudad de Ambato.

Es importante contribuir con esta investigación para el desarrollo de la entidad, como un aporte al mejoramiento administrativo y contable, el interés es que la empresa identifique sus necesidades para poder administrar eficientemente la información financiera para identificar exactamente la situación actual y futura para así lograr productividad y desarrollo institucional.

La planificación presupuestaria que utilizaremos nos ayudara para poder mejorar la liquidez de la institución que a su vez ayudar a la disminución de pérdidas que han obtenido estos últimos años por no saber administrar bien sus recursos económicos.

La administración de la empresa apoya la investigación por la importancia de obtener y manejar esta herramienta; ya que proporcionará viabilidad y disponibilidad para realizar un presupuesto que sirva y de soporte confiable.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Estudiar la influencia de la inadecuada planificación presupuestaria y su incidencia en la liquidez en el Club Social y Deportivo Macará.

### **1.4.2 Específicos**

- Analizar la planificación presupuestaria
- Determinar índices de liquidez, para medir el nivel de solvencia.
- Diseñar un plan presupuestario

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En el Club Social y Deportivo Macará no se han realizado estudios acerca de la misma temática o relacionados con ella, puesto que su problema se ha venido presentando en los últimos tiempos debido a su necesidad de desarrollarse y a los nuevos controles más exigentes que el estado ha implantado.

El presente estudio se basa en la necesidad de encontrar una solución a la elaboración del presupuesto requerido, y por ende al incumplimiento de los objetivos.

Según (Yanez & Moreta, 2006), opina que la aplicación de la ejecución presupuestaria, está encaminada al cumplimiento de metas y objetivos; trazados en la planificación operativa y estratégica, pues esta debe ser oportuna, para no entorpecer el desarrollo institucional, y mejorar los servicios.

La evaluación es una pieza importante en el proceso presupuestario, porque a través de esta se puede apreciar los movimientos del presupuesto, y hacer ajustes cuando sean necesarios, el presupuesto puede ser apto para cambios por factores políticos y económicos, y el establecer saldos es necesario porque al final de año fiscal existen residuos, que se los pueden utilizar en el próximo ejercicio.

Según (Claflan, 2006) opina que es necesaria una proyección técnica, que cuente con la experiencia histórica ya existente; lo que nos permitirá obtener un enfoque casi preciso de la utilización.

Es necesario un presupuesto, que contemple todas las actividades con el propósito de evidenciar modelos que se pueden utilizar en una planificación.

Según (O'Sullivan & Sheffrin, 2003) menciona que:

Hacer un presupuesto permite establecer prioridades y evaluar la obtención de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit donde los gastos son mayores que los ingresos o, por el contrario, un superávit donde los ingresos son mayores a los gastos).

Por lo tanto la aplicación de una buena planificación presupuestaria es de vital importancia, así fomentará al cumplimiento de objetivos del Club Social y Deportivo Macará, es necesaria colaboración de las personas que manejan el departamento contable y así se pueda manejar sus ingresos y egresos de una mejor forma.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación estará guiada bajo el Paradigma Positivista que se defina a continuación.

Según (Abril, 2008) menciona que:

También llamado investigación cuantitativa, busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, su finalidad es la de explicar, predecir, controlar los fenómenos, y verificar, se manifiestan entre otros, las siguientes características:

- a) Los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y los investigadores.
- b) Las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos.
- c) La población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información.
- d) La población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida.
- e) Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación. La población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

Para esta investigación, es necesario utilizar el Paradigma Positivista; ya que solo así es posible cuantificar los resultados y elementos que sean necesarios, de ésta manera conseguir soluciones posibles que ayuden, a compensar el problema objeto de la investigación. Asimismo el presente trabajo de investigación, cumple con algunas características mencionadas anteriormente como son: la población no tiene que reaccionar frente a la investigación, y los resultados del estudio son para los investigadores.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El contexto legal para desarrollar el siguiente trabajo se detalla a continuación:

Según (Congreso Nacional, 1992) Se manifiesta que:

**Art. 9.-** Sistema Nacional de Presupuesto Público.- El Sistema comprende las políticas, técnicas, acciones y métodos para la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación de los presupuestos, que observarán obligatoriamente las entidades y organismos referidos en el Art. 2 de la presente Ley.

El Ministerio de Finanzas y Crédito Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Las entidades y organismos deberán observar durante el proceso presupuestario, las líneas generales de acción, directrices y estrategias de política económica y social, así como los planes y programas nacionales de desarrollo de mediano y corto plazo, dictadas por el Gobierno Nacional.

**Art. 10.-** Presupuestos Institucionales.- Los presupuestos institucionales, comprenderán todos los ingresos, financiamientos y gastos previstos para el ejercicio fiscal dentro del cual se vayan a ejecutar, para lo cual:

A) Los presupuestos de ingresos, se estructurarán sobre la base de clasificador económico de ingresos y contendrán los montos estimados de todos los ingresos tributarios y no tributarios;

B) Los presupuestos de financiamiento contemplarán todas las fuentes financieras provenientes de la contratación de empréstitos, así como de otros financiamientos provenientes de la venta de valores, bonos y otras operaciones financieras; y,

C) Los presupuestos de gastos, se elaborarán con base en clasificaciones que permitan distinguir, entre otros, los gastos de operación, el servicio de la deuda pública y los gastos de inversión.

**Art. 14.-** Proformas Presupuestarias.- De acuerdo con lo previsto en los dos artículos anteriores, las entidades y organismos públicos previstos en el artículo 2 de la presente Ley, elaborarán sus proformas presupuestarias, considerando las previsiones reales en la recaudación de todos los ingresos y en la captación de financiamientos, así como los requerimientos para la asignación de gastos, de acuerdo a su capacidad real de operación.

Los recursos para aquellos proyectos de inversión que hayan sido aprobados por la Secretaría General de Planificación, concertados previamente con las entidades y organismos del sector público. El Congreso Nacional, a través de la Comisión Legislativa de lo Tributario, Fiscal, Bancario y de Presupuesto presentará a la Secretaría General de Planificación, los proyectos de inversión que considere pertinentes, debidamente justificados.

**Art. 48.-** Control Interno.- Las entidades y organismos del sector público efectuarán el control interno de sus recursos. Para esos efectos, las auditorías internas realizarán permanentemente auditorías operacionales, de cuyos resultados informarán a la Contraloría General del Estado y al Ministerio de finanzas y Crédito Público.

**Art. 49.-** Control de Gestión.- Se faculta al Ministro de Finanzas y Crédito Público para verificar y evaluar el cumplimiento de los fines y la obtención de las metas

establecidas en los presupuestos del sector público. Para dar cumplimiento a esta disposición podrá contratar servicios profesionales con consultores o firmas independientes.

**Art. 81.-** Control Del Sistema Nacional De Presupuesto Público.- El Ministerio de Finanzas y Crédito Público en forma conjunta con la Contraloría General del Estado, emitirá las normas técnicas para implementar un Sistema de control y evaluación del sistema nacional de presupuesto público.

Dicho sistema, entre otros aspectos, comprenderá:

- A) El examen y análisis permanente de las operaciones y registros de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos en general.
- B) La medición de las realizaciones físicas y de los recursos financieros asignados en los programas autorizados.
- C) El análisis de las variaciones entre lo programado y lo ejecutado y la determinación de sus causas.
- D) La medición de los niveles de eficiencia, eficacia y económica en la gestión pública.
- E) La legalidad que conllevan la ejecución de las actividades y proyectos, conforme a los ordenamientos legales vigentes.
- F) El análisis de la situación económica financiera.
- G) La adopción de las medidas correctivas.

El sistema de control y evaluación que para estos efectos se determine, deberá ser compatible con el sistema de control de los recursos públicos establecido por la Contraloría General del Estado.

Según (CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PÚBLIC, 2010) se menciona que:

## **SECCIÓN I**

### **PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA**

**Art. 97.-** Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

El ente rector de las finanzas públicas establecerá, sobre la base de la programación cuatrianual, los límites máximos de recursos a certificar y comprometer para las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado. Si los programas y proyectos superan el plazo de cuatro años, el ente rector establecerá los límites máximos, previo a la inclusión del Proyecto en el Programa de Inversiones, para lo cual, coordinará con la entidad rectora de la planificación nacional en el ámbito de la programación plurianual de la inversión pública. Las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, en base a estos límites, podrán otorgar certificación y establecer compromisos financieros plurianuales.

Para las entidades por fuera del Presupuesto General del Estado, los límites plurianuales se establecerán con base en los supuestos de transferencias, asignaciones y otros que se establezcan en el Presupuesto General del Estado y en la reglamentación de este Código. Las entidades sujetas al presente código efectuarán la programación de sus presupuestos en concordancia con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, las directrices presupuestarias y la planificación institucional.

Según (ASAMBLEA NACIONAL, 2010) se menciona que:

### **CAPITULO III**

#### **DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**Art. 133.- Rentas del Deporte.-** Constituyen rentas del deporte ecuatoriano:

- a) Las asignaciones que consten en el Presupuesto General del Estado para el Ministerio Sectorial que serán administradas por esta entidad, con excepción del gasto corriente de la institución, deberán ser destinadas para la promoción del deporte, educación física y recreación, así como para la construcción y mantenimiento de la infraestructura y las necesidades complementarias para su adecuado desarrollo;
- b) El monto de las multas que se causen por incumplimiento a esta Ley, de conformidad con el Reglamento que sobre este particular expida el Ministerio Sectorial, será transferido de forma inmediata al mismo, quién lo invertirá de conformidad con su política;
- c) Los recursos provenientes de convenios y acuerdos de asistencia técnica y financiera, suscritos con países, organismos, empresas o personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras; así como los legados y donaciones aceptados con beneficio de inventario; y,
- d) Otros ingresos que se establezcan en las leyes u otras normas jurídicas.

#### **Art. 135.- Planificación Anual**

Las organizaciones deportivas que deben presentar la planificación operativa anual para la entrega de su presupuesto son las siguientes:

- a) Ligas deportivas cantonales;



- b) Ligas deportivas barriales, parroquiales, urbanas, rurales y comunitarias;
- c) Asociaciones deportivas provinciales;
- d) Federaciones cantonales de ligas deportivas barriales y parroquiales;
- e) Federaciones provinciales de ligas deportivas barriales y parroquiales;
- f) Federaciones deportivas provinciales de régimen de democratización y participación;
- g) Federaciones ecuatorianas por deporte;
- h) Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales del Ecuador;
- i) Comité Olímpico Ecuatoriano;
- j) Federación Deportiva Nacional del Ecuador;
- k) Federaciones Ecuatorianas de Deporte Adaptado para personas con discapacidad;
- l) Comité Paralímpico Ecuatoriano;
- m) Federación de Deporte Universitario y Politécnico;
- n) Federación Nacional de Deporte Estudiantil;
- o) Federación Provincial de Deporte Estudiantil;
- p) Federación Deportiva Militar Ecuatoriana;
- q) Federación Deportiva Policial Ecuatoriana; y;
- r) Asociaciones Metropolitanas de Ligas Parroquiales Rurales.

#### **Art. 136.- Forma de Presentación**

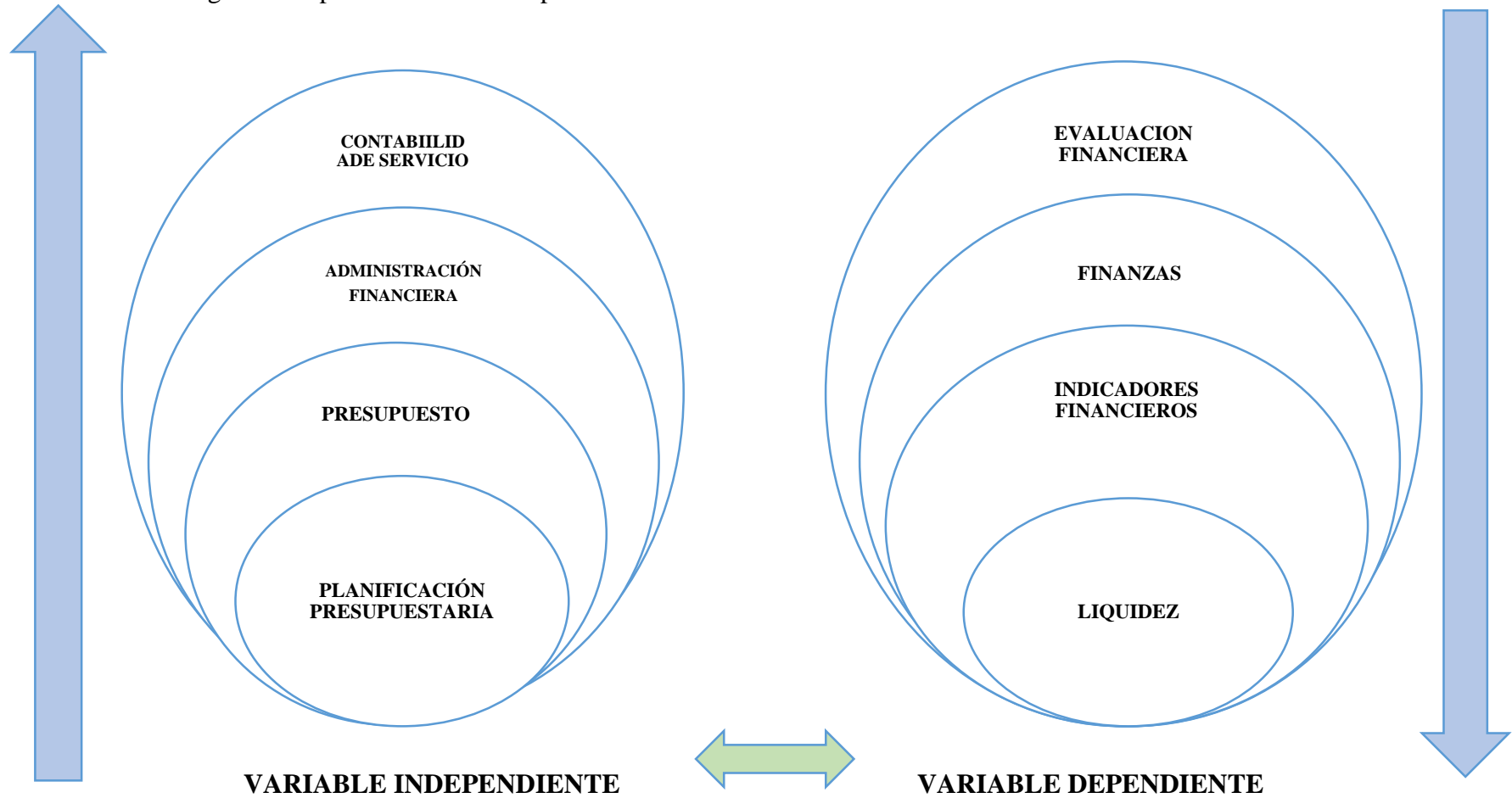
Las organizaciones deportivas citadas en el artículo anterior deberán presentar de forma anual su planificación de acuerdo a la metodología y plazo establecido por el Ministerio Sectorial, el mismo que se establecerá dentro del último trimestre de

cada año. Las organizaciones deportivas que no presentaren las planificaciones no recibirán fondos públicos. Para este fin el Ministerio Sectorial solicitará al Ministerio de Finanzas, en un plazo no mayor a treinta días de presentada la planificación, la transferencia de los fondos.

#### **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

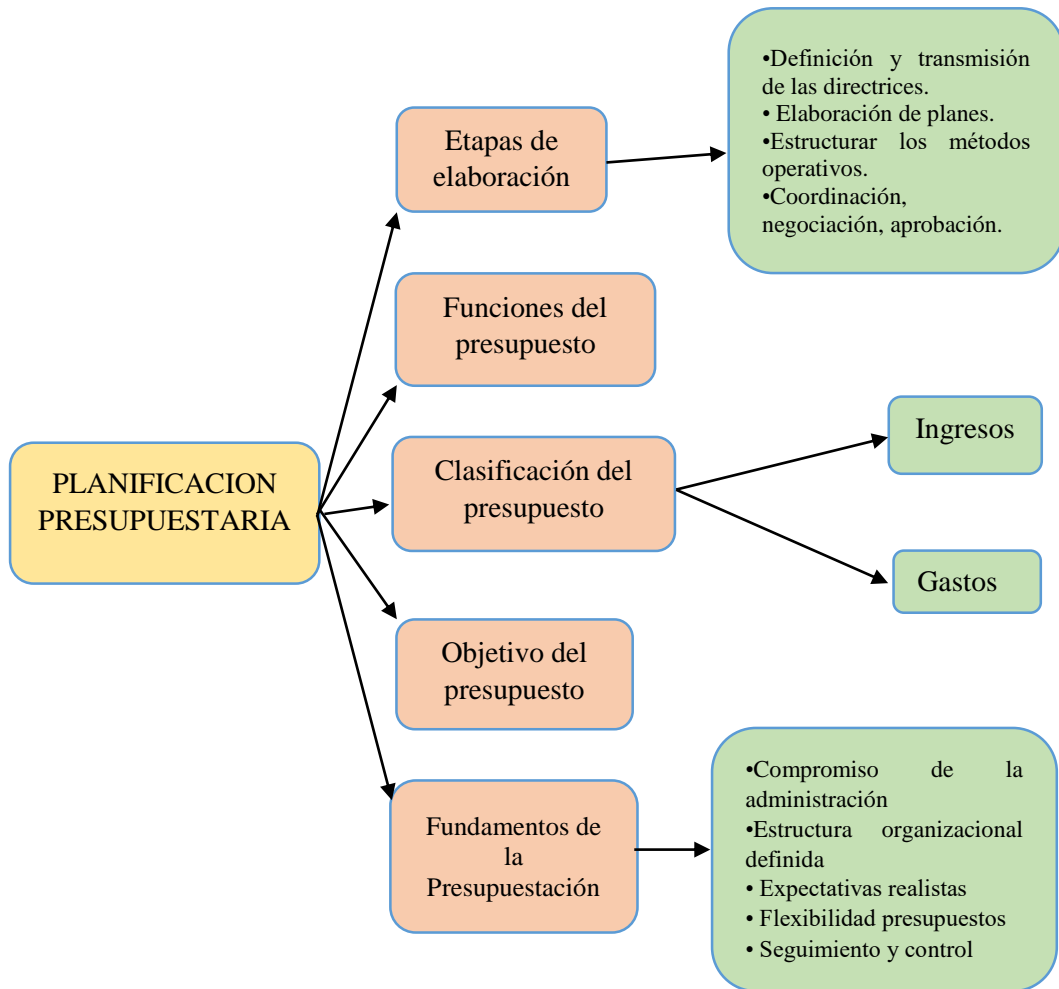
Para fundamentar el trabajo de investigación del Club Social y Deportivo Macará, se han asumido una serie de conceptos que sirven de soporte para el presente estudio, las cuales se detallaran a continuación, siguiendo el orden establecido.

Figura 4: Superordinación conceptual



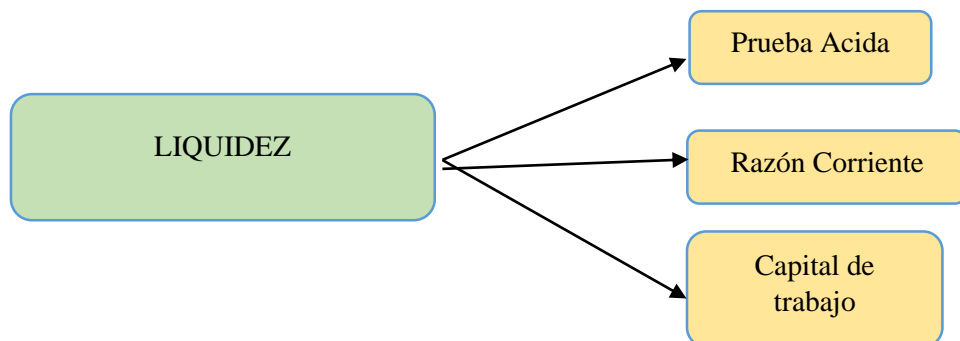
Elaborado por: Ana Cartagena

Figura 5: Subordinación conceptual



Elaborado por: Ana Cartagena

Figura 6: Subordinación conceptual



Elaborado por: Ana Cartagena

## **2.4.1. Marco conceptual de la Variable Dependiente**

### **Contabilidad de Servicios**

Registra las actividades que realizan las empresas dedicadas a la prestación de servicios como transporte, salud, educación, profesionales, etc. Brindan un servicio a la comunidad, y que persiguen fines institucionales.

A personas: a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración ya que establecen un costo.

A profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores, y demás lugares en los que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

A empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, caja de bolsa, agencias de publicidad, etc.

En toda empresa sin importar la naturaleza, debe realizar presupuestos ya que sirven para manejar de manera adecuada los recursos financieros.

### **Administración financiera**

Según (Ortega Castro A. , 2002):

La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones.

Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la

administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

(Montalvo Claros, 2009) Define de la siguiente manera:

“La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro”.

En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

La Administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

1. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.
2. El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
3. La Administración de los activos de la organización.

Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. Con este propósito, para evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera la firma dispone de indicadores como la

liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso de administración financiera mediante diagnósticos periódicos.

El tema central de la Administración Financiera es la utilización de recursos de dinero para invertir, financiar, o pagar a los inversores y administrarlos eficientemente en forma de activos.

### **Presupuesto**

Según (Burbano Ruiz, 1989) menciona que:

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, es una expresión cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la administración en un periodo, con el acogimiento de las estrategias necesarias para lograrlos.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, facilitando las bases que permitirán evaluar a las distintas áreas o actividades. El proceso concluye con el control presupuestario, mediante el cual se determina el resultado de las acciones realizadas permitiendo establecer un proceso que posibilite la determinación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario depende de muchos factores, por eso es necesario que la empresa tenga una estructura clara y coherente, a través de la que se conformará todo el proceso de asignación de responsabilidades.

### **Planificación Presupuestaria**

Según (Quisiguiña Calle, 2006)

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

La planificación presupuestaria es anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios, es conocer el camino a seguir estableciendo objetivos con eficacia y eficiencia para generar una adecuada organización, está orientada a corto plazo cuyo propósito es traducir las prioridades.

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones tanto públicas como privadas en general pueden ser:

### **Etapas de Elaboración**

#### Definición y transmisión de las directrices generales

- Se configura el marco de acción a partir del cual cada área de actividad tendrá que diseñar sus planes, programas y presupuestos.
- Las directrices son elaboradas por la Dirección General, en función de la planificación estratégica actualizada.
- La transmisión de objetivos y directrices se realizará a todos los niveles decisorios y operativos de la empresa.



Elaboración de planes, programas y presupuestos

- Cada responsable debe identificar los resultados que se alcanzarán en las actividades objeto de su responsabilidad, sin ningún tipo de acción extraordinaria específica y luego medir el resultado y consecuencia de dichas acciones.
- Deberán definirse los planes de acción específicos a llevar a cabo para alcanzar los objetivos marcados y programar en el tiempo las distintas acciones que configuren los planes.
- Los distintos planes se transformarán y consolidarán en presupuestos de ingresos y gastos.
- Será conveniente preparar planes alternativos frente a posibles variaciones en el comportamiento del entorno y de las variables que lo configuran.

Negociación

- Los planes, programas y presupuestos tienen que ser aprobados por la cúpula ejecutiva de la empresa (Dirección General o Comité Directivo).
- Es importante que exista un adecuado nivel de reto en los objetivos marcados a cada directivo y área de actividad, evitando caer en inercias del funcionamiento pasado, y estimulando la búsqueda de mejoras en la gestión

## Funciones del Presupuesto

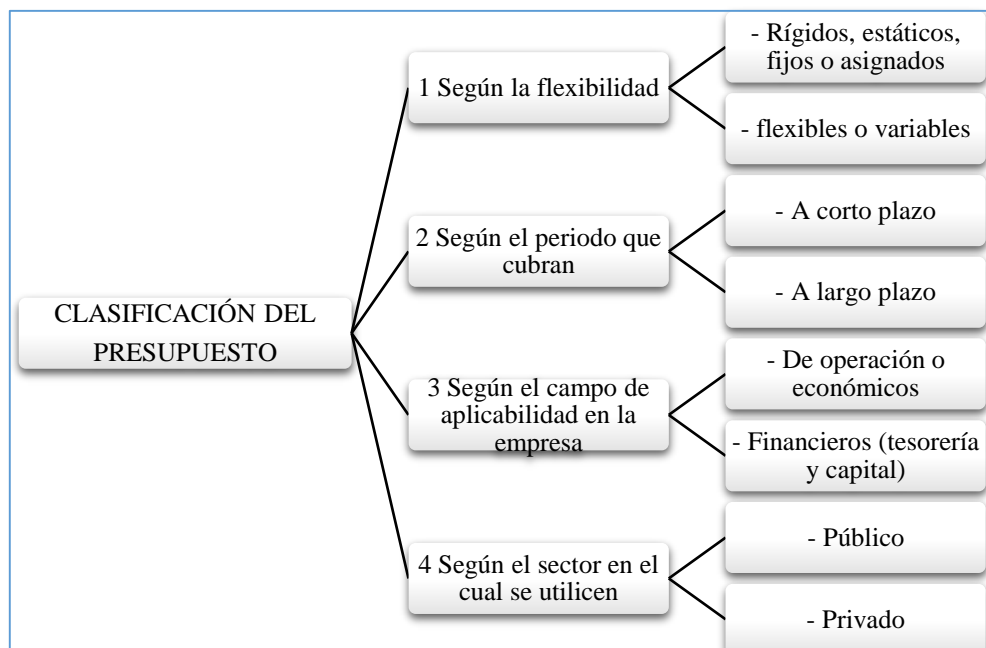
La función del presupuesto es ser una guía y un apoyo con el cual la administración pueda basarse; y realizar lo planeado y establecido.

- ✚ La función principal del presupuesto se relaciona con el Control financiero de la institución.
- ✚ Es el proceso de revelar que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o corregir las diferencias.
- ✚ Los presupuestos pueden desempeñar un papel tanto de prevención como de corrección de las actividades de la organización.

## Clasificación del presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Figura 7: Clasificación del Presupuesto



Elaborado por: Ana Cartagena

### **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) menciona que por lo general se elaboran para una sola actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten las adecuaciones requeridas por las variaciones que se produzcan.

### **Flexibles o variables**

Se elaboran para diferentes actividades y pueden adecuarse a las circunstancias que se manifiesten en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones. Tienen amplio uso en el campo de la Presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, Administrativos y ventas (Burbano & Ortiz, 1995).

### **A corto plazo**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

### **A largo plazo**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) menciona que:

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

También se recurre a estos planes cuando de manera ocasional tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno-cuatro", es decir, en la cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los

años restantes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año (Burbano & Ortiz, 1995).

### **De operación o económico**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) la Presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse: Ventas, producción, compras, uso de materiales, gastos operacionales.

### **Financieros**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) Incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital.

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos para obtener los medios esenciales de adquirir nuevos recursos.

### **Presupuesto de tesorería**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionadas por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores o pago denomina, impuestos o dividendos.

Se formula por períodos cortos: meses, trimestres. Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos. En caso contrario, será conveniente evaluar la

destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad (Burbano Ruiz, 1989).

### **Presupuestos del sector público**

Según (Burbano & Ortiz, 1995) Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

### **Presupuestos del sector privado**

Los utilizan las empresas como base de planificación de las actividades.

### **Objetivo del presupuesto**

Según (Davalos, 2007) que los objetivos del presupuesto son:

- ✓ **de** Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima.
- ✓ Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- ✓ La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.
- ✓ Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.
- ✓ De **Previsión, planeación, organización, Coordinación o integración, Dirección y control.**

A continuación se detalla un concepto general de cada etapa del proceso Administrativo, para indicar el u los objetivos del presupuesto en esa etapa:

### **a) De Previsión**

Según (Davalos, 2007) consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

### **b) De Planeación**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. Camino a seguir con unificación y sistematización de actividades por medio de las cuales se establecen objetivos de la Empresa necesarios para alcanzarlos.

### **c) De organización.**

Se refiere a la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad.

La elaboración de los presupuestos para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones implantadas, de esta manera lograr el completo acoplamiento de sus funciones totales.

### **d) De coordinación o integración.**

Consiste en proporcionar a la institución de todos los procedimientos y medios necesarios de mejoramiento y mantenimiento de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

**e) De dirección.**

Consiste guiar, conducir vigilar inspeccionar y coordinar las acciones de cada miembro subordinado de la empresa, de acuerdo a lo planeado. Es una guía para la toma de decisiones programadas por los ejecutivos.

**f) De Control.**

Es la acción por medio de la cual se estima si los planes y objetivos se están cumpliendo. Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, por medio de acciones controladoras que permitan establecer las desviaciones o variaciones ocurridas.

**Fundamentos de la presupuestación**

Según (Glenn A, 2005) Presenta nueve bases para una buena Presupuestación, a saber:

Dedicación y Compromiso Administrativo, Adaptación Organizacional, Contabilidad por Responsabilidades, Comunicación Total, Expectativas Realistas, Oportunidad (dimensión de tiempo), Aplicación Flexible, Reconocimiento - individual y colectivo- y Seguimiento.

**a) Dedicación y compromiso administrativo.**

Según (Glenn A, 2005) Se refiere a la necesidad de que la alta gerencia se comprometa, esté de acuerdo y apoye completa y competentemente un plan presupuestal, que comprenda la naturaleza de los presupuestos, que esté convencida del enfoque que presentan los presupuestos para administrar, que esté dispuesta a dedicar el esfuerzo necesario para hacerla funcionar, que apoye el programa en todas sus ramificaciones considerando los resultados del proceso de planeación como obligaciones de ejecución. Es decir, para tener éxito en un plan presupuestal,

éste debe tener el apoyo completo de todos y cada uno de los miembros que manejan una entidad.

En el presupuesto deben comprometerse todos los niveles de la administración especialmente la alta dirección quien debe iniciar y propiciar la implementación y puesta en marcha del presupuesto. La administración debe estar convencida de que los objetivos y los planes preestablecidos se podrán alcanzar.

#### **b) Adaptación Organizacional.**

Según (Glenn A, 2005) Para el correcto funcionamiento de un plan presupuestal se debe contar con una estructura firme y una clara designación de autoridad y responsabilidad a cada administrador individual. Para el logro de esto se debe subdividir la empresa por centros o áreas de responsabilidad o de decisión.

#### **c) Contabilidad por Responsabilidades**

Según (Glenn A, 2005) define que esta fase está íntimamente ligado este fundamento con el anterior, ya que se deben elaborar presupuestos individuales para cada subdivisión de la entidad. A cada Centro de Responsabilidad se le debe elaborar su propio presupuesto. El responsable de cada centro es responsable del cumplimiento del presupuesto de su área.

#### **d) Comunicación total**

Según (Glenn A, 2005) La comunicación es un intercambio de ideas o de información para llegar a un entendimiento mutuo entre dos o más partes

Es el elemento necesario para complementar los dos anteriores fundamentos. Debe existir en toda entidad una comunicación completa, en los dos sentidos, comunicación vertical (hacia arriba y hacia abajo) y una comunicación lateral u horizontal (hacia los lados), dentro de la escala organizacional. La administración



debe comunicar todos los objetivos esperados para alcanzar siempre el logro de ellos.

La administración debe comunicar los objetivos y modos de implementación de un extremo a otro de la organización para que haya unidad de esfuerzo y alcanzar el logro de estas metas.

#### **e) Expectativas Realistas**

Según (Glenn A, 2005) En el presupuesto, la administración tiene que ser realista y evitar un conservatismo indebido o un optimismo irracional. Los planes deben ser realistas, objetivos y, siempre en la búsqueda de cosas que se puedan alcanzar. Los objetivos y metas deben ser posibles de lograr. Metas fijadas tan alto que son prácticamente imposibles de lograr, desalientan esfuerzos serios de lograrlas; en cambio metas tan bajas que no requieren ningún esfuerzo especial no proporcionarán ninguna motivación.

### **2.4.2. Marco conceptual de la Variable Independiente**

#### **Evaluación Financiera**

(Meza Orosco, 2013) La Evaluación Financiera como tal sirve para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional.

La evaluación puede considerarse como aquel ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente.

(Baca Urbina, 1999) La Evaluación Financiera es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores, ya que se anticipa al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas al largo plazo ya que son de uso General.

## **Finanzas**

(Merton & Bodie, 2003) Menciona que:

*“Las Finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Las dos características que distinguen a las finanzas son que los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo”.*

Las finanzas es la rama de la ciencia económica que se ocupa con todo lo concerniente al valor, mientras que en el aspecto contable suministra datos acerca de la salud económica financiera de la compañía a través de los estados contables, el objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas (Dumrauf, 2003).

Las finanzas es la rama de la Economía que se encarga de la obtención, gestión y administración de fondos por lo que se ocupa también de todo lo que tenga que ver con el valor y su objetivo más importante es el de maximizar el valor para el accionista o socio de cualquier entidad.

## **Indicadores Financieros**

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma

de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.

Según (Ortiz Anaya, 1996) menciona que: Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar do cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando los relacionados unos con otros y los comparamos con los de los de los anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones y sobre la real situación financiera de una empresa.

### **Liquidez**

La liquidez implica la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponibles para hacer frente a los compromisos de pago (Martinez, 2007, pág. 17)

Según, (Jimenez Estrella, 2009, pág. 27) en su tesis titulado Gestión Financiera como Herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones Rodan, menciona que: “la liquidez o solvencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir el vencimiento de las deudas de corto plazo y para atender con normalidad sus operaciones, en base a su habilidad para cumplir sin tropiezos las etapas y pasos del ciclos de operación”.

Según (Cholvis, 2000, pág. 93) la liquidez es un porcentaje que se calcula para apreciar la liquidez de una empresa, es decir la rotación entre los recursos, disponibles y realizables y los compromisos.

Los índices de liquidez más importantes son los siguientes:

- 1.- Responsabilidades con respecto a los compromisos de corto plazo.

2.- Disponibilidades y cuentas a cobrar a corto término, con relación a las compras cancelables en un plazo equivalente.

3.- Disponibilidad de bienes de cambio y valores mobiliarios de fácil realización y cuentas a cobrar a corto plazo con respecto a los compromisos a corto término.

4.- Recursos totales (disponibilidades, bienes de cambio, valores mobiliarios y cuentas a cobrar) con relación a los compromisos totales (deuda y provisión) así como previsiones en la proporción que corresponda. Basándose en las opiniones de los tres autores se concluye que liquidez es la capacidad que dispone la empresa para cumplir con sus obligaciones sin tropiezos.

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

### **Prueba Acida**

Según, Asubadin Inés (2011,pag,41); citado de (Jimenez Estrella, 2009, págs. 143-145) en su tesis titulado Gestión Financiera como Herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones Rodan, menciona que:

Índice de Liquidez (Prueba Acida): Mide la disponibilidad de recursos inmediatos de la compañía (activos más líquidos) con respecto a los pasivos con vencimiento inferior a un periodo; es un índice rígido para evaluar la liquidez de la empresa. Debe ser superior a uno.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Caja. Bancos} + \text{Inver. Tempo} + \text{Ctas x cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

## **Razón Corriente**

Según, Asubadin Inés (2011,pag,41); citado de (Jimenez Estrella, 2009, págs. 143-145)en su tesis titulado Gestión Financiera como Herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones Rodan, menciona que: Índices de Solvencia (Razón Corriente): Indica el número de dólares que, en promedio dispone la empresa para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación, la relación tiene que ser superior a uno

$$RC = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

## **Capital de Trabajo**

Según, Asubadin Inés (2011,pag,41); citado de (Jimenez Estrella, 2009, págs. 143-145)en su tesis titulado Gestión Financiera como Herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones Rodan, menciona que:

Capital de Trabajo Neto: Refleja la disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El índice debe ser siempre positivo.

$$CT = \textit{Activo corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

## **2.5 HIPÓTESIS**

La Planificación Presupuestaria y su incidencia en la Liquidez en el Club Social y Deportivo Macará de la ciudad de Ambato.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Planificación presupuestaria

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Liquidez

### **2.6.3 Objetos de observación**

Club Social y Deportivo MACARA de la ciudad de Ambato

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ENFOQUE**

La metodología que se utilizó para realizar la investigación de este proyecto tiene características mixtas, esto quiere decir que es cuantitativa y cualitativo.

La presente investigación se podrá evidenciar las variables sujetas a investigación y de esta manera conocer sus alcances y el comportamiento de sus variables que servirán para la toma de decisiones en la empresa, tomamos en cuenta el enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que la observación se aplicara a una población reducida para su análisis e interpretación de resultados describiendo la realidad de cómo acurren.

Según (Paz, 2012) menciona que la investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

Según (Arango, 2011) define que la investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál,

dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

Según (Bernal, 2006):

*El método cuantitativo y tradicional: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.*

Según (Lozano Rendón., 2007) las técnicas de investigación Cuantitativa se basan en observaciones cuantificables y susceptibles de tratamiento estadístico. Buscan divisar tendencias generalizables en el comportamiento y en las actitudes de las personas, de tal manera que cualquier investigador, siguiendo el mismo protocolo de investigación, llegue a los mismos resultados

## **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Tipo de Investigación Observacional**

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros).

Los numerosos sistemas de codificación que existen, podrían agruparse en dos categorías: los sistemas de selección, en los que la información se codifica de un modo sistematizado mediante unas cuadrículas o parrillas preestablecidas, y los



sistemas de producción, en los que el observador confecciona él mismo su sistema de codificación (Arena , 2007).

En la presenta investigación se usará esta modalidad debido a que la información que se recolectara de los hechos y realidades de la empresa será observada para su consideración tomando en cuenta el uso de cuadros de sistematización y codificación para la mejor recolección de la información para su respectivo análisis.

### **3.2.2 Tipo de Investigación Prospectiva**

Los estudios prospectivos se inician con la observación de ciertas causas presumibles y avanzan longitudinalmente en el tiempo a fin de observar sus consecuencias. La investigación prospectiva se inicia, por lo común, después de que la investigación retrospectiva ha producido evidencia importante respecto a determinadas relaciones causales (Carvajal, 1998)

La Prospectiva tiene un carácter creativo, es un elemento de cambio y transformación para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futuro deseable y futuro posible (Carvajal, 1998).

Su objetivo es determinar relaciones entre variables de hechos que posiblemente ocurrirán en un futuro, sin explicar las relaciones causales de sus variables.

En este tipo de estudio se plantean las posibles causas y se intenta definir los posibles efectos.

En la presente Investigación se usara esta modalidad tomando en cuenta las causas del problema más importantes para la solución de problemas y observar los resultados posibles y futuros de la empresa a través de la construcción de sistemas de elección y reafirmación de la información recolectada.

### **3.2.3 Tipo de Investigación Analítico**

Es un procedimiento más complejo que la investigación descriptiva, y consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o invalidar (Arena , 2007).

Es aplicable en la siguiente investigación debido a que las variables son comparables entre sí para la solución de problemas y de la validación de la hipótesis descomponiendo sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos de cada una de las variables.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Se denomina población o universo a la totalidad de personas u objetos que tienen una o más características medibles o contables de naturaleza cualitativa o cuantitativa. La característica medible o contable es una variable estadística cuyo valor, numérico o no numérico, es una observación (Cordova Zamora , 2002).

Según (Arias, 2006):

*“es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”*

En conclusión población es la totalidad de los elementos, personas u objetos con características comunes las que serán sujetos de esta investigación.

La población motivo de investigación estará conformada por los siguientes sujetos:

Tabla 2: Matriz de población

<b>POBLACION</b>	<b>N<sup>a</sup></b>
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>gerente deportivo</b>	1
<b>Secretario</b>	1
<b>encargado comisión de futbol</b>	1
<b>Abogado</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>auxiliar contable</b>	1
<b>Auditor</b>	1
<b>gerente de marketing</b>	1
<b>auxiliar de marketing</b>	1

Elaborado por: Ana Cartagena

Dentro de la presenta investigación también se tomara como población los informes correspondiente a la información financiera como objetos de estudio.

### **3.3.2 Muestra**

(Jimenez Fernandez, 1983) Menciona lo siguiente:

“... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación”.

Según (Alvarado Valencia & Obadi Araújo, 2008) nos indica que: Cualquier subconjunto de una población recibe el nombre muestra. De este modo, se puede definir de nuevo objetivo de la inferencia estadística en complemento de lo señalado en la introducción como el de obtener conclusiones acerca de características de poblaciones a partir de datos muestrales.

En la presente investigación no se recurrirá a la toma de muestra debido a que la población es extremadamente pequeña por lo que no es necesaria la aplicación de la misma.

### **3.4 Operacionalización de las Variables**

De acuerdo con (Silva L. C., 1997) el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina Operacionalización de variables. El término proviene de qué se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en el que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica.

Según (Serrano González, 2002) es preciso, una vez definidas las variables, descomponerlas de tal forma que puedan ser medidas. Este procedimiento se denomina operacionalización; los elementos en los que descomponemos la variable, dimensiones; y sus equivalentes conductuales, indicadores.

Operacionalizar una variable es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

### 3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación presupuestaria

Tabla 3: Operacionalización de la Variable Independiente

DEFINICION	CATEGORIA	DEFINICION OPERACIONAL DE DIMENSION	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La planificación presupuestaria sirve para dirigir sus operaciones y se basa en prevenciones que consiste en elaborar un plan de predicción futura basándose en acontecimientos externos	Plan Presupuestario	Un plan presupuestal está referido a todo el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto y a los procedimientos inherentes a mismo. Es un plan de operación cuantificado y expresar cuantitativamente los objetivos, políticas y planes.	planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un presupuesto.</li> <li>- Conformación de un presupuesto.</li> <li>- Partidas que incluye en el presupuesto.</li> <li>- Funciones del presupuesto.</li> </ul>	<p>TECNICA: Observación</p> <p>INSTRUMENTO: Entrevista</p>
			Presupuesto de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- producción</li> <li>- ventas</li> <li>- ventas</li> <li>- ingresos y gastos</li> </ul>	

ELABORADO POR: Ana Cartagena

### 3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Liquidez

Tabla 4: Operacionalizacion de la Variable Dependiente

DEFINICION	CATEGORIA	DEFINICION OPERACIONAL DE DIMENSION	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo.	Solvencia	Solvencia financiera es la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo.	Activos corrientes	¿Existe la suficiente capacidad de efectivo para el desarrollo de sus actividades?  ¿Realizan flujo de caja consecutiva?  ¿La institución determina un nivel de liquidez?	TECNICA: Observación  INSTRUMENTO: Entrevista
			Activos a largo plazo	¿Se lleva un registro de los bienes inmuebles que posee el club?  ¿Realizan sus registros de cuentas por cobrar a tiempo?	

ELABORADO POR: Ana Cartagena

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este plan contempla estrategias requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cualitativa y cuantitativa considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

En la presente investigación los sujetos a ser investigados de acuerdo a la población corresponde a: Director, Contador del club social y deportivo Macará vinculados en el área funcional y otros responsables operativos.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

La obtención de Información es la etapa más importante del proceso de la investigación porque es el fundamento para la definición del problema, planteamiento y la comprobación de las hipótesis. Las técnicas para la recolección de información a aplicarse a la presente investigación será una entrevista ya que contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de las necesidades específicas.

Según (Silva & Pelachano, 1979) La define de la siguiente manera:

*“Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea objetivos claros al menos por parte del entrevistador, lo que se supone una relación asimétrica.*

(Román & Pastor, 1984, pág. 279) La define como:

*”Una conversación organizada con objetivos flexibles usada como medio de orientación”.*



De la misma manera esta técnica será utilizada para el impulso de la variable dependiente lo que permitirá obtener un perfil compuesto de la población objeto de estudio.

Esta técnica será de importancia muy significativa para recabar datos mediante un intercambio de información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

**• Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Se aplicarán una encuesta con un conjunto de preguntas respecto a las dos variables a medir; éstos constan de una serie de preguntas y es el instrumento más común como la observación de los objetos a analizar.

**• Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

El método de investigación a ser aplicado en el Club Social y Deportivo Macará, en la primera semana de Junio de 2015 mediante la entrevista y la observación de la información financiera.

### **3.6 Plan de Procesamiento y Análisis de la Información**

#### **3.6.1 Plan de procesamiento de información**

Este plan contempla estrategias requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque considerando los siguientes elementos:

- Revisión de la Información
- Tabulación de datos
- Análisis e interpretación de datos
- Contrastación de hipótesis

### **3.6.2 Plan de análisis e interpretación de resultados**

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la hipótesis, el propósito del análisis para reducir el nivel de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO IV**

### **4 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE RESULTADOS**

Analizar los resultados significa: describir, analizar e interpretar los datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos tomando datos proporcionados por la entidad para una mejor captación de lo que sucede en el ámbito financiero de la misma.

El análisis se realizó considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación.

El análisis se efectuó aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación cualitativa y cuantitativa de los datos.

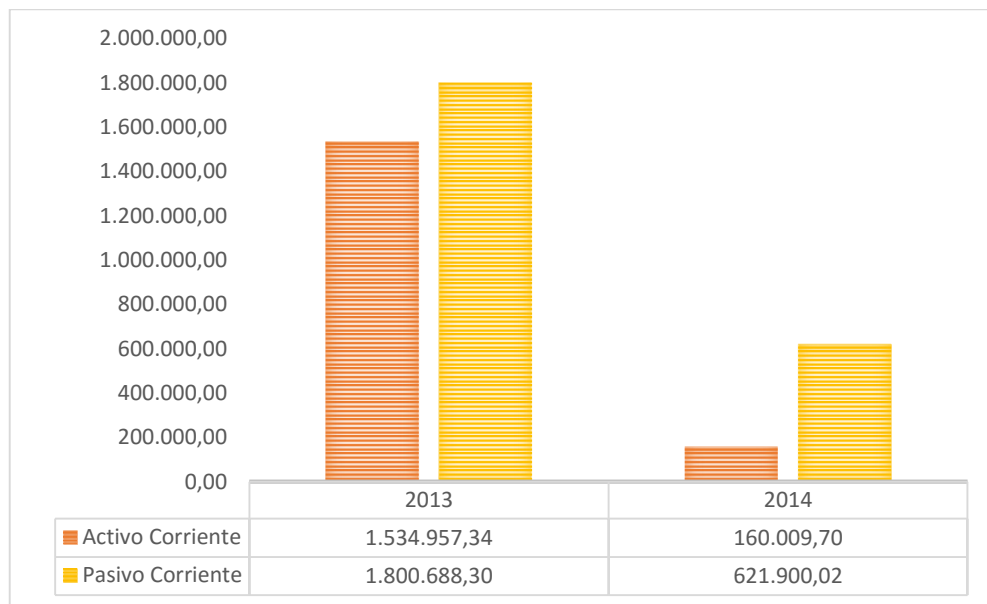
A fin de recolectar la información necesaria para el presente trabajo de investigación, se utilizó como técnica la entrevista a través de un cuestionario e indicadores financieros para un mejor análisis; por medio de éste, se obtuvo la indagación pertinente para el análisis.

La entrevista fue aplicada, al Contadores de la institución para su pertinente análisis.

#### 4.1.1 Análisis Financiero

#### 4.1.2 Análisis de los indicadores de liquidez

Figura 8: Razón Corriente 2013-2014



Autor: Ana Cartagena

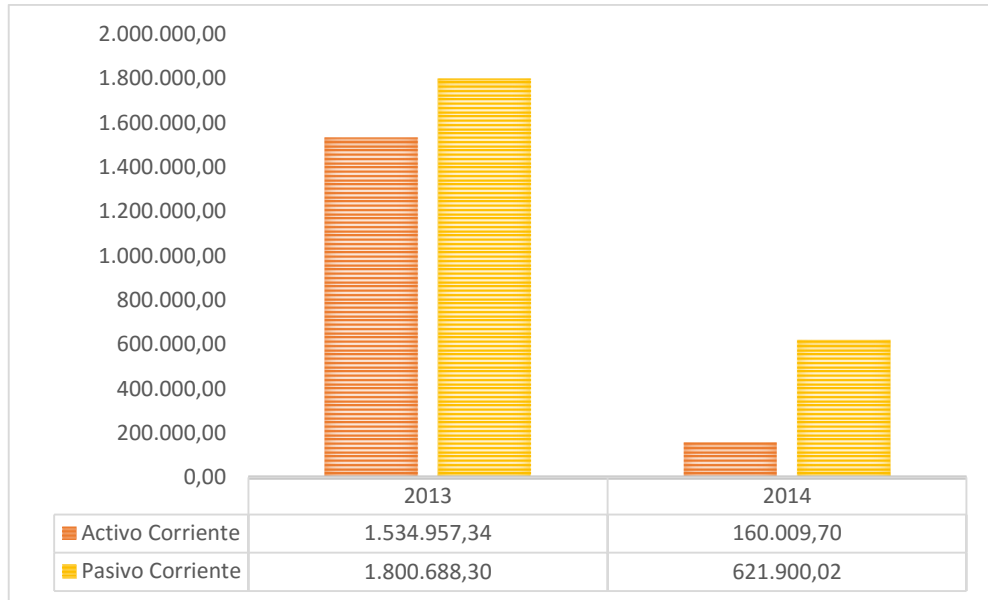
Fuente: Balances CSD Macara

Este indicador nos muestra la capacidad que tiene el club para cubrir las obligaciones a corto plazo con su activo corriente. En este el Club Social y Deportivo Macara posee una razón corriente de 0,85 veces para el año 2013, esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo cuenta con 0,85 centavos de dólar para cubrir dichas obligaciones, mientras que en el 2014 la razón corriente disminuye a un a 0,26 veces estimando que para cubrir con sus obligaciones cuenta con 0,26 centavos para cubrirlas, tomando en cuenta que lo óptimo sería mayor que 1.00 y menor que 2.00.

Mediante el análisis realizado en el párrafo anterior la empresa no cuenta con niveles adecuados de liquidez sino que se demuestra que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir los pasivos corrientes tanto en el 2013 como en el 2014, para

lo cual debe priorizar los pagos y optimizar sus recursos, para que de esta forma se pueda cubrir deudas a corto plazo

Figura 9: Prueba Acida 2013-2014

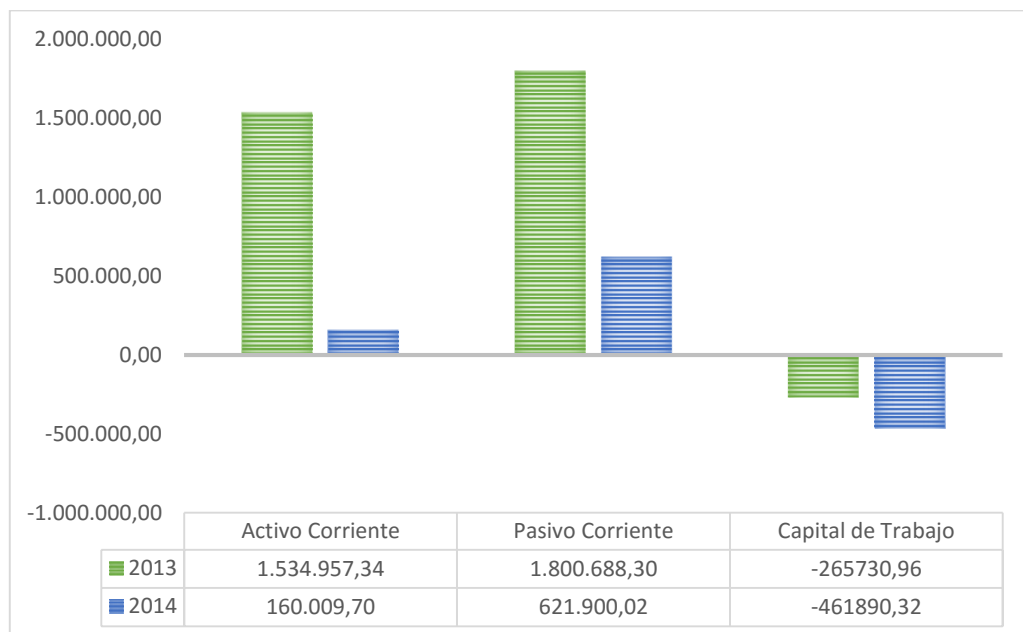


Autor: Ana Cartagena

Fuente: Balances CSD Macara

Este indicador nos permite identificar la capacidad del club para cubrir sus obligaciones sin tomar en cuenta sus inventarios. En el caso del Club Social y Deportivo Macara presenta una prueba acida de 0,85 veces para el año 2013, esto quiere decir que por cada dólar del pasivo corriente posee 0,85 centavos para cubrir sus obligaciones sin contar con sus inventarios y 0,26 veces para el año 2014, lo que quiere decir 0,26 centavos para cubrir las obligaciones.

Figura 10: Capital de trabajo 2013-2014



Autor: Ana Cartagena

Fuente: Balances CSD Macara

Este indicador permite apreciar la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo, de manera cuantitativa los resultados obtenidos por la razón corriente, es decir expresa en valores lo que la razón corriente presenta como una vez. Para el caso del club para el año 2013 su capital de trabajo es de -265730,96 dólares y en el año 2014 su capital de trabajo es de -461890,32 lo que demuestra una disminución considerable entre los dos años expuestos anteriormente.

La situación de la liquidez en el Club Social y Deportivo, tomando como referencia los análisis antes establecidos podemos decir que la liquidez que existe es mínima debido a que no cuenta con los activos corrientes suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

#### 4.1.3 Entrevista

Lo manifestado en la entrevista realizada al Departamento de Contabilidad se detalla a continuación:

**1. ¿En que se basa para elabora el presupuesto?**

El presupuesto que se aplica está basado en los valores obtenidos a causa de las ventas de entradas generadas a causa de partidos realizados en el año, también comprende los valores que se obtienen a través de cuñas publicitarias, contribución por parte de la federación de futbol, eventos deportivos, y cursos vacacionales, etc.

**2. ¿Cómo está conformado el presupuesto que realiza?**

El presupuesto está conformado de un presupuesto general para sueldos de jugadores y administrativos, para organización de eventos.

**3. ¿Cuál es la mayor partida que se carga al presupuesto?**

La mayor partida se la incluye al presupuesto es en el pago de jugadores ya que de eso depende el desempeño de jugadores y el aumento de ingresos monetarios.

**4. ¿Cómo asume el déficit presupuestario?**

El déficit presupuestario que se presenta se asume a con el efectivo que posee la empresa por publicidad y por contribuciones realizadas por la federación de futbol.

**5. ¿Cuáles son las causas para la inyección de liquidez?**

Las inyecciones de liquidez sirven, por tanto, para **compensar** esa parálisis y dinamizar la operatividad. Ya que por la falta de administración del efectivo los gastos son mayores que los ingresos por lo que el presupuesto no se abastece en el año.

**6. ¿Piensa que la empresa puede mejorar su liquidez midiendo adecuadamente su efectivo?**

El club hace el control a diario de los ingresos a caja, que los depósitos sean a diario conociendo los saldos que hay en la cuenta bancos, también conociendo las deudas que tienen que cancelar.

**7. ¿Usted considera que la liquidez generada en este año es reservada como para cubrir obligaciones operacionales?**

No es considerada ya que los ingresos son por publicidad o contribuciones que se las realiza periódicamente.

**8. ¿Piensa usted que si el valor que quedaría después de cancelar sus obligaciones sería valores ociosos?**

No se consideran ociosos si no que se les puede considerar para cubrir posibles deficiencias en el manejo de recursos.

**9. ¿Realizan flujos de caja consecutivos para determinar la liquidez del club?**

Manifiesta que si realizan flujos de caja para determinar la liquidez del club teniendo en cuenta que en periodos anteriores no se obtuvo liquidez.

**10. ¿Existe suficiente capacidad de efectivo para el desarrollo de sus actividades?**

La institución si cuenta con el efectivo necesario ya que es proporcionada por patrocinadores en común realizados por cuñas publicitarias.

A continuación un cuadro de los valores mensuales del año 2014 que nos ayudara para determinar las razones por las que se debe realizar las propuesta establecida.



Tabla 5: Datos financieros CSD Macara

Meses	Planificación presupuestaria	Liquidez
Enero	\$ 26.666,67	\$ 14.444,44
Febrero	\$ 24.666,67	\$ 34.200,00
Marzo	\$ 76.666,67	\$ 32.166,67
Abril	\$ 116.666,67	\$ 40.200,00
Mayo	\$ 96.666,67	\$ 31.166,67
Junio	\$ 105.666,67	\$ 40.200,00
Julio	\$ 31.666,67	\$ 33.166,67
Agosto	\$ 23.666,67	\$ 54.888,89
Septiembre	\$ 76.666,67	\$ 44.166,67
Octubre	\$ 11.666,67	\$ 43.200,00
Noviembre	\$ 12.666,67	\$ 26.166,67
Diciembre	\$ 18.666,67	\$ 28.033,33
<b>Total</b>	<b>\$ 622.000,00</b>	<b>\$ 422.000,00</b>

Fuente: CSD Macara

Elaborado por: Ana Cartagena

## Conclusión

En conclusión a la entrevista realizada al departamento de contabilidad y los datos presentados del año 2014 mensualmente se toma en consideración que los presupuestos realizados con un valor de \$ 200.000,00 anual no abastecen a los gastos y costos que se han realizado durante el año que equivale a \$ 622.000,00 por lo que se ha realizado inyección de liquidez de \$ 422.000,00 anual para cubrir con los gastos efectuados.

Tomando en consideración que el club social y deportivo Macara no cuenta con liquidez por lo que procederemos a hacer un presupuesto de ventas y de producción con valores estimados para poder cubrir los gastos que podrían efectuar en los años siguientes.

## 4.2 VERIFICACION DE LA HIPÓTESIS

### 4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

#### a) Modelo Lógico

**Rxy = 1:** La planificación Presupuestaria no incide significativamente con la liquidez en el Club Social y Deportivo Macará

**Rxy = 0** La planificación Presupuestaria incide significativamente con la liquidez en el Club Social y Deportivo Macará

#### Datos Informativos:

**X= 4**                     $\longrightarrow$  Numero de interrogantes de la variable Independiente tomadas en cuentas en la investigación.

**Y= 6**                     $\longrightarrow$  Numero de interrogantes de la variable dependiente tomadas en cuentas en la investigación.

$$r_{xy} = \frac{\sum ZxZy}{N}$$

$$r_{xy} = \frac{4 + 6}{10}$$

$$r_{xy} = 1$$

El coeficiente de correlación es una medida que indica que tan asociadas están las variables dependiente e independiente en un modelo explica que tanto depende realmente Y de X, ahora, si el valor del coeficiente de correlación es cercano a 1 o a -1 indicará que la variable dependiente si está relacionada de manera directa o inversamente proporcional con la variable independiente

Según los datos tomados de la presente investigación y tomando en consideración el coeficiente de correlación que nos da igual a 1 expresa que las Variables en estudio están relacionadas de manera directa por lo que se determina que:

La Planificación Presupuestaria incide en la liquidez del club social y deportivo Macara de la ciudad de Ambato.

#### 4.2.2 Nivel de Confianza

Nivel de Confianza  $\longrightarrow$  95%

#### 4.2.3 Determinación de la técnica y prueba estadística

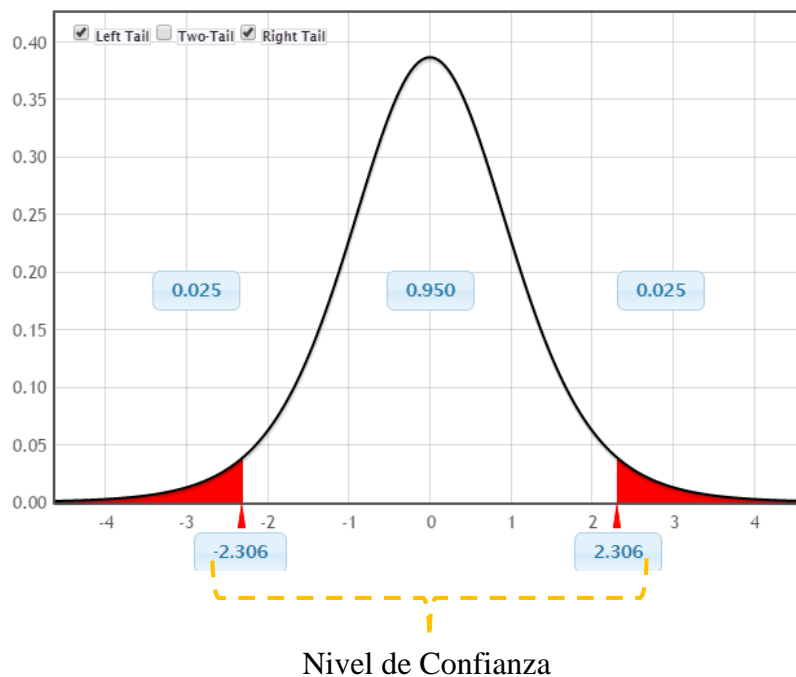
GI= grados de libertad

GI=  $N_1+N_2-2$

GI=  $4+6-2$

GI= 8

#### 4.2.4 Determinación de los valores críticos y sus regiones de rechazo



## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- La falta de conocimiento, sobre cómo llevar una Contabilidad Presupuestaria, no permite tener un control específico sobre los ingresos y los gastos, que incurrían, por lo que todos los informes necesarios para el buen funcionamiento de la institución, no se emitían en su momento. La ausencia de un adecuado sistema presupuestal trae como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad económica de la institución, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la efectividad de las operaciones.

En un entorno cada vez más cambiante y competitivo, resulta imperativo aplicar nuevas herramientas y técnicas que permitan un mejor desempeño, más que basarse en criterios meramente empíricos. Por tanto, la empresa debe establecer una planeación real para poder desarrollar de la manera más eficiente sus planes financieros. Al efectuar proyecciones financieras sobre las principales variables de ingresos y egresos, la empresa podría anticiparse a los requerimientos de fondos que sean necesarios para su operación.

- Club Social y Deportivo Macará debe conocer cuáles son las necesidades básicas de dinero y qué cantidades de efectivo necesita mantener para realizar sus operaciones y tener una liquidez moderada para el cumplimiento de obligaciones, y poder maximizar sus recursos.

- No existe un adecuado análisis de liquidez, ya que no se realizan los respectivos indicadores para su medición, por lo que es necesario el empleamiento para analizar correctamente el efectivo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Determinar sus ingresos y egresos más importantes por área anualmente, para tener una idea más precisa del desempeño financiero de cada área dentro de la empresa e identificar así aquellas áreas que presentar mayores debilidades que deberían ser subsanadas.
- Asignar responsabilidades departamentales, medir los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.
- Ejercer un adecuado control presupuestal, a través de un presupuesto de producción y un presupuesto de ventas, que permita realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas del establecimiento que afectarán su funcionamiento positiva o negativamente,

Debido a esto debemos considerar que el Presupuesto es una herramienta indispensable de planeación, previsión, ejecución y control, que establece claramente las metas y objetivos que persigue, enfocando todos los recursos y acciones para la consecución de los mismos, permitiendo además la evaluación del rendimiento de la entidad es necesario recomendar al Gerente que garantice la continuidad y el crecimiento de la institución, estableciendo metas claras, definiendo planes estratégicos y desarrollando programas para la realización de sus objetivos.

## CAPÍTULO VI

### 6 PROPUESTA

#### 6.1 Datos informativos

- **Título de la propuesta**

Diseño de un plan presupuestario para el Club Social y Deportivo Macara.

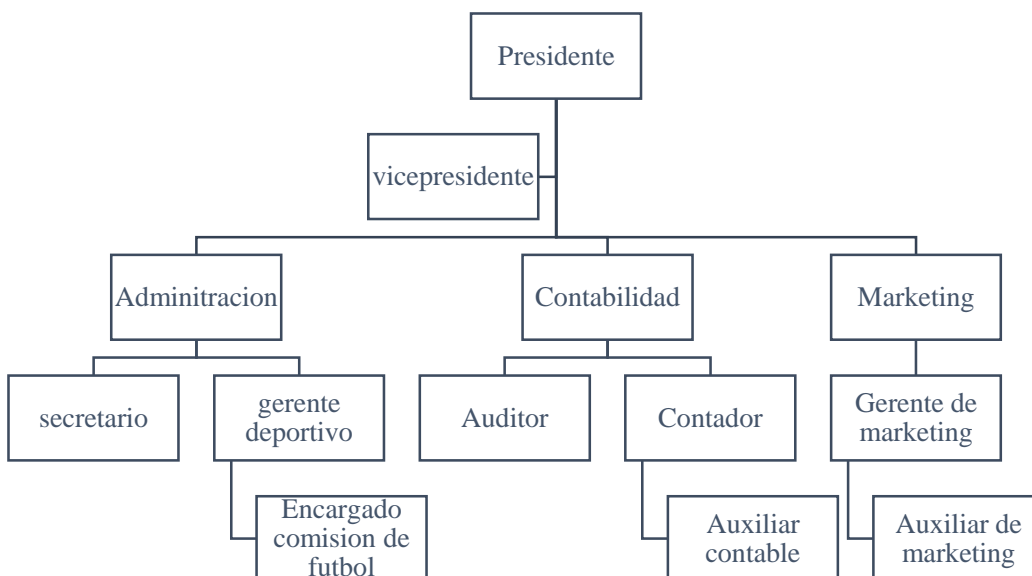
- **Institución ejecutora**

La entidad ejecutora es el Club Social y Deportivo Macara de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

- **Beneficiarios**

Los beneficiarios serán todo el personal del Club Social y Deportivo Macara, y principalmente sus administradores y todos los departamentos.

Figura 11: Organigrama Institucional



Elaborado por: Ana Cartagena

Fuente: Información CSD Macara

- **Ubicación**

La institución se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en la calle 12 de Noviembre y Mera.

- **Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será durante los seis últimos meses del año 2015.

Inicio: Enero de 2015

Fin: Julio de 2015.

- **Equipo técnico responsable**

Dentro de los equipos responsables se encuentran: la investigadora y guía de los docentes de las áreas usadas en esta investigación.

- **Costo**

Tabla 6: Recursos Humanos

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>TOTAL</b>
Tutor	1	250/tutoría	\$250,00
Subtotal			\$250,00
10% imprevistos			\$25,00
Total			\$275,00

FUENTE: Investigación de campo (2015)

ELABORADO POR: Ana Cartagena

Tabla 7: Recursos Materiales

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>TOTAL</b>
Impresiones	300	\$0.20/cu	\$60,00
Copias	100	\$0,05/cu	\$5,00
Transporte	100	\$0,30/viaje	\$30,00
Papel Bond	5	5,00/resma	\$25,00
Alquiler de equipos	2	\$80,00	\$160,00
Subtotal			\$280,00
10% imprevistos			\$28,00
Total			\$308,00

FUENTE: Investigación de campo (2015)

ELABORADO POR: Ana Cartagena

**Presupuesto.-** Se calcula utilizando la fórmula del presupuesto de operación, donde se suman los totales de los recursos previamente estimados:

$$PO = \sum RH + \sum RM$$

$$PO = 275,00 + 308,00$$

$$PO = 583,00$$

**Financiamiento.-** La consecución del presente proyecto será autofinanciado dado que se cuenta con los recursos necesarios.



## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

Una vez realizada la investigación, se puede determinar que el Club Social Deportivo Macará, no cuenta con una adecuada planificación presupuestaria por área, lo que permite que los departamentos puedan desarrollar sus actividades con eficacia.

Esto sucede debido a que los porcentajes de distribución que asigna la administración a los diferentes departamentos, no cuentan con los requerimientos, provocando insatisfacción en los clientes internos y externos del Club Social Deportivo Macara. Y esto a su vez provoca que sus actividades no se desarrollen de manera normal, debido a que la institución no cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios para su normal funcionamiento.

La mala asignación de los rubros por presupuestos para cada departamento, no permite que los objetivos institucionales se cumplan a cabalidad, resultados que fueron reflejados de dicha encuesta realizada a los miembros de la institución

El desconocimiento de documentos para facilitar la gestión presupuestaria, por parte de todos los empleados del Club Social Deportivo Macara; provoca la pérdida de tiempo en el trabajo a ejecutar. Esto debido a que las políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades no han sido desarrollados, lo que conlleva a un inadecuado manejo de los recursos, y a su vez la deficiente asignación de estos; proporcionando información financiera que no es clara. Además, no cuentan con personal capacitado para las diversas áreas, y el software utilizado para el manejo de la contabilidad, es un paquete de reciente uso; lo que, ocasiona a la institución: pérdida de tiempo, subutilización de recursos humanos e incremento de gastos.

El Club Social Deportivo Macará, no posee un sistema de control de presupuestos que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, provocando

que los procesos en cada departamento, se realicen de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan.

### **6.3 Justificación**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas, en efecto es imprescindible la implementación de un sistema de control para elaborar presupuestos, visto que hay un desconocimiento de la temática, y todos concuerdan en la necesidad de tener una herramienta que permita moderar el mal uso de los recursos financieros. Ésta es la manera más adecuada de que el Club Social y Deportivo Macara restaurar su información financiera, conozca como orientar sus recursos, para así satisfacer las necesidades de cada uno de los departamentos, es decir; fortificar el trabajo en equipo y cumplirá sus objetivos y metas institucionales.

Evitará las pérdidas de recursos innecesarias, aportando con soluciones prácticas y posibles. Además, permite el desarrollo acorde de las actividades asignadas para evaluarlas y tomar decisiones oportunas.

La planificación presupuestaria es parte fundamental de la institución, ya que abarca toda la organización, sirve como medio de comunicación, y está diseñado para hacer frente a las necesidades del Club Social y Deportivo Macará.

La aplicación de este sistema le permitirá conocer en que ámbitos necesitan poner atención para poder tomar mejores decisiones para la institución.

### **6.4 Objetivos**

#### **General**

- Diseñar un plan presupuestario para el Club Social Deportivo Macará.

## **Específicos**

- Establecer un modelo básico que sirva para proyectar ventas futuras en relación a los partidos durante todo el año.
- Establecer lineamientos para una correcta panificación.
- Detallar funciones por departamentos para el mejoramiento de actividades.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

Es factible la propuesta porque se contara con los medios necesarios para su aplicación, los que se detallan a continuación:

- **Factibilidad económica**

Es factible en la parte económica, porque el Club Social y Deportivo Macara cuenta con los recursos humanos, económicos y materiales para su ejecución, además esta propuesta no generara egresos económicos, debido a que se realizara con los recursos ya existentes.

- **Factibilidad institucional**

La propuesta permitirá que con ayuda de la planificación la institución mejore financieramente y así se cumplan todos los objetivos del Club Macara.

- **Tecnológica**

Se cuenta con el equipo tecnológico necesario para la implementación de la propuesta como: equipos de oficina, suministros de oficina, muebles y enseres, como también del apoyo de todo el personal Administrativo, Contable y Directivo.

## **6.6 Fundamentación**

La ética profesional y el marco conceptual facilitado en los capítulos anteriores sobre la importancia de una planificación presupuestaria, que permita un mejor manejo de los recursos financieros, y la aplicación de la misma; son un proceso que se confabulan con el fin de mejorar la estabilidad económica de la organización,

por medio de cambios a establecerse en cuanto a controles existentes durante la ejecución de actividades a más de hacer énfasis en el manejo adecuado de los recursos humanos, económicos y financieros.

Con la finalidad de optimizar tiempo y dinero con los que cuenta la institución, para lo cual se expone a continuación los siguientes conceptos operativos a ser utilizados en la presente propuesta:

Proceso de Planeación:

1. Determinar la situación financiera actual
2. Desarrollar Metas financieras
3. Crear e implementar de acción financiero.

Establecer metas es crucial para el éxito de cualquier empresa, pero es especialmente importante para los empresarios que podrán distraerse.

Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Además, pueden servirle para medir el éxito de su empresa.

(Muñiz, 2003) Expresa que la planificación presupuestaria es un proceso técnico cuyo propósito es traducir las prioridades de la institución.

### **Presupuesto de ventas**

Enfocar la previsión de ventas o ingresos es la entrada de la preparación del presupuesto de toda la institución, nos servirá para dónde estamos y a donde nos podemos dirigir en el futuro.

La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir de la capacidades de prestación de servicios, la situación de la institución y el estudio racional de las políticas de marketing.

Debido a que la empresa no es fabricante y cuyas actividades no son de producción se debe desarrollar gastos de administración.

### **Presupuesto de Gastos de administración.**

El objetivo es determinar en forma anticipada para el período de la proyección todos los gastos del período que no correspondan directamente a la financiación o la gestión de ventas.

Las partidas integrantes de los gastos de administración, se han de determinar de acuerdo a las necesidades derivadas de la estructura organizativa y de la administración de ventas. Se clasificaran de la siguiente manera:

- Sueldos
- Cargas sociales
- Amortizaciones
- Seguros
- Mantenimiento de oficinas
- Papelería y útiles de librería

### **Gastos de Publicidad**

Son gastos circunstanciales y puede ser uno de los primeros elementos de gastos a reducir en tiempos difíciles. En ocasiones, cuando los directivos intentan reducirlos, descubren que se han comprometido gastos de publicidad para el futuro, por ello, el sistema presupuestario, y los controles resultantes, deberían incorporar planes que reflejen la programación temporal y el montante de los compromisos

### **Gastos de servicios al cliente**

La creciente influencia del consumismo ha provocado que los programas de garantías tradicionales crezcan extraordinariamente. Cada vez se dedican más

personas y medios a contestar y solucionar las preguntas y reclamos de los consumidores.

### **Importancia de los presupuestos**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto es importante, porque no permite proyectar los recursos físico y/o monetarios que necesitaremos como organización para alcanzar una serie de objetivos ò contribuir al cumplimiento de la misión de la empresa, para alcanzar la visión (Gonzales Buelvas, 2009).

### **Ventajas de los presupuestos**

Los presupuestos se pueden preparar de diferentes formas, dependiendo de la complejidad deseada. Todos ellos conllevan una serie de ventajas, incluso los presupuestos más simples presentan enormes ventajas por razones internas y externas.

A continuación se presentan algunos de los principales beneficios de tener un sistema de presupuestos:

- ✚ Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes.
- ✚ Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- ✚ Coordina y relaciona las actividades de la empresa.
- ✚ Logra resultados de las operaciones periódicas.
- ✚ Determina las políticas fundamentales de la empresa y sus efectos
- ✚ Incluye a todas las áreas de la empresa en el análisis y toma de decisiones.

- ✚ Indica con anticipación las metas y entrega expectativas definidas, las que servirán de escenario de referencia para la acción siguiente.
- ✚ Forza a planear las actividades a realizar en relación con los planes y objetivos generales.
- ✚ Indica “que debe hacerse, quien debe hacerlo, donde se debe hacer, que recursos se deben utilizar, y por qué se debe hacer”.
- ✚ Controla el uso de los recursos, para tener el menor desperdicio posible.
- ✚ Asigna y formaliza las responsabilidades.
- ✚ Ayuda a la coordinación y cooperación de las personas, de manera que los objetivos de la empresa armonicen con los de sus partes.
- ✚ Detecta con anticipación las necesidades financieras, para conseguirlos oportunamente y a tiempo.
- ✚ Permite el control, con el fin de anticipar los cambios y adaptaciones futuras que pudieran necesitarse y no provoque traumas. (Sepulveda, Velasquez, Torres, & Diaz, 2011).

### **Requisitos necesarios para la elaboración de un presupuesto.**

Según (Sarmiento, 1989), menciona que:

*“El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar”.*

### **Integrador**

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

## **Coordinador**

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

## **Operaciones**

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

## **Recursos**

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logrará, con la planeación financiera que incluya:

- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos.

## **Sistema de control de presupuestos**

Según, (Burbano & Ortiz, 1995) menciona que:

*“El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones”.*



El sistema de control de presupuesto se define como el conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen los hombre, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas a la institución, destinada a servir de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad administrativa.

Por lo tanto es fundamental poseer un buen sistema de control de presupuestos, tanto para la institución para la toma de sus decisiones y objetivos.

De esta manera con la ayuda de un buen presupuesto se logrará que la entidad, establezca las prioridades de los gastos, y evaluar la consecución del trabajo realizado.

## **6.7 Metodología. Modelo Operativo**

La formulación presupuestaria no es otra cosa que un sistema de planeación, relacionada con las principales funciones administrativas que son planeación, ejecución y control, dicho sistemas es un proceso continuo de un año para alcanzar los resultados esperados.

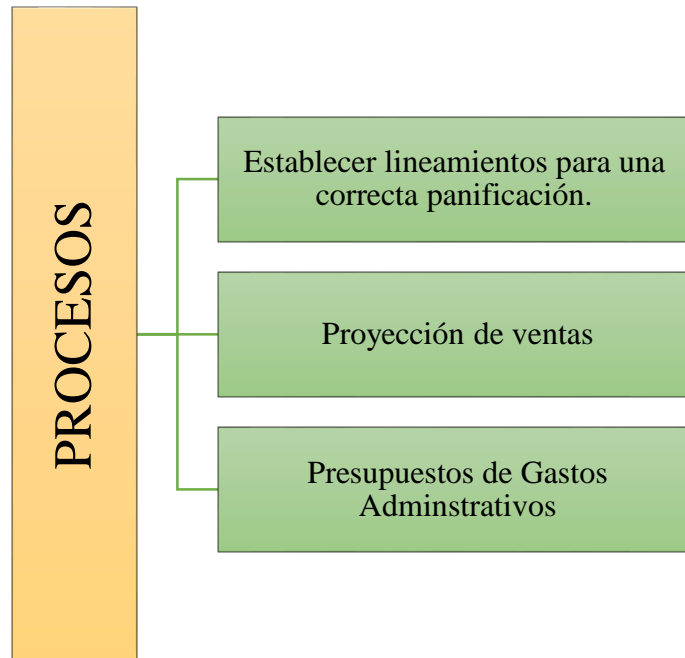
Dentro de la propuesta es indispensable crear un modelo que señale la asignación y distribución de los recursos económicos, es así que las fuentes para obtener recursos monetarios son a través de proyectos y convenios realizados con las distintas instituciones.

Adicionalmente, estos fondos son entregados al club social y deportivo macara, con la finalidad de que ésta pueda desarrollar las distintas actividades y dar bienestar, seguridad a todos sus integrantes.



### 6.7.1 Fases del proceso presupuestario.

Figura 12: Procesos presupuestarios



Elaborado por: Ana Cartagena

### 6.7.2 Lineamientos para la planificación

- Detección de oportunidad
- Establecimiento de Objetivos
- Ejecución de objetivos

La información financiera que se proporciono es del año 2014 y está detallada en el Anexo 3 Balance General 2014 y Anexo 4 Estado de Resultados 2014.

Las metas se cumplen cuando los objetivos establecidos se realizan en un tiempo determinado. En otras palabras, aplicando los recursos necesarios de manera oportuna, las metas planeadas se cumplen en tiempo y forma.

Las meta financiera a cumplir:

- ✓ Organización de responsabilidades
- ✓ Crear un presupuesto
- ✓ Implementar plan de ahorro (gastos administrativos).

### **6.7.3 Funciones por departamentos**

El propósito de el detalle de las actividades es suministrar información concretar de los distintos departamentos del Club social y deportivo Macará, para el mejoramiento de funciones.

#### **6.7.3.1 Secretaria:**

1. Tomar y transcribir dictados de documentos.
2. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos.
3. Atender y corresponder llamadas telefónicas
4. Atender visitas a reuniones programadas con los directivos
5. Llevar control de existencia de suministros.
6. Tener una adecuada atención a los clientes con la información necesaria que requieran.

#### **6.7.3.2 Departamento Contable:**

1. Efectuar los análisis financieros respectivos.
2. Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
3. Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la Aplicación Informática utilizada.
4. Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.
5. Generar, verificar y firmar conjuntamente con el Gerente Ejecutivo

6. Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
7. Efectuar los análisis financieros respectivos, a ser remitidos a las autoridades institucionales y de conformidad a los plazos que señala la Ley.
8. Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
9. Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
10. Preestablecer un presupuesto por departamento, para asegurar el financiamiento adecuado para la Institución
11. Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la Gerencia.

### **6.7.3.3 Auxiliar Contable**

1. Elaborar los Estados Financieros
2. Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto institucional.
3. Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones del presupuesto.
4. Verificar y consolidar los saldos contables. fin de mes, conciliando la ejecución del presupuesto con los cheques girados.
5. Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.
6. Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.
7. Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
8. Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
9. Elaborar conciliaciones bancarias.
10. Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
11. Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.

12. Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.
13. Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.

#### **6.7.3.4 Departamento de Marketing**

1. Escuchar las Necesidades de la Institución
2. Seguir las tendencias y vigilar la competencia
3. Coordinar esfuerzos con: imprentas, diseñadores, junto con el análisis de objetivos de la empresa.
4. trabajar en nuevas promociones, programas de afiliación, técnicas de retención de clientes.
5. Tener comunicación constante con los directivos de la empresa para asegurar el cumplimiento de obligaciones.
6. Ayudar a mejorar los procesos de venta y atención a cliente.
7. Gestionar los presupuesto de marketing
8. Definir los planes estratégicos de marketing

Este detalle de funciones ayudara a la institución a mejora la realización de sus actividades y el mejoramiento y correcto uso de los recursos para mejorar su financiamiento presupuestario y así poder cumplir con objetivos institucionales.

#### **6.7.4 Proyección de Ventas**

Para esta fase se tomara en cuenta los valores utilizados por el club durante todo el año 2014 para su correspondiente análisis, se tomara en cuenta el número de entradas posibles cada año durante el año.

Para este presupuesto se tomara en cuenta los valores supuestos por valor de entradas, estimando lo siguiente:

Tabla 8: Tabla de valores de Entradas

<b>Boletos</b>	<b>Valor</b>
Tribuna	\$ 15
General	\$ 8

Elaborado por: Ana Cartagena

Para determinar un valor monetario se hizo un análisis de mercadeo para evaluación del valor de entradas a partidos de futbol en el Ecuador, tomando como ejemplo el valor que han tenido algunos equipos en sus partidos a los largo de los últimos meses, presentados a continuación:

Tabla 9: Valores de Entradas a partidos

Valores propuestos por equipos ecuatorianos			
General: \$ 5,00	General: \$ 10,00	General: US \$ 3	General: US \$ 8
Tribuna: \$ 20,00	Tribuna: \$ 30,00	Tribuna: US \$ 4	Tribuna: US \$ 10

Elaborado por: Ana Cartagena

Fuente: Google/Datos futbol.

Es importante recalcar que los datos tomados son de equipos más influyentes en el mundo del futbol por lo que los datos que se tomaron son un promedio de lo detallado anteriormente.

A continuación se detallar un presupuesto estimado de cuantas entradas deben ser vendidas mensualmente durante el año 2016 para poder tener un aumento en el activo corriente lo que aumentaría si liquidez en un porcentaje considerable y así poder cubrir un poco los pasivos corrientes que se generaran.

El presupuesto determinado a continuación no ayuda a evaluar el nivel de liquidez al término del año que está en consideración para conocer la mejoría de la economía de la institución.

Tabla 10: Presupuesto de número de Entradas

<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Entradas General</b>	358	275	298	328	298	267	290	200	287	329	206	195	3331
<b>Entradas Tribuna</b>	60	59	45	59	43	57	50	48	48	49	45	23	586
<b>Unidades requeridas</b>	418	334	343	387	341	324	340	248	335	378	251	218	3917

Elaborado por: Ana Cartagena



## **Conclusión:**

En las tablas presentadas anteriormente se detalla el número de entradas que se deberían vender suponiendo que realizan 5 juegos en promedio al mes.

Cabe recalcar que un no se cubre en su totalidad los pasivos corrientes de la empresa, pero el incremento del efectivo ayuda a que la pérdida sea menor en relación al año 2014.

El presupuesto de ventas de una empresa es la base de casi todas sus decisiones comerciales. Todos los empresarios -hasta los más pequeños- emplean alguna clase de pronóstico de ventas, aunque sea de modo inconsciente o intuitivo, como punto de partida para todos los planes de una empresa.

Además la empresa debe prever el flujo de efectivo para poder hacer frente a sus obligaciones. En síntesis, el pronóstico de ventas es el medio por el cual la empresa organiza sus metas específicas y sus planes de operación.

Para esta fase se tomara en cuenta los valores utilizados por el club durante todo el año 2014 para su correspondiente análisis, se tomara en cuenta el valor de las entradas y el número de entradas posibles por cada mes.

Para este presupuesto se tomara en cuenta los valores supuestos por valor de entradas, tomado de los presupuestos de producción y los valores establecidos anteriormente en la tabla 6: valores de las Entradas.

Tabla 11: Presupuesto de Ventas Entradas en General

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas esperadas, unidades</b>	358	275	298	328	298	267	290	200	287	329	206	195	1259
<b>Precio de venta unitario</b>	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
<b>Total ventas (dólares)</b>	2.864,00	2.200,00	2.384,00	2.624,00	2.384,00	2.136,00	2.320,00	1.600,00	2.296,00	2.632,00	1.648,00	1.560,00	26.649,00
<b>PORCENTAJE DE VENTAS</b>	10,7%	8,3%	8,9%	9,8%	8,9%	8%	8,7%	6%	8,6%	9,9%	6,2%	0,6%	100%

Elaborado por: Ana Cartagena

Tabla 12: Presupuesto de Ventas Entradas en tribuna

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas esperadas, unidades</b>	60	59	45	59	43	57	50	48	48	49	45	23	223
<b>Precio de venta unitario</b>	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<b>Total ventas (dólares)</b>	600,00	590,00	450,00	590,00	430,00	570,00	500,00	480,00	480,00	490,00	450,00	230,00	5.260,00
<b>PORCENTAJE DE VENTAS</b>	11,4%	11,2%	8,6%	11,2%	8,2%	10,8%	9,5%	9,1%	9,1%	9,3%	8,5%	4,4%	100%

Elaborado por: Ana Cartagena

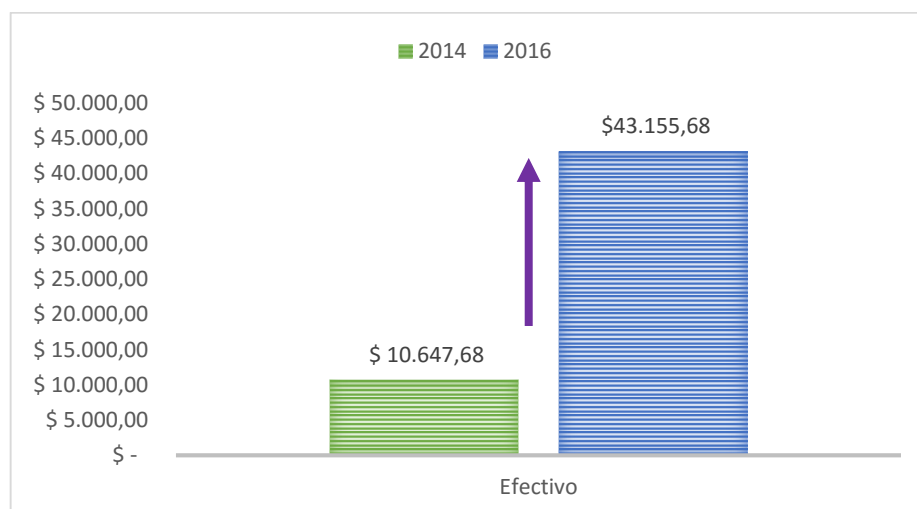
En las tablas presenta das anteriormente se detalla el número de entradas con sus respectivos valores por entradas para que el efectivo aumente en un valor total de \$32.508,00 tomando en cuenta el valor del 2014 que era de 11.361,43, teniendo un aumento del 30% en su efectivo y equivalentes del efectivo.

Entradas	Valor
Total Entradas en General	26.648,00
Total Entradas en Tribuna	5860,00
<b>Total</b>	<b>32.508,00</b>

Debido a los datos proporcionados por la Institución solo se puede hacer una estimación de lo que pueden hacer para incrementar el efectivo y así mejorar el índice de liquidez, considerando que los pasivos corrientes no varían en el año 2016.

Suponiendo que los pasivos corrientes serían los mismos tomamos en cuenta el nuevo valor de Efectivo, tomando en cuenta que todo lo que se vende como dinero líquido para la institución, y es presentado a continuación:

Figura 13: Efectivo 2016



Elaborado por: Ana Cartagena

Vemos un aumento considerable que ayudara a la intuición al cumplimiento de sus objetivos económicos.

## 6.7.5 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 13: Gastos 2014

CLASIFICACION DE GASTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Gastos Administrativos													
Salarios- Jugadores	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 36.005,76	\$ 432.069,06
Salario- Administrativos	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 3.800,06	\$ 45.600,75
Beneficios Sociales	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 17.768,92	\$ 213.227,08
Aporte Seguridad Social	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 1.637,52	\$ 19.650,24
Arrendamiento	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 757,97	\$ 9.095,62
Mantenimiento y reparación	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 505,50	\$ 6.065,97
Combustibles y lubricantes	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 83,09	\$ 997,06
Promoción y publicidad	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 63,33	\$ 760,00
suministros, materiales y repuestos	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 108,42	\$ 1.301,05
Transporte	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 1.449,25	\$ 17.390,99
Gastos de Gestión	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 2.700,00
Impuestos contribuciones y otros	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 10,01	\$ 120,16
Gastos de viaje	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 1.836,93	\$ 22.043,15
Servicios públicos	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 174,72	\$ 2.096,67
Pagos por otros servicios	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 9.747,44	\$ 116.969,32
Pagos por otros bienes	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 21.098,18	\$ 253.178,12

Elaborado por: Ana Cartagena

El cuadro presentado demuestra un supuesto de los gastos que se realizaron en el 2014 suponiendo que los gastos mensuales no varían, para este presupuesto es necesario corregir valores que por su alto valor afectan a la utilidad de la institución.

Como en este caso están los salarios que se pagan a los jugadores y sus respectivos beneficios junto con el costo que ocasiona traer jugadores extranjeros, que puedan dar resultado, también se muestra el valor alto en honorarios de sus Administrativos, así como pagos de otros servicio y bienes.

Tabla 14: Ajuste presupuestario 2016

Salarios- Jugadores	Salario- Administrativos	Beneficios Sociales	Gastos de viaje	Pagos por otros servicios	Pagos por otros bienes
5%	5%	5%	5%	5%	5%
\$ 21.603,45	\$ 2.280,04	\$ 10.661,35	\$ 1.102,16	\$ 5.848,47	\$ 12.658,91

Elaborado por: Ana Cartagena

El ajuste que se toma en consideración es una 5% a todos los gastos principales para determinar un valor máximo que se puede aplicar al 2016.

Tabla 15: Gastos presupuestados

<b>2016</b>	<b>Salarios-Jugadores</b>	<b>Salario-Administrativos</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>Gastos de viaje</b>	<b>Pagos por otros servicios</b>	<b>Pagos por otros bienes</b>
<b>Enero</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Febrero</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Marzo</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Abril</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Mayo</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Junio</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Julio</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Agosto</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Septiembre</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Octubre</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Noviembre</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>Diciembre</b>	\$ 34.205,47	\$ 3.610,06	\$ 16.880,48	\$ 1.745,08	\$ 9.260,07	\$ 20.043,27
<b>TOTAL</b>	\$ 410.465,61	\$ 43.320,71	\$ 202.565,73	\$ 20.940,99	\$ 111.120,85	\$ 240.519,21

Elaborado por: Ana Cartagena

Tabla 16: Resultados

<b>Total Ingresos</b>	\$ 1.162.731,11
<b>Total Costos y Gastos</b>	\$ 1.089.110,87
<b>Perdida del Ejercicio</b>	\$ 73.620,24

Elaborado por: Ana Cartagena

Figura 14: Resultados



Elaborado por: Ana Cartagena

Con el proceso realizado se podrá obtener una utilidad de 73.629,24. A través de estos supuestos se podrá disminuir los gastos que son ocasionados cada mes, como conclusión a los supuestos realizados ayudara a la institución a obtener una utilidad que podrá ser utilizada a cumplir metas institucionales como obtener su propia residencia.



## 6.8 Administración

La administración de la propuesta estará a disposición del personal administrativo del club, los que estarán encargados de controlar el plan presupuestario presentado anteriormente. Este modelo podrá ser ajustado a los requerimientos que crean convenientes y necesarios según el avance del proceso elaborado.

## 6.9 Previsión de evaluación

Con el fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta para el cumplimiento de los objetivos planteados se deberá realizar un monitoreo del cumplimiento del modelo de plan presupuestario.

Además con proceso de seguimiento y evaluación permanente, para poder anticipar a las contingencias que se puedan presentar permitiendo tomar las mejores decisiones y cumplimiento de objetivos.

Tabla 17: Evaluación de la Propuesta

EVALUACION DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan Evaluar?	El interés de evaluar la propuesta, se manifiesta por parte de todos quienes integran el Club Social y Deportivo Macará
2	¿Por qué evaluar?	Es importante contar con una evaluación permanente para verificar si se está dando fiel cumplimiento a los objetivos institucionales y a lo presupuestado.
3	¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento a la presupuestación y corregir posibles desfases en el sistema de control presupuestario establecido.
4	¿Qué evaluar?	Se va a evaluar la planificación presupuestaria establecida.

5	¿Quién evalúa?	El personal encargado de realizar la evaluación y monitoreo continuo de la propuesta serán los encargados de cada departamento, y a dichos jefes los evaluará el presidente del CSD Macará.
6	¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realizará en forma permanente, es decir cada año.
7	¿Cómo evaluar?	La metodología que utilizará la evaluación será participativa con la colaboración de varias personas de la Institución, además se utilizarán diferentes instrumentos de evaluación, como la observación. Y se realizará de manera mensual.

Elaborado por: Ana Cartagena

## **Bibliografía**

- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). En *Fundamentos de Marketing* (pág. 212). Mc Graw Hill 13a. Edición.
- Abril, V. H. (2008). "Elaboración de Proyectos de Investigación.
- Alvarado Valencia, J., & Obadi Araújo, J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística* . Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Arango, A. (2011). *Análisis de Datos Cualitativos*. Medellin, Colombia.
- Arena , S. (2007). *El metodo observacional*.
- Arias, F. (2006). Introducción a lametodología científica. En *El proyecto de investigación científica*:. Caracas: Editorial Episteme, 5ta edición.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y*. Quito.
- Baca Urbina. (1999). Metodos de Evaluacion Financiera en Evaluacion de Proyectos. En *Evaluacion de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición.
- Burbano , J., & Ortiz, A. (1995). "Presupuesto, enfoque moderno de plantación y control de recursos. Bogota Colombia: McGraw -Hill 2ª edición.
- Burbano Ruiz, J. E. (1989). "Presupuesto enfoque moderno de plantación y control de. Mexico: McGraw Hill.
- Burbano, J. E. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia: McGraw Hill.
- Carvajal, L. (1998). En *Metodología de la Investigación Científica, Curso general y Aplicado* (pág. 139). Cali: 12º- Ed.
- Cholvis, F. (2000). "Diccionario de Contabilidad. Terminología de la contabilidad y otras voces y expresiones de uso común".
- Claflan, V. (2006). "Plan presupuestario para la ejecución de la Urbanización Ensueño".
- CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PÚBLIC. (2010). *Programacion presupuestaria*. Quito.
- Congreso Nacional. (1992). *Ley del Presupuesto del Sector Publico*.
- Cordova Zamora , M. (2002). En *Estadistica Inferencial* . Peru: Moshera S.R.L. Segunda Edicion.

- Davalos, O. (2007). "Objetivos del presupuesto".  
<http://www.mailxmail.com/curso-como-hacer-presupuestos-inversion/objetivospresupuesto>.
- Dumrauf, G. L. (2003). "Guía de Finanzas". Buenos Aires Argentina: Edición Grupo Guía.
- Ecuador, M. d. (2012). *CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION*. Quito.
- Francisco Quisigüña, F. (2006). *Planificación Presupuestaria*.
- Glenn A, W. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. Mexico: Pearson Educación Sexta Edición.
- Gonzales Buelvas, E. J. (2009). *Importancia del Presupuesto*. Tecnar.
- Jimenez Estrella, P. P. (2009). TESIS "Gestión financiera como herramientas para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal confecciones Rodan",.
- Jimenez Fernandez, C. (1983). "Población y muestra". El muestreo. Madrid: UNED TOMO I.
- Lagos V, M. (2004). Tipos de Presupuestos. *Gestiopolis*.
- Lozano Rendón,, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martinez, J. C. (2007). *Manual de Análisis Financieros*.
- Merton, R. C., & Bodie, Z. (2003). *Finanzas*. Mexico: Pearson Educación.
- Meza Cascante, L. G. (s.f.). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Virtual, Matemática Educación e Internet*.
- Meza Orosco, J. d. (2013). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá D.C: Littoperla Impresores Ltda.
- Montalvo Claros, O. G. (2009). *Administración Financiera Básica, el corto plazo*.
- Muñiz Gonzales, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit.
- Muñiz, G. L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. España.: Ediciones Gestión 2000.
- Muñoz, J. (2013). Los Equipos con los mayores presupuestos del mundo y los propietarios más ricos. *Colgados por el Fútbol*.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. Mexico: McGraw Hill.

- Ortega Castro, A. (2009). Definición de Administración Financiera. *Finanzas*.
- Ortiz Anaya, H. (1996). *Análisis Financiero Aplicado*. Colombia: Santafé de Bogotá Universidad Externado.
- O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. (2003). *Economics: Principles and Tools*. Prentice Hall.
- Paz, N. (2012). *Enfoques cualitativos*. Santa Cruz.
- Pin, D. (2014). El manejo irresponsable de presupuestos incide en la crisis del fútbol ecuatoriano, dicen dirigentes. *Andes*.
- Quisiguiña Calle, F. (2006). *Planificación Presupuestaria*.
- Román, J., & Pastor, E. (1984). *Técnicas para la entrevista*. Barcelona: CEAC.
- Sarmiento, E. A. (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Bogotá.
- Sepulveda, L., Velasquez, M., Torres, J., & Diaz, M. (2011). *Análisis Financiero*. Chile.
- Serrano González, M. I. (2002). *La Educación para la Salud del siglo XXI comunicación y salud* (Segunda Edición ed.). España: Diaz Santos.
- Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.
- Silva, L. C. (1997). *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica*. España: Diaz de Santos.
- Yanez, & Moreta. (2006). "Sistema de presupuestos y su incidencia en la gestión de la asociación de juntas parroquiales rurales de Tungurahua". 107.

# ANEXOS

**Anexo 1:**

**INDICADORES DE LIQUIDEZ**

INDICADOR	FORMULA				RESULTADO	INTERPRETACION
	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE					
Razón Corriente 2013	Activo Corriente	\$ 1.534.957,34	Pasivo Corriente	\$ 1.800.688,30	0,85	La empresa en el 2013 no puede cubrir sus obligaciones ya que cuenta con 0.85 por cada dólar del pasivo corriente
Razón Corriente 2014	Activo Corriente	\$ 160.009,70	Pasivo Corriente	\$ 621.900,02	0,26	La empresa en el 2014 no puede cubrir sus obligaciones ya que cuenta con 0.26 por cada dólar del pasivo corriente
INDICADOR	FORMULA				RESULTADO	INTERPRETACION
	CAJA, BANCOS, INVERSIONES TEMPORALES, CUENTAS POR COBRAR /PASIVOS CORRIENTES					
Prueba Acida 2013	Caja, Bancos, Inversiones Temporales, Cuentas por cobrar	\$ 206.452,95	Pasivo Corriente	\$ 1.800.688,30	0,11	La empresa en el 2013 no puede cubrir sus obligaciones ya que cuenta con 0.11 por cada dólar del pasivo corriente
Prueba Acida 2014	Caja, Bancos, Inversiones Temporales, Cuentas por cobrar	\$ 159.161,70	Pasivo Corriente	\$ 621.900,02	0,26	La empresa en el 2013 no puede cubrir sus obligaciones ya que cuenta con 0.26 por cada dólar del pasivo corriente
INDICADOR	FORMULA				RESULTADO	INTERPRETACION
	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE					
Capital de Trabajo 2013	Activo Corriente	\$ 1.534.957,34	Pasivo Corriente	\$ 1.800.688,30	-\$ 265.730,96	En la empresa en el año 2013 cuenta con CAPITAL DE TRABAJO - 265.730,96
Capital de Trabajo 2014	Activo Corriente	\$ 160.009,70	Pasivo Corriente	\$ 621.900,02	-\$ 461.890,32	En la empresa en el año 2014 cuenta con CAPITAL DE TRABAJO - 461.890,32

**Anexo 2:**

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
ENTREVISTA



1. ¿En que se basa para elabora el presupuesto?
2. ¿Cómo está conformado el presupuesto que realiza?
3. ¿Cuál es la mayor partida que se carga al presupuesto?
4. ¿Cómo asume el déficit presupuestario?
  
5. ¿Cuáles son las causas para la inyección de liquidez?
6. ¿Piensa que la empresa puede mejorar su liquidez midiendo adecuadamente su efectivo?
7. ¿Usted considera que la liquidez generada en este año es reservada como para cubrir obligaciones operacionales?
8. ¿Piensa usted que si el valor que quedaría después de cancelar sus obligaciones seria valores ociosos?
9. ¿Realizan flujos de caja consecutivos para determinar la liquidez del club?
10. ¿Existe suficiente capacidad de efectivo para el desarrollo de sus actividades?



**Anexo 3:**

**BALANCE GENERAL**  
Club Social y Deportivo Macara  
2014

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalentes	\$ 10.647,68	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente	\$ 565.339,49
Cuentas y documentos por cobrar clientes corriente	\$ 119.130,56	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 22.700,19
Otras cuentas y documentos por cobrar clientes corriente	\$ 29.383,46	Obligaciones emitidas corrientes	\$ 33.860,34
Crédito Tributario impuesto a la renta	\$ 848,00	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	\$ 621.900,02
<b>Total Activos Corriente</b>	\$ 160.009,70	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 621.900,02
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSION</b>			
Terrenos	\$ 301.000,00	- Pérdida acumulada de ejercicios anteriores	\$ -122.205,12
Muebles y Enseres	\$ 23.921,97	- perdida del ejercicio	\$ -13.042,13
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 4.370,30	<b>Total Patrimonio neto</b>	\$ -135.247,25
Equipo de Computo	\$ 1.422,65		
- Dep. Acum. Propiedad, planta y equipo	\$ -4.071,85		
<b>Total Propiedad, planta y equipo, propiedades de inversión</b>	\$ 334.786,77		
<b>Total Activos no Corrientes</b>	\$ 334.786,77		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 494.796,47	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 486.652,77

**Anexo 4:**

ESTADO DE RESULTADOS  
Club Social y Deportivo Macara  
2014

<b>VENTAS</b>	
Ventas netas locales gravados con 12%	\$ 409.280,09
Ventas netas locales gravados con 0%	\$ 193.385,97
Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones De recursos públicos	\$ 527.557,05
<b>Total Ingresos</b>	\$ 1.130.223,11
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
Sueldos y Salarios y demás remuneración que constituye materia gravada del - IESS	\$ 432.069,06
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituye materia gravada del IESS	\$ 213.227,08
- Aporte a la seguridad social	\$ 19.650,24
- Honorarios profesionales y dietas	\$ 45.600,75
- Arrendamiento	\$ 9.095,62
- Mantenimiento y reparación	\$ 6.065,97
- Combustibles y lubricantes	\$ 997,06
- Promoción y publicidad	\$ 760,00
- suministros, materiales y repuestos	\$ 1.301,05
- Transporte	\$ 17.390,99
- Gastos de Gestión	\$ 2.700,00
- Impuestos contribuciones y otros	\$ 120,16
- Gastos de viaje	\$ 22.043,15
- Servicios públicos	\$ 2.096,67
- Pagos por otros servicios	\$ 116.969,32
- Pagos por otros bienes	\$ 253.178,12
<b>Total Costos y Gastos</b>	\$ 1.143.265,24
<b>Perdida del Ejercicio</b>	\$ -13.042,13

**Anexo 5:**

BALANCE GENERAL  
Club Social y Deportivo Macara  
2013

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalentes	\$ 11.361,43	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente	\$ 18.938,96
Cuentas y documentos por cobrar clientes corriente	\$ 73.570,40	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 979.557,84
Otras cuentas y documentos por cobrar clientes corriente	\$ 121.521,12	Obligaciones con instituciones financieras	\$ 802.191,50
Otros Activos Corrientes	\$ 1.328.504,39	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	\$ 1.800.688,30
<b>Total Activos Corriente</b>	\$ 1.534.957,34	Otros pasivos	\$ 191.051,81
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>Total Pasivo</b>	\$ 1.991.740,11
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSION</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Terrenos	\$ 301.000,00	Capital suscrito y/o asignado	1332896,09
Muebles y Enseres	\$ 23.103,20	- Pérdida acumulada de ejercicios anteriores	\$ 1.750.625,55
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 3.968,52	Utilidad del ejercicio	\$ 286.034,34
Equipo de Computo	\$ 950,65	<b>Total Patrimonio neto</b>	\$ -131.695,12
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 52,71		
- Dep. Acum. Propiedad, planta y equipo	\$ 3.987,43		
<b>Total Propiedad, planta y equipo, propiedades de inversión</b>	\$ 325.087,65		
<b>Total Activos no Corrientes</b>	\$ 325.087,65		
<b>Total Activo</b>	\$ 1.860.044,99	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	\$ 1.860.044,99