



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“La gestión financiera y la liquidez en el Club Importadora Alvarado de la ciudad  
de Ambato”**

---

**Autor:** Raza Guerrero, Alex Daniel

**Tutor:** Ing. Valencia Núñez, Edison Roberto

**Ambato - Ecuador**

**2016**

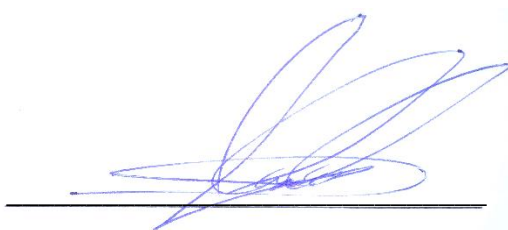
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Edison Roberto Valencia Núñez, con cédula de identidad N° 180346309-8, en mi calidad de Tutor del análisis de caso, sobre el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA LIQUIDEZ EN EL CLUB IMPORTADORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Alex Daniel Raza Guerrero, de la carrera de Contabilidad y Auditoría , modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos, como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Noviembre del 2016

### **EL TUTOR**



Ing. Edison Roberto Valencia Núñez

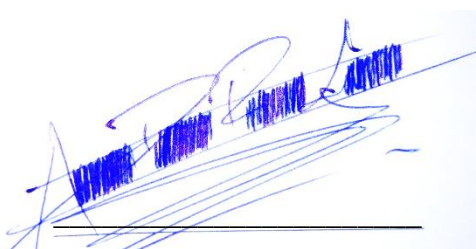
C.I. 180346309-8

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alex Daniel Raza Guerrero, con cédula de identidad N° 180455271-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA LIQUIDEZ EN EL CLUB IMPORTADORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este análisis de caso.

Ambato, Noviembre del 2016

### AUTOR



Alex Daniel Raza Guerrero

C.I. 180455271-7

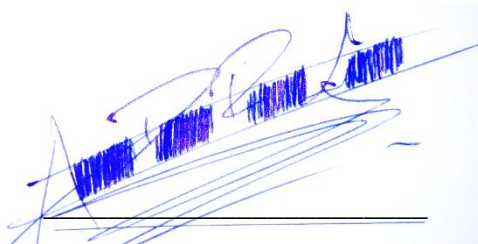
## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Noviembre del 2016

### **AUTOR**



Alex Daniel Raza Guerrero

C.I. 180455271-7

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso sobre el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA LIQUIDEZ EN EL CLUB IMPORTADORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, elaborado por Alex Daniel Raza Guerrero, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre del 2016



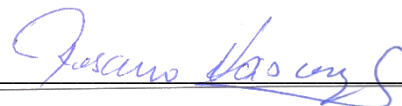
Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Dr. Fabián Mera

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Econ. Rosario Vásconez

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi investigación a todas las personas dedicadas a hacer del mundo un lugar mejor, quienes hacen que su vida y la de los demás tengan propósito y sentido, a través del cariño, amor, respeto, valores y ejemplo.

A todos los que mantienen un espíritu de niño, que no pierden la esperanza, mantienen optimismo y muestran fe, aquellos que hacen brillar al resto con su propia luz y liberan automáticamente a otros.

A los que han vencido al sistema y han dado lucha contra el tiempo, ellos mismos y el mal, que han mostrado que todo es posible en medida que se lo desee.

Alex Daniel Raza G.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a nuestro creador Jehová, por su eterna bondad y paciencia, por permitirnos vivir con la esperanza de ser escritos en su libro de la vida y ser salvos.

A mi familia, en especial a mi abuela que fue un ejemplo a seguir, y a quien estimo mucho, mi hermano Benjamín.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, que mediante su enseñanza he adquirido conocimientos necesarios para un desenvolvimiento profesional.

Alex Daniel Raza G.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA LIQUIDEZ EN EL CLUB IMPORTADORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**AUTOR:** Alex Daniel Raza Guerrero

**TUTOR:** Ing. Edison Roberto Valencia  
Núñez

**FECHA:** Noviembre del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal es analizar la gestión financiera y el impacto que tiene en la liquidez del Club Importadora Alvarado, para lo cual se conoció el problema a través de un análisis exploratorio, luego se detalló el mismo por medio de un análisis descriptivo, y finalmente se determinó mediante un análisis correlacional la incidencia de la una variable con la otra. Se recolectó la información por medio de instrumentos estructurados, como la encuesta a los diferentes miembros del club, con diferentes preguntas relacionadas al aspecto financiero y sus respectivas tabulaciones, análisis e interpretaciones; además del análisis financiero del estado de resultados anual, con su respectivo análisis e interpretación; los mismos que permitieron establecer conclusiones y recomendaciones, dando como resultado el hecho que la gestión financiera dentro del club no es manejada correctamente, dejando al final del proceso deportivo anual, un déficit en la liquidez. Por tal razón, se debe realizar correctivos para mejorar la gestión financiera en el club, direccionando a elaborar una propuesta de un modelo de gestión financiera mediante etapas, con sus respectivos procesos y actividades a seguir, detallados individualmente; que ayuden a la liquidez del Club Importadora Alvarado y se alcancen los objetivos propuestos por la organización.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** GESTIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ, ANÁLISIS FINANCIERO, MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA, CLUB IMPORTADORA ALVARADO.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “FINANCIAL MANAGEMENT AND LIQUIDITY IN THE CLUB IMPORTADORA ALVARADO IN THE CITY OF AMBATO”.

**AUTHOR:** Alex Daniel Raza Guerrero

**TUTOR:** Ing. Edison Roberto Valencia  
Núñez

**DATE:** November 2016

**ABSTRACT**

The main objective is to analyze the financial management and its impact on the liquidity of the Club Importadora Alvarado, for which the problem was known through an exploratory analysis, then it was detailed through a descriptive analysis, and finally determined through a correlation analysis the incidence of the one variable with the other one. Information was collected through structured instruments, such as the survey of different members of the club, with different questions related to the financial aspect and their respective tabulations, analyzes and interpretations; in addition to the financial analysis of the annual statement of income, with its respective analysis and interpretation; the same ones that allowed to draw conclusions and recommendations, resulting in the fact that the financial management within the club is not managed correctly, leaving at the end of the annual sporting process, a deficit in liquidity. For this reason, corrective measures should be taken to improve financial management in the club, directing to elaborate a proposal for a financial management model in stages, with their respective processes and activities to be followed, individually detailed; which help the liquidity of the Club Importadora Alvarado and achieve the objectives proposed by the organization.

**KEYWORDS:** FINANCIAL MANAGEMENT, LIQUIDITY, FINANCIAL ANALYSIS, FINANCIAL MANAGEMENT MODEL, CLUB IMPORTADORA ALVARADO.

## ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO                                       | PÁGINA   |
|---|----------|
| <b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>                     |          |
| PORTADA.....                                    | i        |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                       | ii       |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....                     | iii      |
| CESIÓN DE DERECHOS.....                         | iv       |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....           | v        |
| DEDICATORIA.....                                | vi       |
| AGRADECIMIENTO.....                             | vii      |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                          | viii     |
| ABSTRACT.....                                   | ix       |
| ÍNDICE GENERAL.....                             | x        |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                           | xiii     |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                         | xiv      |
| INTRODUCCIÓN.....                               | 1        |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                          | <b>2</b> |
| <b>IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR.....</b>   | <b>2</b> |
| 1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2        |
| 1.1.1 Contextualización.....                    | 2        |
| 1.1.2 Análisis crítico.....                     | 7        |
| 1.1.3 Árbol de problemas.....                   | 9        |
| 1.1.4 Prognosis.....                            | 10       |
| 1.1.5 Formulación del problema.....             | 10       |
| 1.1.6 Variable independiente.....               | 10       |
| 1.1.7 Variable dependiente.....                 | 10       |
| 1.1.8 Delimitación del problema.....            | 11       |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN.....                          | 11       |
| 1.3 OBJETIVOS.....                              | 12       |
| 1.3.1 Objetivo general.....                     | 12       |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                | 12       |

|   |    |
|---|----|
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | 13 |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....  | 13 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....  | 13 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....   | 16 |
| 2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....  | 19 |
| 2.3.1 Constelación de ideas de la variable independiente - Gestión Financiera ..... | 20 |
| 2.3.2 Constelación de ideas de la variable dependiente - Liquidez .....             | 21 |
| 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....                     | 22 |
| 2.4.1 Finanzas .....  | 22 |
| 2.4.2 Administración financiera.....  | 24 |
| 2.4.3 Gestión financiera .....  | 28 |
| 2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE ..                          | 34 |
| 2.5.1 Análisis financiero .....   | 34 |
| 2.5.2 Indicadores financieros .....   | 37 |
| 2.5.3 Liquidez.....   | 38 |
| 2.6 HIPÓTESIS.....  | 40 |
| 2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....  | 40 |
| 2.8 PREGUNTAS DIRECTRICES .....   | 40 |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | 41 |
| <b>METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO</b> .....  | 41 |
| 3.1 ENFOQUE .....   | 41 |
| 3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN .....   | 41 |
| 3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....  | 41 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....  | 42 |
| 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....   | 44 |
| 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....                                     | 46 |
| 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....                                | 46 |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  | 48 |
| <b>RESULTADOS</b> .....   | 48 |
| 4.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DEL DIAGNÓSTICO.....                           | 48 |
| 4.1.1 Análisis e interpretación.....  | 48 |
| 4.1.1.1 Encuesta .....  | 48 |
| 4.1.1.2 Estado de resultados .....  | 61 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE CASO .....        | 65        |
| 4.3 CONCLUSIONES .....                            | 65        |
| 4.4 RECOMENDACIONES .....                         | 66        |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....                           | <b>67</b> |
| <b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....                | <b>67</b> |
| 5.1 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN ..... | 67        |
| 5.1.1 Fundamentación científico - técnica .....   | 67        |
| 5.1.2 Antecedentes .....                          | 67        |
| 5.1.3 Justificación.....                          | 68        |
| 5.1.4 Objetivos .....                             | 68        |
| 5.1.4.1 Objetivo general .....                    | 68        |
| 5.1.4.2 Objetivos específicos .....               | 68        |
| 5.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....  | 69        |
| 5.2.1 Fase de planificación.....                  | 69        |
| 5.2.2 Fase de ejecución y análisis .....          | 76        |
| 5.2.3 Fase de control y decisión .....            | 83        |
| 5.2.4 Conclusiones .....                          | 86        |
| 5.2.5 Recomendaciones.....                        | 86        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....           | <b>87</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....                               | <b>89</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO  | PÁGINA |
|--|--------|
| Tabla N° 1: Población participantes.....                             | 43     |
| Tabla N° 2: Población documentos.....                                | 43     |
| Tabla N° 3: Variable independiente: Gestión Financiera .....         | 44     |
| Tabla N° 4: Variable dependiente: Liquidez.....                      | 45     |
| Tabla N° 5: Recolección de información .....                         | 46     |
| Tabla N° 6: Gestión financiera.....                                  | 48     |
| Tabla N° 7: Estados financieros .....                                | 49     |
| Tabla N° 8: Análisis de eficiencia.....                              | 51     |
| Tabla N° 9: Regular ingresos y egresos .....                         | 52     |
| Tabla N° 10: Liquidez.....   | 53     |
| Tabla N° 11: Autogestión financiera .....                            | 55     |
| Tabla N° 12: Problemas financieros .....                             | 56     |
| Tabla N° 13: Ingresos obtenidos .....                                | 57     |
| Tabla N° 14: Alternativa financiera .....                            | 59     |
| Tabla N° 15: Conocimientos y herramientas .....                      | 60     |
| Tabla N° 16: Análisis vertical .....                                 | 61     |
| Tabla N° 17: Composición de los ingresos .....                       | 64     |
| Tabla N° 18: Composición de los egresos .....                        | 64     |
| Tabla N° 19: Plan de cuentas de ingresos y egresos .....             | 71     |
| Tabla N° 20: Estado de resultados integral .....                     | 76     |
| Tabla N° 21: Balance general .....                                   | 77     |
| Tabla N° 22: Análisis vertical estado de resultados integral .....   | 79     |
| Tabla N° 23: Análisis vertical balance general .....                 | 80     |
| Tabla N° 24: Análisis horizontal estado de resultados integral ..... | 82     |
| Tabla N° 25: Análisis horizontal balance general.....                | 83     |
| Tabla N° 26: Indicadores financieros de liquidez .....               | 85     |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>PÁGINA</b> |
|---|---------------|
| Ilustración N° 1: Árbol de problemas .....                            | 9             |
| Ilustración N° 2: Supra ordinación de las variables .....             | 20            |
| Ilustración N° 3: Infra ordinación de la variable independiente ..... | 21            |
| Ilustración N° 4: Infra ordinación de la variable dependiente .....   | 22            |
| Ilustración N° 5: Gestión financiera.....                             | 48            |
| Ilustración N° 6: Estados financieros .....                           | 50            |
| Ilustración N° 7: Análisis de eficiencia.....                         | 51            |
| Ilustración N° 8: Regular ingresos y egresos .....                    | 52            |
| Ilustración N° 9: Liquidez.....                                       | 54            |
| Ilustración N° 10: Autogestión financiera .....                       | 55            |
| Ilustración N° 11: Problemas financieros .....                        | 56            |
| Ilustración N° 12: Ingresos obtenidos .....                           | 58            |
| Ilustración N° 13: Alternativa financiera .....                       | 59            |
| Ilustración N° 14: Conocimientos y herramientas .....                 | 60            |
| Ilustración N° 15: Presupuesto de programación de actividades .....   | 70            |

## INTRODUCCIÓN

Todos los trabajadores y autoridades del Club Importadora Alvarado del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, deben estar en un adecuado desarrollo para poder mejorar la Gestión Financiera, garantizando de tal manera la liquidez dentro del club, con el fin de lograr mejores resultados. La información que se presenta a continuación en el presente análisis busca mejorar la Gestión financiera y la liquidez del club, para brindar una solución de las mismas de una forma sistemática y reiterada, y de esta manera alcanzar las metas propuestas. Dicho análisis se ha desarrollado a través del siguiente contenido:

**CAPÍTULO I**, sobre la identificación del caso, que, consta de la descripción y formulación del problema y en él se desarrolla la contextualización, análisis crítico, árbol de problemas, pronosis, formulación con identificación de variables y la delimitación; la justificación y los objetivos propuestos en el análisis.

**CAPÍTULO II**, contempla el marco teórico con los antecedentes investigativos, fundamentaciones, categorías fundamentales de las variables con sus constelaciones de ideas y sus fundamentos, hipótesis, señalamiento de variables y preguntas directrices.

**CAPÍTULO III**, sobre la metodología del diagnóstico, en lo cual se determina: el enfoque, la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de la información, procesamiento y análisis de la información.

**CAPÍTULO IV**, de los resultados, contempla los principales resultados obtenidos del diagnóstico con análisis e interpretaciones de la encuesta y el estado de resultados; limitaciones del estudio, conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO V**, sobre la propuesta de solución, que, consta de la metodología de la propuesta con la fundamentación científico-técnica, antecedentes, justificación y objetivos; desarrollo de la propuesta con planificación, ejecución y análisis, control y decisión, conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO VI**, con las respectivas referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR

### 1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Contextualización

##### Macro contextualización

En el Ecuador el máximo torneo de baloncesto es la Liga Ecuatoriana de Baloncesto (LEB), llamada Copa DirectTV. Este campeonato tiene el aval de la Federación Ecuatoriana de Baloncesto y es desarrollado a nivel profesional por la Comisión de la Liga Ecuatoriana de Baloncesto (CLEB) que fue creada por un grupo de dirigentes deportivos liderados por Patricio Pozo y Enrique Segura (Anónimo, 2016). El desarrollo de la Liga es un verdadero reto ya que demanda un verdadero trabajo integral, pero es de suma importancia ya que con esta no solo se busca conseguir los objetivos deportivos de los diferentes clubs afiliados, sino también desarrollar verdaderos procesos de formación en las escuelas bases.

En Ecuador existen diferentes clubs que participan activamente en la Liga Ecuatoriana de Baloncesto a partir del año 2011:

- ✓ Importadora Alvarado (*Ambato*)
  - ✓ Mavort (*Quito*)
  - ✓ ADN (*Guayaquil*)
  - ✓ ESPOL (*Guayaquil*)
  - ✓ CKT (*Ambato*)
  - ✓ Guerreros de Neumane (*Santo Domingo*)
  - ✓ UTE (*Quito*)
- (Federación Ecuatoriana de Baloncesto [FEB], 2016).



A los cuales se suman otros clubs con su participación esporádica:

- ✓ Deportes Guayas (*Guayaquil*)
  - ✓ Santa María (*Machala*)
  - ✓ Juvenil de Vinces (*Vinces*)
  - ✓ HR (*Portoviejo*)
  - ✓ Santamaría (*Machala*)
  - ✓ JG Bolívar (*Guaranda*)
  - ✓ Orense Sporting Club (*Machala*)
  - ✓ Ranger Fluminense (*Quevedo*)
  - ✓ Ciudad de Babahoyo (*Babahoyo*)
  - ✓ Emelec (*Guayaquil*)
  - ✓ ICCAN (*Macas*)
- (FEB, 2016).

La participación de los diferentes clubs en la Liga Ecuatoriana de Baloncesto implica un proceso altamente deportivo y financiero. Los presupuestos anuales van desde USD 125 mil hasta 250 mil (FEB, 2016), pero varían de acuerdo al proceso deportivo y administrativo de cada club, así mismo cada uno tiene sus fuentes de financiamiento, entre las cuales podemos mencionar las más comunes:

- ✓ Aportes iniciales de los socios fundadores del club
  - ✓ Auspicios o Patrocinios privados o públicos
  - ✓ Autogestión
  - ✓ Préstamos
- (FEB, 2016).

La realidad que muchos clubs afrontan al tratar de cumplir con su planificación presupuestaria es el alcance eficiente de sus fuentes de financiamiento, ya que en muchas ocasiones estas no se cumplen en su totalidad dejando déficits que posteriormente los clubs tendrán que hacer frente, obligando en muchos casos que se

abstengan de sus futuras participaciones o en casos extremos causando la desaparición de los clubs, como es el caso del club ESPE que a pesar de su trayectoria en el baloncesto profesional tuvo que cesar sus actividades deportivas debido a una decisión de la Procuraduría General del Estado, que señala que no podrían seguir entregando fondos al club de baloncesto Politécnico (La Hora, 2011).

El mismo caso sucedió actualmente con el club UTE, otro equipo que ha demostrado mucho en el ámbito deportivo pero la crisis económica que afronta la Universidad Tecnológica Equinoccial ha dejado sin recursos al club que financiaba sus actividades gracias al aporte económico de la universidad. Las nuevas autoridades hablan de un déficit de USD 17 millones en la institución y a la hora de hacer recortes, el club está en la lista (El Comercio, 2016).

Existen algunos clubs deportivos que han pasado y se encuentran en la misma situación financiera como son: Mavort, Espol, CKT, Importadora Alvarado, entre otros.

### **Meso contextualización**

La planificación financiera conlleva una alta importancia ya que será el soporte de los clubs en lo que dura su participación anual, de ahí que sea necesario que los equipos cuenten con un plan de gestión y un presupuesto financiero, ya que la conformación de un equipo deportivo demanda tiempo y recursos humanos, técnicos, materiales y económicos; destinándose USD 2 mil en un mes de bajo flujo monetario, pero pudiendo alcanzar la cifra de USD 40 mil en uno de alto flujo, de ahí que los clubs prevean el proceso inicial deportivo con un presupuesto base de USD 75 mil (FEB, 2016).

En la provincia de Tungurahua, como es de conocimiento los únicos clubs que participan activamente en la Liga Ecuatoriana de Baloncesto son:

- ✓ Importadora Alvarado (*Ambato*)
- ✓ CKT (*Ambato*)

Los mismos que cuentan con un presupuesto anual que va desde USD 150 mil y 250 mil (FEB, 2016), y no están lejos del proceso financiero que manejan los demás clubs, pues sus principales fuentes de financiamiento se sustentan en aportes iniciales de los socios, tratos publicitarios y convenios de patrocinios.

Dentro de los clubs se presentan complicaciones cada año que perjudican su eficiente participación y es que al no completar su plan presupuestario por razones propias o no, la liquidez se ve afectada desencadenando incumplimiento de pagos, que obligan a los equipos a buscar otros tipos de financiamiento y al no encontrarlos recurrir obligatoriamente al endeudamiento desde fuentes internas o externas, o a la decisión de retener sus participaciones o incluso renunciar a sus actividades deportivas.

Tenemos el caso del club CKT, que tras haber conquistado en 4 años de participación 2 campeonatos seguidos, no ha confirmado su participación en la Liga Ecuatoriana de Baloncesto 2016. En una entrevista con Javier Cevallos, Presidente del club, este menciona que no es seguro que el club de baloncesto CKT continúe en el Campeonato, por la falta de apoyo de la empresa privada, organismos públicos y por la poca asistencia de la hinchada (La Hora, 2015). El Club Importadora Alvarado se encuentra en una similar situación.

### **Micro contextualización**

En la actualidad, el Club Importadora Alvarado ha perdido su participación en la Liga Ecuatoriana de Baloncesto 2015, debido a la situación económica que atraviesa a raíz de su participación en el año 2014 y que ha conllevado a un proceso de recuperación (Club Importadora Alvarado [IAV], 2016). Por tal razón el Club busca nuevas fuentes de financiamiento que ayuden a mejorar su liquidez.

El club cuenta con una junta directiva, un departamento de gerencia financiera, un departamento de marketing y un departamento de logística. Al inicio de las actividades anuales mantiene un capital propio que aumenta con los ingresos provenientes de la empresa privada, autogestión y recaudación de taquilla; lo cual hace posible en el resto del año su participación.

El presupuesto del año 2014 se estimó en USD 150 mil (IAV, 2016), pero las cifras que se reflejan de los ingresos y egresos en el estado de resultados al final del año son las que revelan la liquidez del club. El total de ingresos es el siguiente:

USD 178.872,82 correspondientes a:

- ✓ 25% de aportes de los socios
- ✓ 36% de la empresa privada
- ✓ 7% recaudación de taquilla
- ✓ 32% de autogestión, préstamos y abonos

Por cuánto, en la actualidad este conjunto cuenta con el apoyo financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, Plasticaucho, Mavesa y otras 5 empresas nacionales (IAV, 2016).

Así mismo se realizan gastos que van aumentando dentro del proceso y tiempo de participación. El total de egresos es:

USD 175.823,40 correspondientes a:

- ✓ 62% de pagos a cuerpo técnico y jugadores
- ✓ 20% de arriendos, sueldos y obligaciones
- ✓ 18% otros gastos

Entre los gastos que se realizan están:

- ✓ Inscripción del Club
- ✓ Sueldos jugadores extranjeros
- ✓ Sueldos jugadores nacionales
- ✓ Implementos deportivos (balones, exteriores, interiores, conos, silbatos)
- ✓ Alimentación-Nutrición
- ✓ Bonos de cumplimiento
- ✓ Transporte
- ✓ Gimnasio.
- ✓ Entre otros (Extras)

(IAV, 2016).

Tomando en cuenta el presupuesto inicial la situación del club se ha visto forzada a gestiones de autofinanciamiento, como es el recurrir al endeudamiento que ayudó a que continúe con sus actividades de participación. La liquidez se ve afectada una vez más, pues gracias a los prestamos gestionados el club solo cuenta con un saldo de tan solo USD 3.049,42 (IAV, 2016), dejando al equipo en una situación en la que deberá planificar nuevamente sus fuentes de financiamiento para el próximo año.

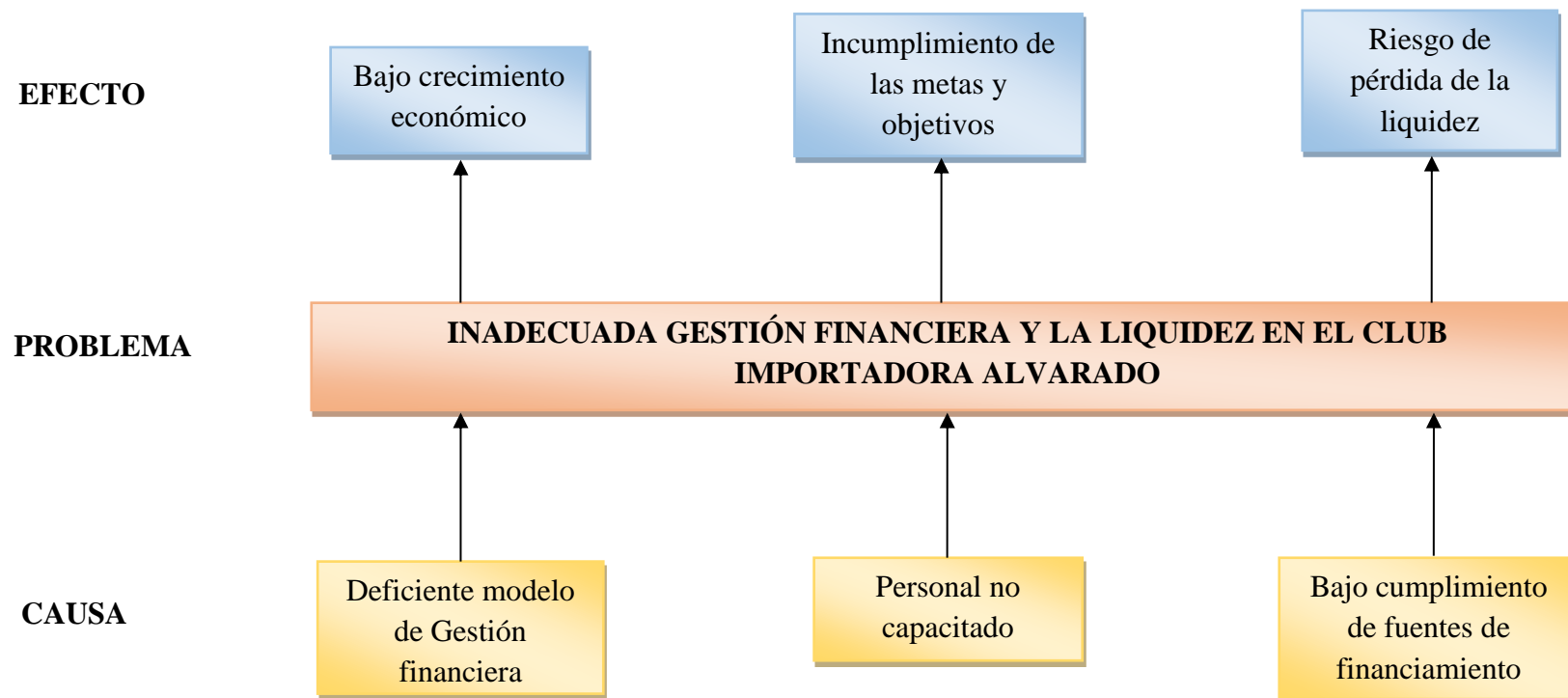
### **1.1.2 Análisis crítico**

Una de las causas que ocasiona la ineficiente gestión financiera y la pérdida de la liquidez en el Club Importadora Alvarado, es la inexistencia de un proceso de planificación financiera, lo que provoca el bajo crecimiento económico; debido a un inadecuado presupuesto financiero existen déficits en la liquidez, por tal razón es indispensable que se aplique un modelo correcto para poder alcanzar un mejor resultado.

Por otro lado, el personal no capacitado va causando el incumplimiento de las metas y objetivos dentro del club, ya que no se realizan capacitaciones frecuentes y esto hace que no se mantengan en claro las mismas, por lo tanto, no se podrá cumplir con los objetivos de manera eficiente, ocasionando además problemas en futuros presupuestos financieros. Así mismo ocurre con los implementos que facilitan esta labor, ya que, al no disponer de los recursos y materiales necesarios, los jugadores están obteniendo un bajo nivel deportivo que no les permite desarrollar sus habilidades y destrezas como deportistas.

Finalmente, el bajo cumplimiento de las fuentes de financiamiento origina el riesgo de pérdida de la liquidez, al no contar con ingresos provenientes de fuentes externas, el club se ve obligado a endeudarse para poder continuar con sus labores deportivas, causando un déficit que luego tendrá que ser asumido por el propio equipo.

### 1.1.3 Árbol de problemas



*Ilustración N° 1: Árbol de problemas*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

#### **1.1.4 Prognosis**

El Club Importadora Alvarado al elaborar un inadecuado presupuesto financiero no logrará tener un buen resultado, pues no obtendrá eficientes distribuciones en aquellas áreas requeridas que generarán ganancias de liquidez e incrementos del capital del club, además no podrá funcionar correctamente con un eficiente y efectivo proceso deportivo, debido a que su presupuesto financiero no dará paso a aumentos del patrimonio, lo que conllevará a que el Club no siga creciendo deportivamente, con su recurso humano, técnico, práctico, conllevando a una baja participación y en el futuro perder intervenciones en campeonatos nacionales, como internacionales, que dan un mayor realce a su nombre, es por eso, que si se sigue tomando decisiones sin respaldo en balances, el club seguirá teniendo un decremento en su liquidez, y su capacidad de aportación será cada vez más baja, trayendo consigo, que no continúe viviendo en buen estado y a su vez perjudicará la expansión del mismo.

#### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Es la inadecuada gestión financiera la causa de la pérdida de la liquidez del Club Importadora Alvarado de la ciudad de Ambato?

#### **1.1.6 Variable independiente**

Gestión Financiera

#### **1.1.7 Variable dependiente**

Liquidez



### **1.1.8 Delimitación del problema**

**Campo:** Finanzas.

**Área:** Planificación Financiera.

**Aspecto:** Gestión Financiera y Liquidez.

**Temporal:** Diciembre 2013 - Diciembre 2014.

**Espacial:** El análisis se realizará en la Junta directiva, el departamento de gerencia financiera, marketing y logística del Club Importadora Alvarado.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Este análisis es de gran importancia, porque permite indagar sobre los actuales problemas de liquidez del Club Importadora Alvarado, ayudando a solucionar el problema que beneficiará a sus directivos, como a los miembros del equipo, obteniendo resultados favorables, los mismos que ayudarán prácticamente en el ámbito deportivo.

El análisis tendrá la utilidad de implementar un excelente modelo de gestión, desde la elaboración del presupuesto anual financiero, que beneficie al club con rendimientos favorables, como también con una eficiente organización, y distribución de recursos materiales, humanos y económicos que mejoren el proceso de aprendizaje de todos los miembros del club.

El resultado del análisis tendrá un impacto deportivo, económico, social y cultural, que permitirá el desarrollo práctico de los jugadores de la provincia, como también del proceso de mejora de los mismos, ayudando a preferir jugadores nacionales antes que extranjeros.

La realización del análisis es factible, porque dispone del tiempo necesario para su desarrollo, así como de fuentes de información necesarias para la elaboración de la misma. Los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales que se tiene al alcance son indispensables, ya que facilitan el trabajo de forma organizada y coordinada.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el impacto de la gestión financiera del Club Importadora Alvarado en su liquidez para la identificación de su situación económica.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Evaluar la gestión financiera en el Club Importadora Alvarado para la identificación de puntos críticos.
- ✓ Calcular el nivel de liquidez alcanzado por el Club Importadora Alvarado en su último año de participación deportiva para la determinación de su situación financiera.
- ✓ Proponer un modelo de gestión financiera que permita la mejora de los resultados en el Club Importadora Alvarado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Se consideran investigaciones científicas realizadas con anterioridad en el área de Análisis financiero, Gestión financiera y Planificación presupuestaria. Se mencionan los temas con sus respectivas conclusiones:

Nava (2009) en su revista “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente” concluye:

El análisis financiero es un tema muy extenso y, sin lugar a dudas, constituye una herramienta fundamental para que en una organización se logre una gestión financiera eficiente. Realizarlo es de vital importancia para el desempeño financiero de la empresa; pues, se trata de una fase gerencial analítica basada en información cualitativa y cuantitativa cuya aplicación permite conocer las condiciones de la salud financiera de la organización mediante el cálculo de indicadores, que tomando como fundamento la información registrada en los estados financieros, arrojan cifras que expresan el nivel de liquidez, el grado de solvencia, la eficiencia en el manejo de los activos e inversiones, la capacidad de endeudamiento, así como también, el nivel de rentabilidad y rendimiento obtenido sobre las ventas, activos, inversiones y capital. Además, el análisis financiero dispone de técnicas cuya aplicación permite un análisis e interpretación más profunda, que va desde determinar la gestión de los recursos financieros disponibles en el presente hasta la predicción de la quiebra de la empresa en el futuro más próximo. No obstante, las evidencias empíricas reflejan que, mediante el análisis financiero, las empresas detectan problemas en el proceso de cobranza de sus ventas a crédito, en el pago de sus compras a crédito, en el uso que realizan de sus maquinarias, equipos y construcciones, así como de su efectivo disponible, inventario, ventas, gastos y ganancia, determinando sí su actividad es rentable o no. Del mismo modo, el análisis financiero permite determinar sí los planes de acción se están cumpliendo a cabalidad de manera que los objetivos previamente establecidos sean alcanzados eficientemente. (p.626)

Luzuriaga (2012) en su tesis “El negocio no es redondo: Los determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional del Ecuador” concluye:

Teóricamente, la calidad de los equipos se mide por la calidad de sus jugadores, por ende, los equipos compiten entre sí para atraer y retener a los mejores futbolistas, y así ganar campeonatos. En consecuencia, los clubes que más gastan en la plantilla de jugadores son los más exitosos. Así mismo, teóricamente a los aficionados les atrae el éxito, y mientras más seguidores tienen los equipos, mayores sus ingresos. Las dos relaciones generan un círculo virtuoso en el que no hay espacio para que los equipos distribuyan utilidades. Como bien señala Szymanski y Kuypers (1999: 192), el equipo que más gasta puede perder un partido, pero a la larga tendrá los mejores resultados. El presente estudio confirma empíricamente que en el fútbol ecuatoriano se cumplen las hipótesis de que el nivel de gasto en sueldos determina el desempeño deportivo de los equipos, y de que el desempeño deportivo determina los ingresos. Los resultados obtenidos son robustos. Sin embargo, se encuentra que el éxito deportivo de los equipos ecuatorianos tiende a ser coyuntural. Es decir, el desempeño pasado no tiene mayor poder explicativo sobre el desempeño futuro. Incluso el coeficiente de la variable que se introduce para medir el impacto de la estabilidad institucional casi no es representativo. La simple continuidad gerencial no garantiza el éxito. Además, se demuestra que la altura no influye sobre el desempeño deportivo de los equipos. La adaptación de los jugadores del medio local a los constantes cambios de altura podría explicar el resultado obtenido. (p.85)

Guerrero (2003) en su revista “Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización” concluye:

En conclusión, se necesita un modelo financiero para la planeación estratégica que involucre criterios que permitan evaluar la creación de valor de un proyecto por el tradicional modelo “estático” o “pasivo” de la gerencia del VPN, así como el valor de la opción operativa y estratégica bajo un modelo “activo” de la gerencia y de interacción con efectos como competencia, sinergia e interdependencia entre proyectos. Cuando existe una interrelación temporal importante entre las diferentes decisiones de inversión, es decir que las decisiones de hoy afectarán las de mañana, el modelo financiero para la planeación estratégica debe ser pensado como un portafolio de opciones reales de la empresa. Por lo

tanto, la planeación financiera debe ser pensada como un conjunto de derechos –opciones– de la empresa para llevar a cabo determinado proyecto y obtener los beneficios que se deriven de él. Este derecho u opción tendrá un mayor o menor valor dependiendo de dos aspectos: en primer lugar, del espacio de la flexibilidad operativa para adaptarse a nuevos escenarios y, en segundo lugar, del nivel de incertidumbre. (p.41)

Moyolema (2011) en su trabajo de investigación “La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010” concluye:

Al realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan. Se establece que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse. Se ha determinado también el retraso en la elaboración de los estados financiero por lo que no ha permitido realizar un análisis económico de la institución llevando a una inestabilidad económica financieras. Desconocimiento sobre indicadores financieros y la inexistencia de un asesor permanente para realizar un análisis correspondiente de su liquidez provoca desconfianza de todos los socios. No cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder verificar cuanto seria la proyección para un determinado tiempo. (p.57)

Cartagena (2015) en su trabajo de investigación “Planificación presupuestaria y su incidencia en la liquidez en el club social y deportivo Macará de la ciudad de Ambato” concluye:

La falta de conocimiento, sobre cómo llevar una Contabilidad Presupuestaria, no permite tener un control específico sobre los ingresos y los gastos, que incurran, 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. (p.61)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Asamblea Nacional (2010) en la “Ley del deporte, educación física y recreación” dice:

Título III GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS, Art. 15.-  
De las organizaciones deportivas: Las organizaciones que contemple esta ley son organizaciones de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, ...

Art. 16.- De la gestión del deporte profesional: Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se regirán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables.

Art. 17.- Tipos de clubes: Los tipos de clubes serán:

- a) Club deportivo básico para el deporte barrial, parroquial y comunitario;
- b) Club deportivo especializado formativo;
- c) Club deportivo especializado de alto rendimiento;
- d) Club de deporte adaptado y/o paralímpico; y,
- e) Club deportivo básico para los ecuatorianos en el exterior.

Art. 23.- De la autogestión y destino de las rentas: Las organizaciones deportivas reguladas en esta Ley, podrán implementar mecanismos para la obtención de recursos propios los mismos que deberán ser obligatoriamente reinvertidos en el deporte, educación física y/o recreación, así como también, en la construcción y mantenimiento de infraestructura.

Los recursos de autogestión generados por las organizaciones deportivas serán sujetos de auditoría privada anual y sus informes deberán ser remitidos durante el primer trimestre de cada año, los mismos que serán sujetos de verificación por parte del ministerio sectorial.

Título IV DEL SISTEMA DEPORTIVO, Art. 25.- Clasificación del deporte: El deporte se clasifica en cuatro niveles de desarrollo:

- a) Deporte Formativo;
- b) Deporte de Alto Rendimiento;
- c) Deporte Profesional; y,
- d) Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

CAPITULO III DEL DEPORTE PROFESIONAL, Art. 60.- Deporte profesional: El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos.

Art. 61.- Conformación: El deporte profesional estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional.

Art. 62.- Regulación: Cada Federación Nacional por deporte regulará y supervisará las actividades del deporte profesional, mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos y dichas actividades se financiarán con fondos propios.

Presidencia de la República (2011) en el “Reglamento general a la ley del deporte, educación física y recreación” dice:

Capítulo III DEL DEPORTE PROFESIONAL, Art. 48.- Del reglamento especial: Cada Federación Ecuatoriana expedirá la reglamentación respectiva para la regulación y supervisión de las actividades profesionales de su deporte, ...

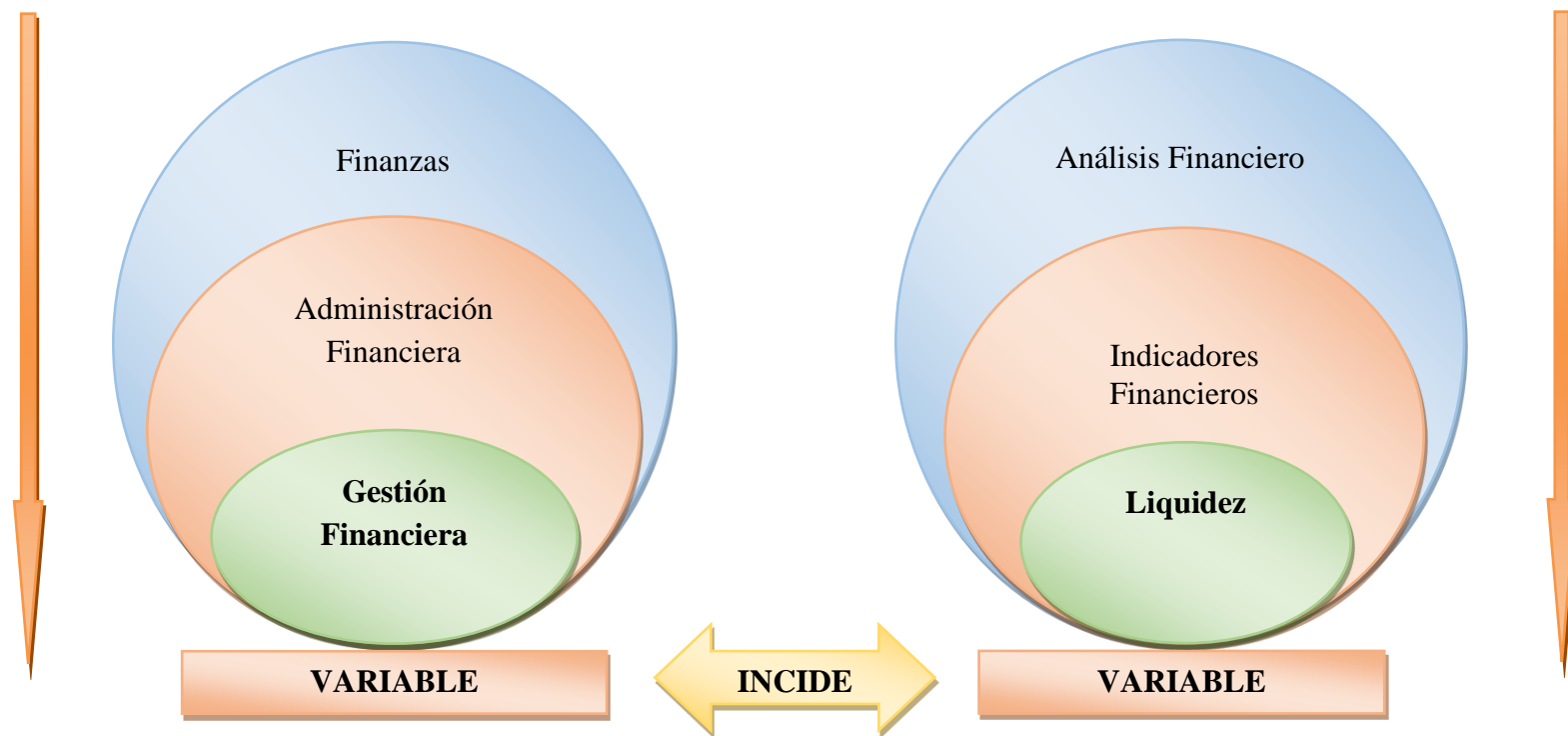
Art. 49.- Del carácter profesional del alto rendimiento: Para que un Club Deportivo Especializado de alto rendimiento pueda acceder a realizar actividades de carácter profesional, deberá establecer un reglamento interno para el efecto.

Art. 50.- De la creación de las sociedades mercantiles: Las organizaciones señaladas en el artículo 16 de la Ley, deberán presentar ante el Ministerio Sectorial la resolución de su Asamblea General, reflejando la voluntad de constituir sociedades mercantiles u otras formas societarias, para auto gestionar recursos.

TÍTULO XV DE LA DISPOSICIÓN GENERAL DÉCIMA CUARTA DE LA LEY, Art. 105.- De las organizaciones que no reciban fondos públicos: De acuerdo a la Disposición General Décimo Cuarta de la Ley, las organizaciones que no manejan fondos públicos, que han estado sujetas a dicha Ley y a su normativa anterior, y que no tengan como única actividad la propiamente deportiva, en todo tiempo tendrán el derecho de dejar de estar sujetas a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, y a su respectivo Ministerio Sectorial, y solicitar su traslado al Ministerio de Cultura, de Turismo u otro que fuere del ramo respectivo,...



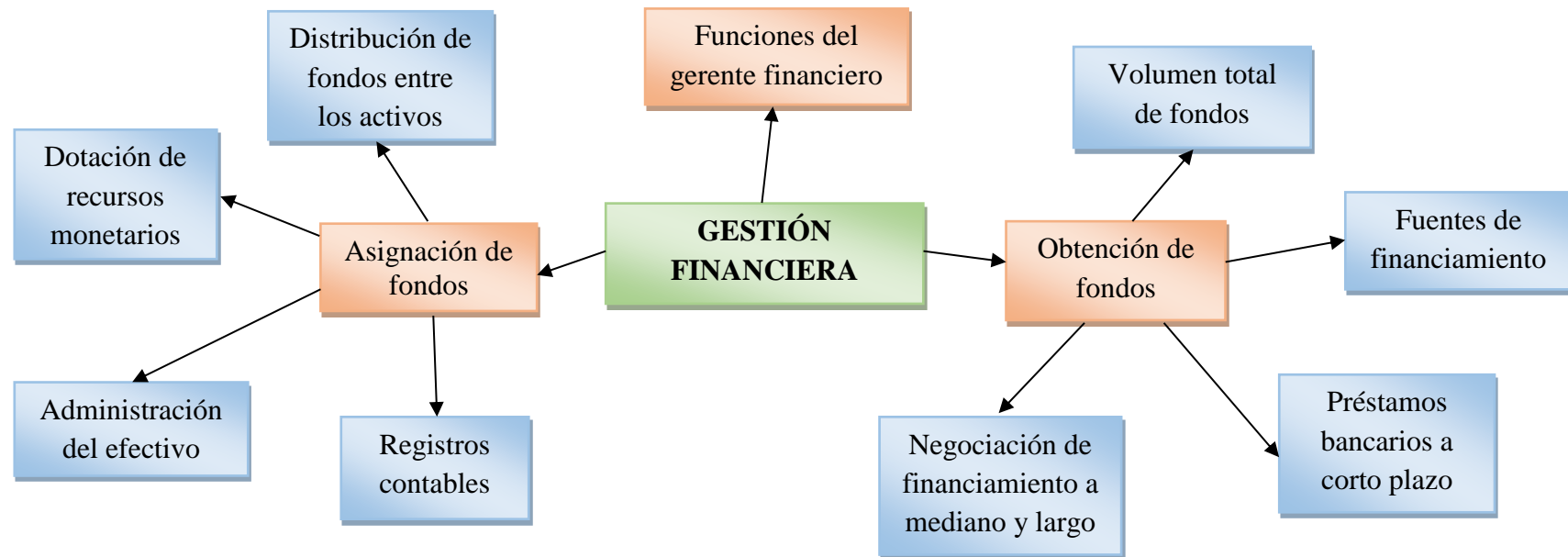
### 2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



*Ilustración N° 2: Supra ordenación de las variables*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

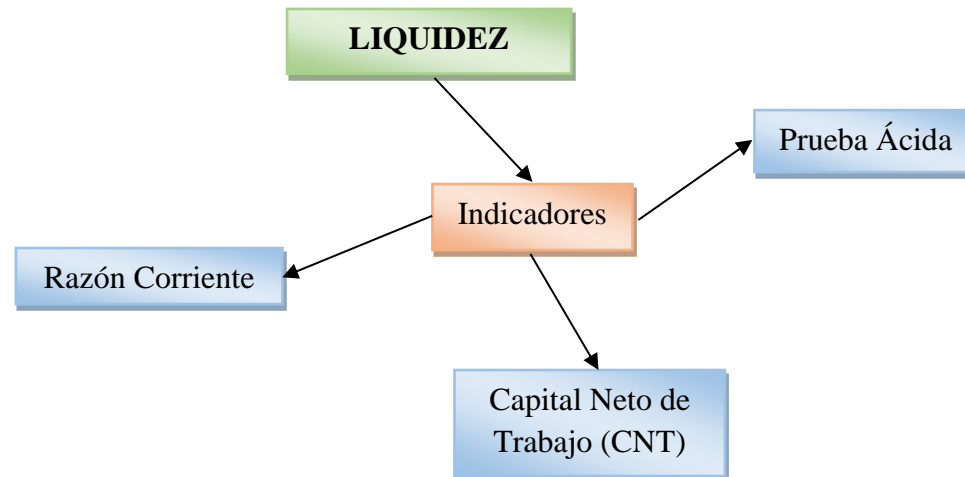
### 2.3.1 Constelación de ideas de la variable independiente - Gestión Financiera



*Ilustración N° 3: Infra-ordinación de la variable independiente*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### 2.3.2 Constelación de ideas de la variable dependiente - Liquidez



*Ilustración N° 4: Infra ordinación de la variable dependiente*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.1 Finanzas**

Las finanzas en su conjunto económico-administrativo son un fundamento para el funcionamiento de una empresa. Sequeda (2014) nos dice:

El Valor, podríamos decir que gran parte de los acontecimientos de la vida de un ser humano se basa en el significado de esta palabra, así es, cuando debemos meditar sobre lo pasado, lo presente y lo futuro, siempre estamos de una manera u otra invocando el valor o los valores; el valor de la familia, de la amistad, de vivir, pero surge algo que rompe todo este pensamiento espiritual, y que en forma brusca se involucra con este concepto, como lo es el valor económico, concepto que ha generado y ha justificado los enfrentamientos más inverosímiles en el manejo de las sociedades del mundo y que se mantendrá, y tal vez el futuro de la existencia humana dependerá de esto. En este sentido, debemos tomar en cuenta los conceptos de las finanzas corporativas para un ser que le damos vida los seres humanos como son las compañías, empresas, entidades, como se les quiera llamar.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca la vida de estas entidades, tanto la valoración de sus activos, de los costos de esos activos, así como el análisis de las decisiones financieras, tendientes a crear valor. La conexión entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración, viene dada desde el momento en el cual un activo cualquiera debería ser adquirido, si se cumple la condición necesaria de que su valor futuro supere a su costo. De forma similar también podríamos decir que las finanzas se encargan de la valoración y gestión del riesgo. En especial, analizan el momento y la naturaleza del riesgo. De hecho, desde un punto de vista financiero, la empresa no es más que el manejo de flujos de caja con riesgo, riesgos que manejan los gerentes de la compañía y que dependerán de factores exógenos, principalmente los mercados y las economías donde se desarrollan, en simples palabras es la circulación que mantiene viva a la empresa, y para valorarla se separan los diversos componentes de dichos flujos, se valoran por separado y se vuelven a juntar.

A continuación, presentamos áreas de estudios generales de las finanzas, es decir, como se podrían analizar sus diferentes perspectivas, siendo el punto focal las finanzas corporativas.

### **Las finanzas corporativas**

Las finanzas corporativas se centran en la forma en que las entidades pueden originarse, nacer, mantenerse y crecer a través de la obtención del valor; por lo tanto, se hace de importancia vital para las empresas de cualquier tipo y origen en el estudio de las finanzas y su aplicación práctica, bien sea bajo el pensamiento clásico o moderno. En este sentido, debemos conocer esta herramienta fundamental que derivará en cómo crear ese valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros. Las “finanzas” están relacionadas y utilizan conocimientos de otras disciplinas, fundamentalmente la economía y la contabilidad, asistido por las matemáticas y las estadísticas. De acuerdo con nuestro pensamiento financiero, las entidades se pueden estudiar desde los siguientes cuatro grandes procesos:

- a. Estructura de costos de capital o fondos de financiación
  - b. Estructura financiera
  - c. Estructura de inversión
  - d. Estructura de operaciones
- 
- a. *La estructura de costos de capital o fondos de financiación* que estudia la forma de obtener los fondos para financiar las operaciones de la compañía, bien sea por capital de los accionistas o a través de terceros, representando esta un termómetro del aprovechamiento del financiamiento para ganar valor desde el mismo nacimiento de la compañía.
  - b. *La estructura financiera* la constituye el estudio y manejo del capital de trabajo, el cual ha sido alimentado por todas las demás estructuras de las finanzas corporativas, en este sentido, una vez obtenidos los fondos a través de la estructura de costos de capital o la estructura de operaciones, el director financiero debe tener la destreza para mantener y generar valor para la compañía.
  - c. La estructura de inversión, la directiva financiera de la compañía, una vez satisfecho el objetivo principal de la compañía, sea cual sea, puede dirigir su atención al estudio de

los costos de oportunidad del mercado, representados por activos financieros o no financieros en los que la empresa podría invertir sus excedentes para generar valor futuro y contemplando el estudio de los riesgos.

- d. La estructura de operaciones es el núcleo de crecimiento de la compañía, donde los especialistas en el aparato productivo se deben centrar, sin preocuparse por la cuestión financiera, en ese sentido, las finanzas corporativas representan en esta estructura un ente contralor que medirá y vigilará que se estén utilizando o aprovechando lo mejor posible los costos fijos en la producción y los costos financieros en la obtención del mejor valor de los resultados corporativos.

Las cuatro estructuras anteriormente descritas, son las bases fundamentales del estudio y aplicación de las finanzas corporativas. Los accionistas y directores deben conocer perfectamente estos ciclos para tomar sus decisiones, así como deben estar en conocimiento que cada una de ellas se complementa, no se pueden tomar decisiones aislando a una de ellas, ya que generaría desequilibrios y riesgos innecesarios para la empresa. Por otra parte, este ciclo debe ser la base para conformar los cuadros directivos de la empresa, dependiendo de la complejidad de sus operaciones y de sus futuras decisiones. (p.19)

#### **2.4.2 Administración financiera**

La forma de planificar los recursos económicos, para definir las fuentes de los mismos y su distribución óptima, es conocida como administración financiera. Lawrence (1990) define:

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. El administrador financiero se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea éste financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos. La importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero se han visto notablemente incrementadas en los últimos años, debido a las cambiantes condiciones

de la economía y la regulación fiscal. No es de extrañar, por ello, que muchos de los altos funcionarios de la industria y del gobierno provengan del medio de las finanzas.

### **La función administrativa financiera**

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios - contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras- requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera. Con tal propósito se expondrá a continuación el papel de la función financiera en la organización y sus nexos con la Economía y la Contabilidad.

### **Organización**

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad. No obstante, a medida que la empresa crece, la importancia de la función financiera culmina por lo general en la creación de un departamento especial vinculado directamente con el presidente de la compañía, a través de un vicepresidente de finanzas. El tesorero y el contralor se encargan de mantener al tanto al vicepresidente. La tarea del *tesorero* consiste en coordinar las actividades financieras, como la planeación y la percepción de fondos, la administración del efectivo, la toma de decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El *contralor*, por su parte, se ocupa de todo lo relacionado con aspectos contables, como la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.

### **Relación con la economía**

El campo de las finanzas se halla estrechamente vinculado al de la economía. La operación de toda empresa sucede dentro de la economía, de ahí que el administrador financiero deba conocer el marco de referencia económico imperante; los niveles cambiantes de la actividad

económica y los cambios en las políticas así lo exigen. El análisis de la oferta y la demanda, las estrategias de maximización de utilidades y la teoría de los precios serían buenos ejemplos de dicha actividad económica. El análisis marginal es el principio económico fundamental que se emplea en la administración financiera, esto es, que las decisiones y medidas financieras deben ser adoptadas sólo cuando los beneficios adicionales exceden a los costos adicionales. De aquí que el conocimiento de los principios que rigen a la economía resulte necesario para comprender tanto al entorno como las técnicas de toma de decisiones de la administración financiera.

### **Relación con la contabilidad**

Los aspectos contables (contralor) y financieros (tesorero) se encuentran por lo general en manos del vicepresidente de finanzas. Tales aspectos se hallan estrechamente relacionados, y suelen incluso estar superpuestos; de ahí que no siempre resulte fácil el diferenciar la administración financiera de la contable. En las organizaciones pequeñas, es el contralor quien se encarga a menudo de la función financiera, tanto que en las corporaciones es común ver a los contadores realizar tareas propias del administrador financiero. Existen, sin embargo, dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: una se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones.

### **Método del tratamiento de fondos**

La responsabilidad del contador consiste en la elaboración y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa; el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera son, de tal suerte, las tareas del contador. Mediante ciertos principios uniformes de aceptación general, el contador elabora estados financieros en los que los ingresos se reconocen como tales en el punto o momento de la venta, y los egresos, o gastos, cuando se incurre en ellos. Este método suele denominarse *método de acumulaciones*.

El administrador financiero, por su parte, se ocupa de suministrar los *flujos de efectivo* (o de caja) en la forma de flujos de efectivo entrante y saliente. Mantiene la solvencia de la empresa mediante el análisis y la planeación de los flujos de efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones y la adquisición de los activos requeridos para alcanzar las metas que



la empresa se ha trazado. El administrador financiero se vale de este método de caja para considerar los ingresos y los gastos sólo en función de los flujos entrantes y salientes de efectivo.

Una sencilla analogía puede ayudar a esclarecer la diferencia básica entre las tareas del contador y del administrador financiero. Considérese al cuerpo humano como una organización de negocios en la que cada latido del corazón representa una operación; el contador se ocuparía allí de registrar cada latido en forma de ingresos por ventas, egresos y utilidades. El administrador financiero, por su parte, se ocuparía de verificar si el flujo sanguíneo resultante llega a las células adecuadas, a fin de que el funcionamiento de los diferentes órganos del cuerpo se realice correctamente. Puede suceder que, no obstante tener un corazón sano, el funcionamiento del cuerpo se resienta debido a una obstrucción o un coágulo en el sistema circulatorio. Del mismo modo, una empresa puede presentar un buen nivel de productividad o rentabilidad, y aun así fracasar por no disponer de las entradas suficientes de efectivo para pagar sus deudas oportunamente.

### **Toma de decisiones**

La segunda diferencia principal entre las finanzas y la contabilidad es la toma de decisiones. En tanto que el contador se concentra en recolectar y presentar información financiera, el administrador financiero evalúa los estados de resultados del contador, elabora información adicional y toma decisiones basadas en análisis subsecuentes. La responsabilidad del contador es proporcionar información consistente y legible de las operaciones pasadas, presentes y futuras de la empresa. El administrador financiero, por su parte, utiliza esta información, ya sea en su forma más elemental o después de realizar ciertos ajustes y análisis, como un insumo de gran importancia en el proceso de toma de decisiones. Como se ha dicho ya, esto no significa que a los contadores les esté vedada la toma de decisiones y a los administradores financieros la recopilación de información; se trata más bien de que sus tareas esenciales están estrictamente diferenciadas. (p.4)

### 2.4.3 Gestión financiera

Dentro de la administración financiera, la gestión financiera toma un rol importante. Córdoba (2012) menciona al respecto:

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- ✓ La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- ✓ La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- ✓ La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- ✓ El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- ✓ El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. Para gestionar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta.

Entre otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones tenemos:

- ✓ Cálculo de los costos
- ✓ Cálculo del precio de venta

- ✓ Cálculo del punto de equilibrio
- ✓ Flujo de caja
- ✓ Elaboración de presupuestos
- ✓ Análisis financieros

En resumen, estas decisiones tienen que ver con el tamaño y composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación y la política de los dividendos de la empresa.

### **Importancia de la gestión financiera**

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

### **El papel de la gestión financiera**

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- ✓ En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- ✓ En inventarios para garantizar la producción y las ventas.

- ✓ Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

Los fondos de la firma son estáticos, en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo (flujos de fondos). En estos casos, los fondos de la firma fluyen de manera continua a través de toda la organización.

La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

- ✓ Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- ✓ Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- ✓ Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

La combinación de factores tales como la competencia creciente, la variación en el precio de los bienes y servicios, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales y las operaciones internacionales, ligan a la gestión financiera con los aspectos de la dirección general, y a su vez, estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

A medida que los fondos se asignen equivocadamente, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas, van en detrimento de toda la sociedad. La gerencia financiera a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de su firma, a la vitalidad y al crecimiento de toda la economía.

## **Funciones del gerente financiero**

El gerente financiero hace parte de la dirección administrativa de las organizaciones, en la que interactúa para que funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así, que pueda funcionar y en el tiempo, expandir todas sus actividades.

Al gerente financiero le incumbe:

- ✓ La obtención de fondos en términos más favorables posibles.
- ✓ La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.

Esas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas, donde la primera es la determinación del monto total de fondos que emplee la organización. El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos, herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada.

Debe establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, que se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado. El gerente financiero se ocupa de:

- ✓ La gestión de los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, y pago de salarios, entre otros.
- ✓ Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- ✓ Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.

- ✓ Responsabilizarse de la obtención y producción de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- ✓ Tener como meta planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

Las tres funciones primarias del administrador financiero son:

- ✓ Análisis y planeación de actividades financieras y transformación de datos de finanzas para: 1) Vigilar la posición financiera de la empresa. 2) Evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva. 3) Determinar el financiamiento adicional que se requiere.
- ✓ Determinación de los activos de la empresa para determinar y establecer: 1) El importe monetario del activo fijo y circulante. 2) Tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa.
- ✓ Manejo de la estructura financiera de la empresa para determinar: 1) La composición adecuada de financiamiento a corto y largo plazo. 2) Las mejores fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para la organización.

### **Asignación de fondos**

La asignación de fondos debe hacerse de acuerdo con el objetivo subyacente de la firma, para maximizar la inversión de los accionistas. El nivel óptimo de un activo corriente depende de la rentabilidad y flexibilidad asociada con ese nivel, en relación con el costo de mantenerlo. La asignación de fondos, entre diferentes activos fijos, está considerada como inversiones de capital. El presupuesto de capital incluye la asignación de capital a la propuesta de inversión de beneficio que se percibirá en el futuro.

Cuando se incluyan componentes de activos fijos, se tratará como parte de las decisiones asociadas con el presupuesto de capital. La asignación de fondos dentro de la firma determina el monto total de activos de la misma, la composición de sus activos y la rentabilidad-riesgo que se tenga. Todos estos factores tienen una influencia importante sobre el valor de la firma.

### **Obtención de los fondos**

Se deben considerar las variedades de fuentes de fondos con sus características de costos, vencimientos, disponibilidad, gravámenes sobre los activos y otras condiciones impuestas por los proveedores de capital.

El gerente financiero debe definir la mejor mezcla de fondos considerando sus implicaciones sobre el capital de los accionistas. Se tiene en cuenta, la estructura de capital más apropiada para la firma y se explora el concepto de palanca financiera para entender mejor, los riesgos financieros y sus interrelaciones con los riesgos operativos.

Las actividades financieras de la empresa se pueden observar en la siguiente tabla:

### Actividades financieras en una empresa

| Actividades             | Tareas básicas  |
|-------------------------|---|
| Planeamiento financiero | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaboración de pronóstico</li><li>✓ Costeo de actividades, tareas o procesos</li><li>✓ Formulación de presupuestos</li></ul>  |
| Obtención de fondos     | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa</li><li>✓ Identificación de fuentes de financiamiento</li><li>✓ Trámite de los préstamos bancarios a corto plazo</li><li>✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras</li></ul> |
| Asignación de fondos    | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos</li><li>✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades</li><li>✓ Administración del efectivo</li><li>✓ Elaboración de registros contables</li></ul>   |
| Control financiero      | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa</li><li>✓ Vigilancia de presupuestos</li><li>✓ Análisis y corrección de desviaciones</li><li>✓ Elaboración de informes contables</li></ul>                                 |

(p.3)

## 2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

### 2.5.1 Análisis financiero

El análisis financiero es de suma importancia en la evaluación de los usos de los recursos financieros. Ortíz (2006) dice:

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y



estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas. (p.34)

### **A quién interesa el análisis financiero**

En principio existen diversas personas y entidades a quienes interesa y conviene el análisis financiero. Cada una lo enfocará desde el punto de vista de sus propios intereses y enfatizará sobre ciertos aspectos que considere de mayor interés. Veamos.

1. La administración de la empresa. Esta debe ser, en principio, la más interesada en los resultados del análisis financiero. Las personas que dirigen el negocio son responsables directas de las finanzas y las operaciones. El análisis financiero provee a los administradores de herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones. Por tal razón, el administrador financiero estará especialmente interesado en conocer acerca de su empresa: a. Su capacidad para pagar compromisos de corto y largo plazo; b. La rentabilidad de sus operaciones; c. El valor real de sus activos; d. La naturaleza y características de sus obligaciones; e. La habilidad para obtener sus inversiones; f. Su potencial para conseguir nuevos recursos, y g. La capacidad para soportar cualquier traspie de naturaleza interna o externa.

Los resultados del análisis, en respuesta a estos interrogantes, constituyen una invaluable herramienta para que la administración pueda tomar medidas en cuanto a: a. Medición de costos; b. Determinación de la eficiencia relativa de las divisiones, departamentos, procesos y productos; c. Evaluación de los funcionarios del área financiera, a quienes se han delegado responsabilidades; d. Determinación de nuevas normas de dirección y

procedimientos; e. Evaluación de los sistemas de control interno; f. Establecimiento de futuros planes y procedimientos, y g. Justificación de su actuación ante los inversionistas. (p.35)

### **El analista financiero**

A este financista especializado le corresponde, con base en los estados financieros y la demás información que posea sobre la empresa, interpretar, analizar, obtener conclusiones y presentar recomendaciones, una vez haya determinado si la situación financiera y los resultados de operación de una empresa son satisfactorios o no.

La tarea del analista consiste fundamentalmente en examinar la situación y el comportamiento histórico de una empresa, establecer las causas y obtener conclusiones acerca de posibles consecuencias, proyectadas en el tiempo. Puesto que la empresa se comporta como unidad dinámica, el analista no puede establecer un divorcio entre el desarrollo histórico y el desarrollo futuro de la misma. Al contrario, debe trabajar de manera permanente en torno a una relación pasado-presente-futuro, debido a que las decisiones que se tomen afectarán el futuro de la compañía, y la única base cierta para tomarlas es el pasado histórico y la situación presente de esta.

Dado que la actividad del analista es algo importante, que sus conclusiones y recomendaciones son de tan vasta trascendencia y pueden afectar positiva o negativamente no sólo a una sino a muchas empresas, aquél debe ser un profesional que reúna un mínimo de condiciones y cualidades, como son las siguientes:

1. Una capacidad analítica sobresaliente, gran habilidad para la investigación y, también, algo de esa perspicacia que ayuda a descubrir cosas que no aparecen a primera vista.
2. Una buena dosis de mística, entusiasmo y persistencia, así como condiciones especiales para el trabajo en equipo.
3. Sólidos y amplios conocimientos de contabilidad general y de costos, porque no podría interpretar y analizar debidamente los estados financieros sin conocer las técnicas y procedimientos que se utilizan en su preparación.

4. Suficiente información a disposición sobre las características no financieras de la empresa que estudia, en especial en cuanto a su organización, aspectos laborales, productos y mercado, proceso productivo, capacidad instalada, planes y proyecciones.
5. Conocimiento amplio y actualizado de las situaciones y cambios en los campos económico, político, monetario y fiscal, tanto a nivel nacional como internacional, los cuales pueden incidir en la marcha de la empresa. (p.33)

### **2.5.2 Indicadores financieros**

El análisis financiero se apoya en indicadores o índices usados con las cifras de los estados financieros. Ortíz (2006) menciona:

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero.

Se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

En teoría se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general y otra cualquiera del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso. Esto, a su vez, depende de quien esté interesado en los resultados del análisis. Así, el accionista actual o probable se interesa primordialmente por

el nivel de utilidades actuales y futuras, mientras que el acreedor está más interesado en la liquidez y capacidad de la compañía para adquirir nuevas obligaciones. (p.215)

Los indicadores, índices o ratios financieros, cuentan con su propia clasificación. Brealey & Myers (1994) afirman:

Describiremos y calcularemos cuatro tipos de ratios financieros:

- ✓ Los ratios de apalancamiento muestran hasta qué punto la empresa está endeudada.
- ✓ Los ratios de liquidez miden cuán fácilmente la empresa puede apoyarse sobre su tesorería.
- ✓ Los ratios de rentabilidad se utilizan para juzgar cuán eficiente es la empresa en el uso de sus activos.
- ✓ Los ratios de valor de mercado muestran cuán alta es la valoración de la empresa para los inversores. (p.822)

### **2.5.3 Liquidez**

Los indicadores de liquidez son usados en relación a las actividades corrientes de la empresa. Ortíz (2006) define:

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante del tiempo, evalúa a la empresa desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una empresa en marcha: en este caso los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente sino con los ingresos obtenidos por las ventas, movimiento que sólo se logra apreciar en realidad mediante un presupuesto detallado de efectivo, técnica de la cual se tratará luego.

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

1. Razón Corriente

Se denomina también relación corriente, y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Fórmula:

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

(p.216)

2. Capital Neto de Trabajo

Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

Fórmula:

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

3. Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con su saldo de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

(p.219)

## 2.6 HIPÓTESIS

La gestión financiera incide en la liquidez del Club Importadora Alvarado.

## 2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

**Variable independiente:** Gestión Financiera

**Variable dependiente:** Liquidez

## 2.8 PREGUNTAS DIRECTRICES

- ✓ ¿De qué manera se realiza la gestión financiera en el Club Importadora Alvarado?
- ✓ ¿Cuál fue el nivel de liquidez durante el último año de participación del Club Importadora Alvarado?
- ✓ ¿Se ha localizado una propuesta alternativa al problema planteado sobre la gestión financiera y la liquidez en el Club Importadora Alvarado?

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 ENFOQUE**

El análisis tiene un enfoque cualitativo - cuantitativo. Cualitativo, porque la recopilación de la información será mediante diálogos, basados en preguntas claves sobre el aspecto financiero y la liquidez, para luego ser objetos de análisis e interpretación. Cuantitativa, porque se examinará los datos recopilados en estados financieros, de manera numérica.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE ANÁLISIS**

Para realizar el análisis, el analista se apoyó en las siguientes Modalidades:

- ✓ **De campo:** Porque el analista estuvo en el lugar de los hechos y realizó las encuestas a los partícipes e involucrados del Club Importadora Alvarado.
- ✓ **Documental bibliográfico:** El presente trabajo es bibliográfico documental, ya que se obtuvo información documental del departamento de gerencia del club que permite revisar, analizar, comparar los datos referentes a la gestión financiera y la liquidez. Se utilizó la consulta bibliográfica porque se amplió y además se profundizó algunas de las conceptualizaciones y criterios a partir de diversos autores basándose en fuentes primarias como libros, revistas, periódicos e internet.

#### **3.3 NIVEL O TIPO DE ANÁLISIS**

Los niveles o tipos de análisis utilizados en este estudio son los siguientes:

✓ **Exploratoria:**

El analista aplico el método exploratorio en el análisis, con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y de esta manera poder encontrar los procedimientos adecuados.

✓ **Descriptiva:**

Es descriptiva porque detalla la situación actual del Club Importadora Alvarado, permitiendo identificar todo lo relacionado con el área financiera, por medio del análisis y recolección de datos utilizando: la observación y la encuesta para luego ser sometidos a un proceso de codificación y tabulación; así como del análisis financiero de los documentos.

✓ **Correlacional:**

El análisis Correlacional permitió determinar las características del problema a investigar y estableciendo la relación que existe entre las variables independiente (Gestión Financiera) y dependiente (Liquidez) del Club Importadora Alvarado.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se trabajará en este análisis son integrantes de los distintos departamentos y documentos que presentan características comunes. Los participantes del estudio son:

| <b>Participantes</b>      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Junta General             | 6                 | 60%               |
| Dpto. Gerencia Financiera | 2                 | 20%               |
| Dpto. Marketing           | 1                 | 10%               |
| Dpto. Logística           | 1                 | 10%               |
| <b>Total</b>              | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

*Tabla N° 1: Población participantes*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



| <b>Documentos</b>    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Estado de Resultados | 1                 | 100%              |
| <b>Total</b>         | <b>1</b>          | <b>100%</b>       |

*Tabla N° 2: Población documentos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍAS O DIMENSIONES  | INDICADORES               | ITEMS   | TÉCNICA/ INSTRUMENTOS   |
|--|---------------------------|---------------------------|---|---|
| <p><b>Gestión Financiera</b></p> <p>Son considerados como movimiento de fondos a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito, ya que la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.</p> | Gestión de Tesorería      |                           | ¿Se ha establecido Índices de cumplimiento financiero?                          |   |
|  | Gestión de Cobros y Pagos | Efectivo<br>Flujo de Caja | ¿Se realizan periódicamente proyecciones de las principales cuentas de gestión? | Encuesta<br>Cuestionario<br>Análisis Financiero<br>Estado de Resultados |
|  | Control Financiero        |                           | ¿Se realizan controles financieros?   |   |

*Tabla N° 3: Variable independiente: Gestión Financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍAS O DIMENSIONES | INDICADORES                             | ITEMS  | TÉCNICA/ INSTRUMENTOS                           |
|--|--------------------------|---|--|---|
| <p><b>Liquidez</b></p> <p>Es la capacidad que posee una empresa para poder cubrir sus obligaciones circulantes, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo.</p> | Pruebas de Liquidez      | Razón circulante                        |  |   |
|  |                          | Razón de ácido                          | ¿Se ha establecido índices de liquidez?  |   |
|  |                          | Cuentas por cobrar a ventas             |  |   |
|  | Riesgo de Liquidez       | Rotación de cuentas por cobrar          | ¿Se realizan periódicamente proyecciones de las principales cuentas activo y pasivo? | Encuesta<br>Cuestionario<br>Análisis Financiero |
|  |                          | Rotación de inventarios                 |  | Estado de Resultados                            |
|  |                          | Cuentas por cobrar a capital de trabajo | ¿Se realizan controles de flujo de caja?   |   |
|  |                          | Inventarios a capital de trabajo        |  |   |

*Tabla N° 4: Variable dependiente: Liquidez*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

| PREGUNTAS                                 | EXPLICACIÓN   |
|---|---|
| 1. ¿Para qué?                             | Para determinar la incidencia de la gestión financiera en la Liquidez del Club Importadora Alvarado.          |
| 2. ¿A qué persona o sujeto?               | A la Junta General, al Dpto. de Gerencia Financiera, al Dpto. de Marketing y al Dpto. de Logística.           |
| 3. ¿Sobre qué aspectos?                   | La necesidad de mejorar el aspecto financiero; y mejorar la Liquidez del Club Importadora Alvarado.           |
| 4. ¿Quién?                                | Alex Daniel Raza Guerrero   |
| 5. ¿Cuándo?                               | Junio 2016  |
| 6. ¿Lugar de recolección de información?  | Club Importadora Alvarado.  |
| 7. ¿Qué herramienta financiera?           | Análisis Financiero.  |
| 8. ¿De dónde va a obtener la información? | Encuesta, Estado de Resultados del Club   |
| 9. ¿En qué situación?                     | Situación favorable, existe la colaboración de parte del todos los integrantes del Club Importadora Alvarado. |

*Tabla N° 5: Recolección de información*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento usado en la información, abarca desde la tabulación de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas de la encuesta, su respectivo análisis e interpretación en relación al aspecto financiero. Así mismo, uno de los métodos de

análisis financiero hacía los estados, como es, el análisis vertical de las cuentas que componen el estado de resultados, para después mostrar la composición de las subcuentas que componen las cuentas principales, con el fin de determinar las de mayor riesgo.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DEL DIAGNÓSTICO

#### 4.1.1 Análisis e interpretación

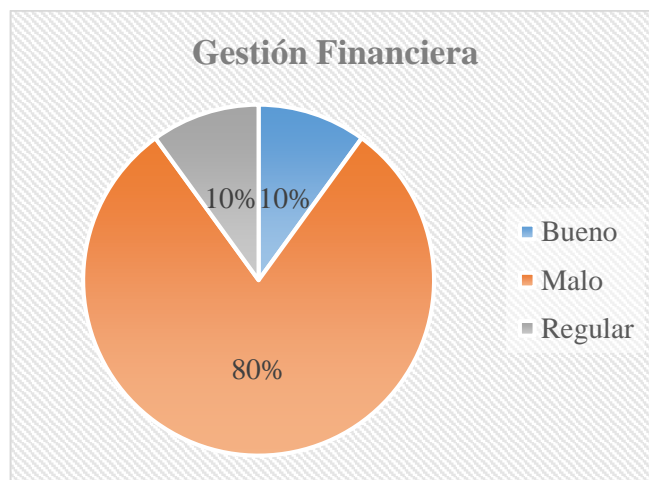
##### 4.1.1.1 Encuesta

###### a. ¿Cómo considera la gestión financiera dentro del Club?

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Buena        | 1          | 10%         |
| Mala         | 8          | 80%         |
| Regular      | 1          | 10%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 6: Gestión financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 5: Gestión financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## **Análisis**

De las 10 personas encuestadas, 1 considera que la gestión financiera es buena, representa el 10%, 8 dicen que es malo, representa el 80%, mientras que 1 señala que es regular, representa el 10%.

## **Interpretación**

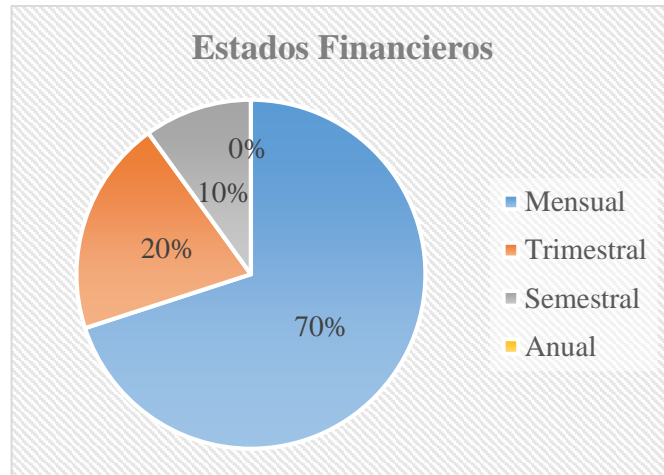
La gestión financiera que lleva el club no es la adecuada, siendo calificada como mala, haciendo que los procesos no dejen un margen altamente positivo en la liquidez del club.

### **b. ¿Con qué frecuencia se revisan los estados financieros en el club?**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Mensual            | 7                 | 70%               |
| Trimestral         | 2                 | 20%               |
| Semestral          | 1                 | 10%               |
| Anual              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

*Tabla N° 7: Estados financieros*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 6: Estados financieros*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### **Análisis**

Las 7 personas encuestadas señalan que mensualmente revisan los estados financieros, representa el 70%, 2 indican trimestralmente, representa el 20%, mientras que 1 señala semestralmente, representa el 10%.

### **Interpretación**

Los estados financieros son revisados frecuentemente lo que ayuda a la toma de decisiones del club en cada departamento.

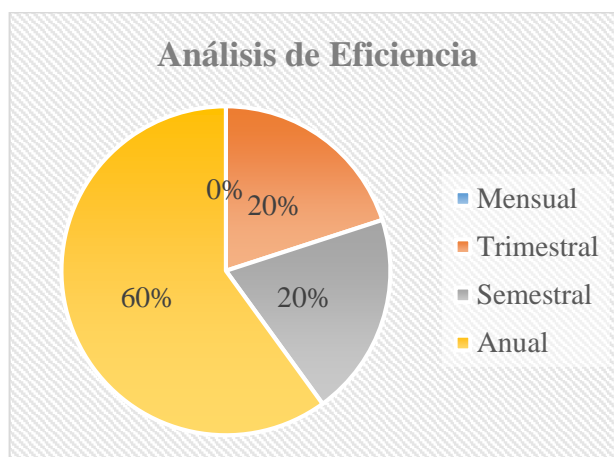


c. ¿Durante qué período se realiza el análisis de eficiencia de la gestión financiera dentro del club?

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Mensual      | 0          | 0%          |
| Trimestral   | 2          | 20%         |
| Semestral    | 2          | 20%         |
| Anual        | 6          | 60%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N°8: Análisis de eficiencia*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 7: Análisis de eficiencia*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### **Análisis**

Las 2 personas encuestadas indican que trimestralmente y semestralmente se realiza el análisis de eficiencia, representa el 20%, mientras que los 6 señalan anualmente, representa el 60%.

## Interpretación

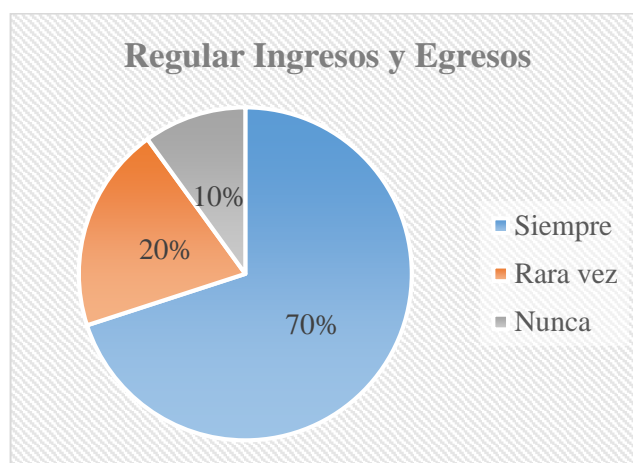
La eficiencia de la gestión manejada en el club se revisa al final del período de actividades, causando que la toma de decisiones no sea oportuna dentro del proceso.

**d. ¿Considera que la gestión financiera ayuda a regular los ingresos y egresos del club?**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 7          | 70%         |
| Rara vez     | 2          | 20%         |
| Nunca        | 1          | 10%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 9: Regular ingresos y egresos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 8: Regular ingresos y egresos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## **Análisis**

De las 10 personas encuestadas, 7 piensan que la gestión financiera siempre ayuda a regular los ingresos y egresos, representa el 70%, 2 dicen que rara vez, representa el 20%, mientras que 1 indica que nunca, representa el 10%.

## **Interpretación**

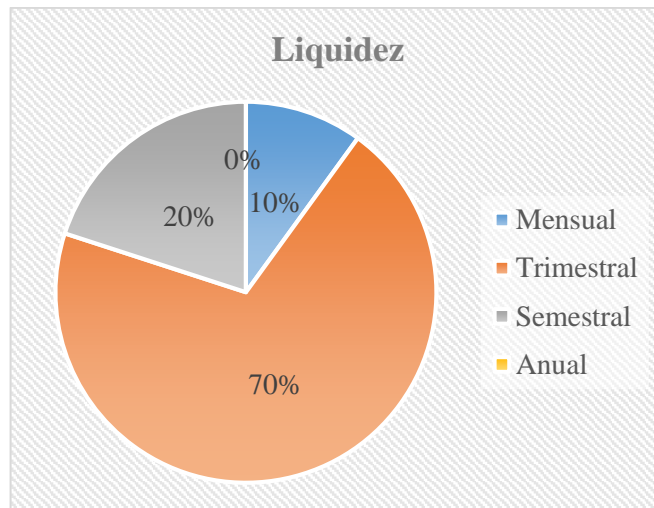
La gestión manejada en el club ayuda al control de los ingresos y egresos, considerando que se puede planificar la gestión financiera para que no solo se controlen los rubros dentro de los ingresos y egresos, sino también ayuden a la toma de decisiones oportunas.

### **e. ¿Con qué frecuencia se determina la liquidez dentro del club?**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Mensual            | 1                 | 10%               |
| Trimestral         | 7                 | 70%               |
| Semestral          | 2                 | 20%               |
| Anual              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

*Tabla N° 10: Liquidez*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 9: Liquidez*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### **Análisis**

De las 10 personas encuestadas, 1 indica que la liquidez se determina mensualmente, representa el 10%, 7 señalan trimestralmente, representa el 70%, mientras que 2 señalan semestralmente, representa el 20%.

### **Interpretación**

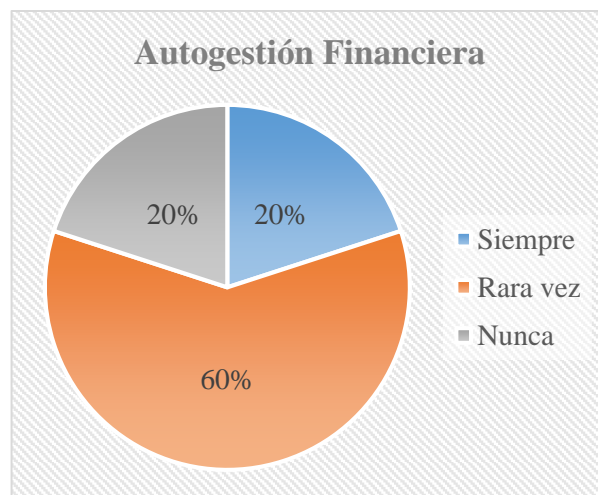
La liquidez es determinada en un período trimestral, que puede ser la causa por la que, al no revisarse con frecuencia, exista fondos insuficientes y déficits que perjudican las actividades del club.

f. ¿El club realiza autogestión para mantener su liquidez?

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 2          | 20%         |
| Rara vez     | 6          | 60%         |
| Nunca        | 2          | 20%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 11: Autogestión financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 10: Autogestión financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### **Análisis**

Las 2 personas encuestadas mencionan que el club siempre realiza autogestión, representa el 20%, 6 indican que rara vez, representa el 60%, mientras que los otros 2 dicen que nunca, representa el 20%.

## Interpretación

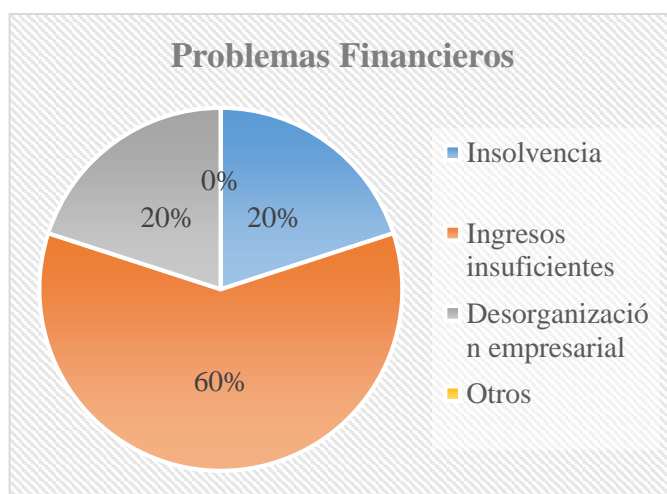
La autogestión realiza en el club no es saludable, sus directivos no están planificando procesos que ayuden contra imprevistos acaecidos, pues no se realiza con alta prioridad, lo que repercute en la liquidez.

### g. ¿Qué problemas financieros cree que afectan al club?

| Alternativa                 | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Insolvencia                 | 2          | 20%         |
| Ingresos insuficientes      | 6          | 60%         |
| Desorganización empresarial | 2          | 20%         |
| Otros                       | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>                | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 12: Problemas financieros*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 11: Problemas financieros*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## Análisis

Las 2 personas encuestadas indican que los problemas financieros que afectan al club es la insolvencia, representa el 20%, 6 señalan ingresos insuficientes, representa el 60%, mientras que 2 dicen la desorganización empresarial, representa el 20%.

## Interpretación

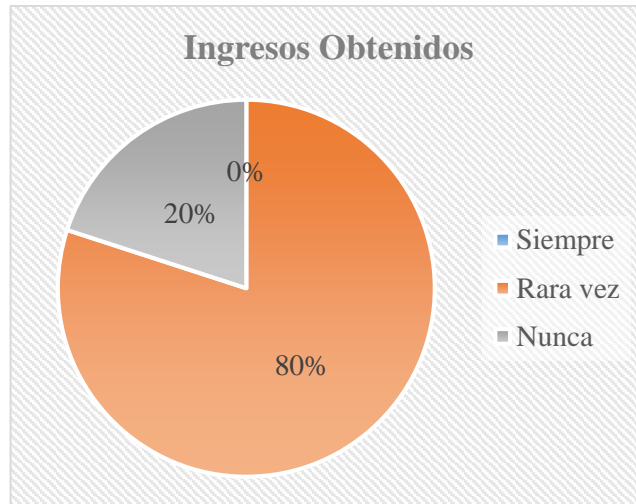
Las fuentes de ingresos del club son limitadas, pues no se encuentra apoyo por parte de la empresa privada, pública, ni hinchada.

### h. ¿Cree que los ingresos obtenidos cubren las deudas del club?

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 0          | 0%          |
| Rara vez     | 8          | 80%         |
| Nunca        | 2          | 20%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 13: Ingresos obtenidos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



***Ilustración N° 12: Ingresos obtenidos***

***Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero***

### **Análisis**

De las 10 personas encuestadas, 8 mencionan que los ingresos obtenidos rara vez cubren las deudas del club, representa el 80%, mientras que 2 dicen que nunca, representa el 20%.

### **Interpretación**

Los ingresos no cubren en la totalidad los egresos mensuales, dejando déficits en el flujo de caja, lo que retrasa las actividades del club y provoca que los directivos tengan que tomar decisiones apresuradas.

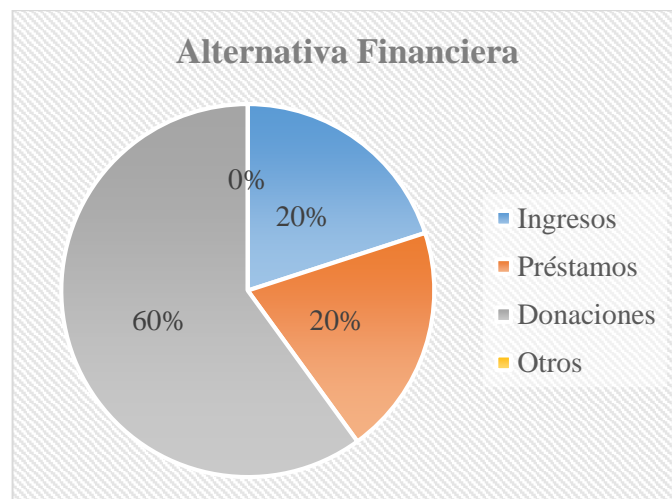


**i. ¿Qué alternativa financiera considera que pueda mejorar la liquidez del club?**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos           | 2                 | 20%               |
| Préstamos          | 2                 | 20%               |
| Donaciones         | 6                 | 60%               |
| Otros              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

*Tabla N° 14: Alternativa financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 13: Alternativa financiera*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

**Análisis**

Las 2 personas encuestadas consideran que los ingresos y los préstamos es la alternativa financiera que puede mejorar la liquidez del club, representa el 20%, mientras que 6 dicen donaciones, representa el 60%.

## Interpretación

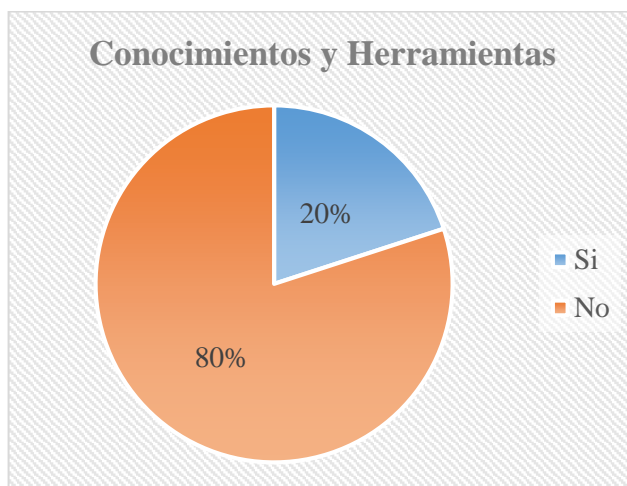
Las donaciones pueden ayudar mucho a la vida financiera del club si se gestionan bajo una planificación, haciendo convenios y tratos con empresas privadas y públicas con mucha anticipación al inicio de las actividades anuales del equipo.

**j. ¿Considera tener los suficientes conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones en la gestión financiera y la liquidez del club?**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 2          | 20%         |
| No           | 8          | 80%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

*Tabla N° 15: Conocimientos y herramientas*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*



*Ilustración N° 14: Conocimientos y herramientas*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## Análisis

Las 2 personas encuestadas si consideran tener los suficientes conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones, representan el 20%, mientras que 8 dicen que no, representa el 80%.

## Interpretación

La planificación conlleva actividades de capacitación en herramientas y toma de decisiones financieras, pero no se las realiza y el efecto es claro en cuanto al resultado de cada proceso dentro de cada departamento.

### 4.1.1.2 Estado de resultados

## Análisis Vertical

| <b>CLUB IMPORTADORA ALVARADO</b>                              |                      |                |
|---|----------------------|----------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS 2014 - ANÁLISIS VERTICAL (EN USD)</b> |                      |                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>TOTAL</b>         | <b>%</b>       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>\$ 178.872,82</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>INGRESOS</b>   |                      |                |
| Importadora Alvarado  | \$ 12.825,00         | 7,17%          |
| Corpall   | \$ 10.260,00         | 5,74%          |
| Accpass   | \$ 3.078,00          | 1,72%          |
| Ambatol   | \$ 1.539,00          | 0,86%          |
| Constructora Alvarado   | \$ 12.432,00         | 6,95%          |
| Coop. Los Andes   | \$ 4.104,00          | 2,29%          |
| Depohormigon  | \$ 3.078,00          | 1,72%          |
| Mavesa  | \$ 13.638,00         | 7,62%          |
| Coop Mushuc Runa  | \$ 30.780,02         | 17,21%         |
| Platinum Part Plat S.A.                                       | \$ 1.388,43          | 0,78%          |
| Qbe Seguros   | \$ 2.565,00          | 1,43%          |
| Rectimaindustry   | \$ 3.330,00          | 1,86%          |
| Plasticaucho  | \$ 10.360,00         | 5,79%          |
| Universidad Indoamérica                                       | \$ 1.016,00          | 0,57%          |
| <b>TOTAL SPONSORS</b>   | <b>\$ 110.393,45</b> | <b>61,72%</b>  |
| Escuelas de básquet   | \$ 11.862,50         | 6,63%          |
| <b>TOTAL ESCUELAS</b>   | <b>\$ 11.862,50</b>  | <b>6,63%</b>   |

**Taquilla**

|                       |                     |              |
|-----------------------|---------------------|--------------|
| Partido 22-08-14      | \$ 7.140,50         | 3,99%        |
| Partido 02-09-14      | \$ 1.112,50         | 0,62%        |
| Partido 05-09-14      | \$ 801,00           | 0,45%        |
| Partido 16-09-14      | \$ 1.277,50         | 0,71%        |
| Partido 30-09-14      | \$ 384,00           | 0,21%        |
| Partido 05-10-14      | \$ 156,50           | 0,09%        |
| Partido 21-10-14      | \$ 65,00            | 0,04%        |
| Partido 23-10-14      | \$ 17,50            | 0,01%        |
| Partido 31-10-14      | \$ 1.672,50         | 0,94%        |
| <b>TOTAL TAQUILLA</b> | <b>\$ 12.627,00</b> | <b>7,06%</b> |

**Prestamos**

|                               |                     |               |
|-------------------------------|---------------------|---------------|
| Ing. José Alvarado            | \$ 4.100,00         | 2,29%         |
| Importadora Alvarado          | \$ 25.000,00        | 13,98%        |
| Importadora Alvarado garantía | \$ 3.000,00         | 1,68%         |
| <b>TOTAL PRESTAMOS</b>        | <b>\$ 32.100,00</b> | <b>17,95%</b> |

**OTROS INGRESOS****Abonos**

|                     |                     |              |
|---------------------|---------------------|--------------|
| Abonos 2013         | \$ 3.608,69         | 2,02%        |
| Abonos 2014         | \$ 8.281,18         | 4,63%        |
| <b>TOTAL ABONOS</b> | <b>\$ 11.889,87</b> | <b>6,65%</b> |

**GASTOS****Cuerpo Técnico**

|                             |                     |               |
|-----------------------------|---------------------|---------------|
| Carlos Días                 | \$ 1.250,00         | 0,70%         |
| Daniel Rodríguez            | \$ 24.774,56        | 13,85%        |
| Maximiliano Loparco         | \$ 4.000,00         | 2,24%         |
| Preparador Físico           | \$ -                | 0,00%         |
| Carlos Vizcaíno             | \$ 750,00           | 0,42%         |
| Auxiliar Fabián de la Cruz  | \$ 150,00           | 0,08%         |
| Medico                      | \$ -                | 0,00%         |
| Kinesiólogo William Baquero | \$ 509,60           | 0,28%         |
| Monitores Formativos        | \$ 6.727,85         | 3,76%         |
| <b>TOTAL CUERPO TÉCNICO</b> | <b>\$ 38.162,01</b> | <b>21,33%</b> |

**Jugadores**

|                   |              |       |
|-------------------|--------------|-------|
| Mina Nixon        | \$ 7.516,48  | 4,20% |
| Tenorio Engels    | \$ 12.800,00 | 7,16% |
| Mosquera Richard  | \$ 2.200,35  | 1,23% |
| Cárdenas Raúl     | \$ 13.500,00 | 7,55% |
| Francis Ian       | \$ 1.700,00  | 0,95% |
| Robertson Lamar   | \$ 7.000,00  | 3,91% |
| Ruffus John       | \$ 10.400,00 | 5,81% |
| Quintero Mauricio | \$ 4.350,00  | 2,43% |
| Gayden Keith      | \$ 9.900,00  | 5,53% |
| Sowell Kevin      | \$ -         | 0,00% |
| Luis Ulluari      | \$ 5,00      | 0,00% |
| Angulo Samuel     | \$ 342,05    | 0,19% |
| Romero Pablo      | \$ 529,19    | 0,30% |
| Riera Juan        | \$ 443,41    | 0,25% |
| Nazareno Javier   | \$ 640,94    | 0,36% |

|                           |                      |               |
|---------------------------|----------------------|---------------|
| <b>TOTAL JUGADORES</b>    | <b>\$ 71.327,42</b>  | <b>39,88%</b> |
| <b>Gastos Arriendos</b>   |                      |               |
| Hotel Carolina Gayden     | \$ -                 | 0,00%         |
| Dpto. Entrenador          | \$ 4.465,13          | 2,50%         |
| Dpto. Cárdenas            | \$ 2.233,00          | 1,25%         |
| Suite                     | \$ 500,00            | 0,28%         |
| Oficina                   | \$ 4.601,44          | 2,57%         |
| Hospedajes                | \$ 747,19            | 0,42%         |
| <b>TOTAL ARRIENDOS</b>    | <b>\$ 12.546,76</b>  | <b>7,01%</b>  |
| <b>Gastos Sueldos</b>     |                      |               |
| Auxiliar contable         | \$ 3.775,94          | 2,11%         |
| Personal de venta         | \$ 2.500,00          | 1,40%         |
| Ayudante                  | \$ 744,60            | 0,42%         |
| Personal limpieza         | \$ 410,00            | 0,23%         |
| <b>TOTAL SUELDOS</b>      | <b>\$ 7.430,54</b>   | <b>4,15%</b>  |
| Servicios básicos         | \$ 1.474,79          | 0,82%         |
| Suministros - Boletos     | \$ 2.684,86          | 1,50%         |
| Mantenimiento             | \$ 1.053,40          | 0,59%         |
| Alimentación              | \$ 5.501,19          | 3,08%         |
| Alimentación extranjeros  | \$ 1.727,25          | 0,97%         |
| Lavandería                | \$ 58,00             | 0,03%         |
| Uniformes                 | \$ 3.490,80          | 1,95%         |
| Salud                     | \$ 1.330,28          | 0,74%         |
| Publicidad                | \$ 4.891,42          | 2,73%         |
| Transporte                | \$ 1.150,65          | 0,64%         |
| Vuelos                    | \$ 555,93            | 0,31%         |
| Combustible               | \$ 479,96            | 0,27%         |
| Gastos financieros        | \$ 1.074,87          | 0,60%         |
| Beca                      | \$ 219,28            | 0,12%         |
| Gastos varios             | \$ 5.481,59          | 3,06%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 31.174,27</b>  | <b>17,43%</b> |
| <b>OTROS GASTOS</b>       |                      |               |
| <b>Obligaciones</b>       |                      |               |
| IESS                      | \$ 641,77            | 0,36%         |
| SRI                       | \$ 3.249,28          | 1,82%         |
| Municipio                 | \$ 1.315,64          | 0,74%         |
| FEB                       | \$ 9.669,04          | 5,41%         |
| Bomberos                  | \$ 80,00             | 0,04%         |
| Décimos                   | \$ 226,67            | 0,13%         |
| <b>TOTAL OBLIGACIONES</b> | <b>\$ 15.182,40</b>  | <b>8,49%</b>  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>      | <b>\$ 175.823,40</b> | <b>98,30%</b> |
| <b>SALDO</b>              | <b>\$ 3.049,42</b>   | <b>1,70%</b>  |

*Tabla N° 16: Análisis vertical*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## Composición de las cuentas de ingresos y egresos

| <b>CLUB IMPORTADORA ALVARADO</b>            |                      |                |
|---|----------------------|----------------|
| <b>COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS (EN USD)</b> |                      |                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                          | <b>TOTAL</b>         | <b>%</b>       |
| SPONSORS                                    | \$ 110.393,45        | 61,72%         |
| ESCUELAS                                    | \$ 11.862,50         | 6,63%          |
| TAQUILLA                                    | \$ 12.627,00         | 7,06%          |
| PRESTAMOS                                   | \$ 32.100,00         | 17,95%         |
| ABONOS                                      | \$ 11.889,87         | 6,65%          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                       | <b>\$ 178.872,82</b> | <b>100,00%</b> |

*Tabla N° 17: Composición de los ingresos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

| <b>CLUB IMPORTADORA ALVARADO</b>           |                      |               |
|--|----------------------|---------------|
| <b>COMPOSICIÓN DE LOS EGRESOS (EN USD)</b> |                      |               |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                         | <b>TOTAL</b>         | <b>%</b>      |
| CUERPO TÉCNICO                             | \$ 38.162,01         | 21,33%        |
| JUGADORES                                  | \$ 71.327,42         | 39,88%        |
| ARRIENDOS                                  | \$ 12.546,76         | 7,01%         |
| SUELDOS                                    | \$ 7.430,54          | 4,15%         |
| GASTOS VARIOS                              | \$ 31.174,27         | 17,43%        |
| OBLIGACIONES                               | \$ 15.182,40         | 8,49%         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                       | <b>\$ 175.823,40</b> | <b>98,30%</b> |

*Tabla N° 18: Composición de los egresos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

### Análisis

El total de los egresos es 98,30% con relación al total de los ingresos en su 100%, lo que significa que los gastos están a menos de 2% de alcanzar las entradas obtenidas dentro del club. El saldo es 1,70% en comparación con el total de ingresos, a pesar de ser positivo el resultado, es muy bajo como fondo sobrante a ser utilizado para las actividades del próximo año.

## **Interpretación**

Los resultados obtenidos en el club en el año 2014 son demasiado bajos si se pretende usarlos como fondo base para el inicio de actividades futuras, así mismo la razón que conlleva a esto es el exceso de gastos realizados dentro del club, que podrían ser planificados de mejor manera antes de realizarlos, dejando una mejor salida al final del período.

### **4.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE CASO**

No se encontraron registros de investigaciones realizadas anteriormente, así mismo, no existen balances generales, estados de resultados de años anteriores y un plan de cuentas, limitando el análisis financiero dentro del estudio. El club no lleva una contabilidad adecuada, siendo esta muy básica y limitada, por tal razón no se encuentra registros de una declaración informativa del impuesto a la renta, dejando el análisis solo con los instrumentos recolectados y encontrados.

### **4.3 CONCLUSIONES**

- ✓ La gestión financiera llevada hasta ahora en el club no ha sido correctamente desarrollada, ni planificada, por lo que no ha generado resultados favorables en el proceso económico-financiero y deportivo.
- ✓ Los gastos en su conjunto son demasiado altos, al no ser planificados no se han optimizado para un ahorro razonable al momento de su desembolso.
- ✓ Es necesario proponer un modelo de gestión financiera que mejore los resultados económicos dentro del club, con lo cual su liquidez muestre un superávit adecuado que ayudará de manera significativa para las futuras tomas de decisiones.

#### **4.4 RECOMENDACIONES**

- ✓ El Club Importadora Alvarado debe planificar su actividad financiera con anticipación, siguiendo un sistema de procesos y actividades, para que en el transcurso de sus actividades su solvencia económica sea estable.
- ✓ Evaluar todos los procesos y actividades llevados a cabo de acuerdo a la planificación financiera, para determinar puntos críticos y se pueda tomar medidas correctivas a tiempo.
- ✓ Implantar inmediatamente un modelo de gestión financiera, que ayude a alcanzar las metas propuestas dentro del club.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **5.1 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

##### **5.1.1 Fundamentación científico - técnica**

La gestión financiera se la puede aplicar mediante un modelo simplificado de etapas y procesos o actividades en cada una de ellas. Terrazas (2009) menciona que un modelo de gestión financiera:

Consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones. La fase de planificación, se constituye en una etapa a-priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis ex-ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex-post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso decisonal por la generación de reportes e indicadores estratégicos. (p.61)

##### **5.1.2 Antecedentes**

El presente análisis ha permitido identificar la inexistencia de una inadecuada planificación financiera dentro del Club Importadora Alvarado, siendo de suma importancia para las operaciones económico-financieras de la organización, y a su vez, del resultado de su liquidez.

La gestión financiera admite su inmenso valor dentro de las operaciones económico-financieras, ayudando con un proceso detallado de planificación, ejecución y control, para la adecuada toma de decisiones financieras futuras, con relación a los activos, pasivos, patrimonio, fuentes de financiamiento, entre otros.

### **5.1.3 Justificación**

La gestión financiera es de gran importancia en el manejo de los flujos financieros, así como en la toma de decisiones económicas, ayudando como primera instancia en la planificación, y, su posterior evaluación; que llevan a resultados favorables en la organización. Su utilidad se verá reflejada en la eficiente organización y distribución de recursos económicos-financieros, a partir de una elaboración de un presupuesto financiero. El resultado tendrá un gran impacto dentro del club en sentido económico, social, cultural y deportivo, que conlleva a expansión nacional e internacional. Se cuenta con el tiempo necesario para la correcta implementación de un modelo de gestión, siendo factible su desarrollo dentro del club en cualquier momento, con una previa capacitación para la participación de sus directivos y demás trabajadores.

### **5.1.4 Objetivos**

#### **5.1.4.1 Objetivo general**

Implementar un adecuado modelo de gestión financiera en el Club Importadora Alvarado para mejorar su liquidez.

#### **5.1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Mostrar un modelo de gestión financiera basado en etapas y sus respectivos procesos y actividades.

- ✓ Ejemplificar modelos de plan de cuentas, estado de resultados y balance general, con sus respectivos métodos de análisis.
- ✓ Dotar de herramientas para la toma de decisiones periódicas mediante índices financieros.

## **5.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **5.2.1 Fase de planificación**

Esta es la etapa más importante, puesto que se determinan las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Terrazas (2009) refiere:

Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

#### **La planificación de actividades**

Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea; en la figura 6 se muestra un formulario para registrar el presupuesto de programación de actividades para una organización cualesquiera. (p.62)

**Figura 6**  
**Presupuesto de Programación de Actividades**

PRESUPUESTO DE LOS POAS Y SU CONTROL  
GESTIÓN 2006

| No            | DESCRIPCIÓN ITEM DE GASTO | CÓDIGO SUBC. | COSTO UNITARIO | CANTIDAD | COSTO TOTAL | PRIORIDAD | OBSERVAC. AP,NA,ER |
|---------------|---------------------------|--------------|----------------|----------|-------------|-----------|--------------------|
| 1             |                           |              |                |          |             |           |                    |
| 2             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 3             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 4             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 5             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 6             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 7             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 8             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 9             | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 10            | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 11            | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| 12            | ↓                         |              |                |          |             |           |                    |
| OBSERVACIONES |                           |              |                |          |             |           |                    |

UNIDAD: Nombre del Dpto., Programa o Unidad de Servicios  
 CÓDIGO: Código asignado a la unidad  
 CUENTA: Nombre de la Cuenta a Presupuestar

UNIDAD:  
 CÓDIGO:  
 CUENTA:

DESCRIBIR la actividad a presupuesto de acuerdo a POA

Poner el código de la subcuenta correspondiente de acuerdo el Plan de Cuentas

Poner el costo unitario en Bolivianos

OBSERVACIONES  
 AP= Aprobado  
 NA= No aprobado  
 ER= En reserva

Poner el COSTO TOTAL= Costo unitario\* cantidad

Poner la PRIORIDAD;  
 A= Muy Prioritario  
 B= Medianamente Prioritario  
 C= Puede esperar

OBSERVACIONES  
 AP= Aprobado  
 NA= No aprobado  
 ER= En reserva

R  
E  
S  
E  
R  
V  
A  
D  
O  
D  
A  
F

*Ilustración N° 15: Presupuesto de programación de actividades*

*Elaborado por: Terrazas, (2008); "Finanzas en la empresa"*

### La planificación financiera

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general. (p.63)

Dentro de esta planificación es fundamental ayudarse del plan de cuentas, en caso de tenerlo, y si no, elaborar uno de acuerdo a las actividades de ingresos y egresos del club. Un modelo de plan de cuentas de acuerdo a las NIIF, según las actividades del club, se muestra a continuación:

## PLAN DE CUENTAS DE INGRESOS Y EGRESOS

|                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| <b>SIGNO</b>      | <b>TIPO DE CUENTA</b> |
| <b>P=Positivo</b> | <b>T=TOTAL</b>        |
| <b>N=Negativo</b> | <b>D=DETALLE</b>      |
| <b>D=Doble</b>    |                       |

| <b>CUENTA</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>SIGNO</b> | <b>TIPO DE CUENTA</b> |
|---------------|--|--------------|-----------------------|
| <b>41</b>     | <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                              | D            | T                     |
| <b>4101</b>   | <b>Ventas</b>  | P            | T                     |
| 410101        | Abonos partidos  | P            | D                     |
| 410102        | Tickets partidos   | P            | D                     |
| 410103        | Ropa deportiva   | P            | D                     |
| 410104        | Accesorios deportivos  | P            | D                     |
| <b>4102</b>   | <b>Escuelas de preparación de baloncesto</b>                           | P            | T                     |
| 410201        | Escuela en Ambato  | P            | D                     |
| 410202        | Escuela en Baños   | P            | D                     |
| 410203        | Escuela en Patate  | P            | D                     |
| 410204        | Escuela en Mocha   | P            | D                     |
| <b>4109</b>   | <b>Auspicios y Patrocinios</b>   | P            | T                     |
| 410901        | Ministerio del Deporte   | P            | D                     |
| 410902        | Importadora Alvarado   | P            | D                     |
| 410903        | Corpall  | P            | D                     |
| 410904        | Accpass  | P            | D                     |
| 410905        | Ambatol  | P            | D                     |
| 410906        | Constructora Alvarado  | P            | D                     |
| 410907        | Coop. Los Andes  | P            | D                     |
| 410908        | Depohormigon   | P            | D                     |
| 410909        | Mavesa   | P            | D                     |
| 410910        | Coop. Mushuc Runa  | P            | D                     |
| 410911        | Platinum Part Plat S.A.  | P            | D                     |
| 410912        | QBE Seguros  | P            | D                     |
| 410913        | Rectima Industry   | P            | D                     |
| 410914        | Plasticaucho   | P            | D                     |
| 410915        | Universidad Indoamérica  | P            | D                     |
| <b>4110</b>   | <b>(-) Descuento en ventas y escuelas de preparación de baloncesto</b> | N            | T                     |
| 411001        | (-) Descuento abonos partidos  | N            | D                     |
| 411002        | (-) Descuento tickets partidos   | N            | D                     |
| 411003        | (-) Descuento ropa y accesorios deportivos                             | N            | D                     |
| 411004        | (-) Descuentos escuela en Ambato                                       | N            | D                     |
| 411005        | (-) Descuentos escuela en Baños  | N            | D                     |
| 411006        | (-) Descuentos escuela en Patate                                       | N            | D                     |

|               |  |   |   |
|---------------|--|---|---|
| 411007        | (-) Descuentos escuela en Mocha  | N | D |
| <b>4111</b>   | <b>(-) Devoluciones en ventas y escuelas de preparación de baloncesto</b>  | N | T |
| 411101        | (-) Devoluciones abonos partidos   | N | D |
| 411102        | (-) Devoluciones tickets partidos  | N | D |
| 411103        | (-) Devoluciones ropa y accesorios deportivos                              | N | D |
| 411104        | (-) Devoluciones escuela en Ambato   | N | D |
| 411105        | (-) Devoluciones escuela en Baños  | N | D |
| 411106        | (-) Devoluciones escuela en Patate   | N | D |
| 411107        | (-) Devoluciones escuela en Mocha  | N | D |
| <b>4112</b>   | <b>(-) Bonificación en ventas y escuelas de preparación de baloncesto</b>  | N | T |
| 411201        | (-) Bonificaciones abonos partidos   | N | D |
| 411202        | (-) Bonificaciones tickets partidos  | N | D |
| 411203        | (-) Bonificaciones ropa y accesorios deportivos                            | N | D |
| 411204        | (-) Bonificaciones escuela en Ambato                                       | N | D |
| 411205        | (-) Bonificaciones escuela en Baños  | N | D |
| 411206        | (-) Bonificaciones escuela en Patate                                       | N | D |
| 411207        | (-) Bonificaciones escuela en Mocha  | N | D |
| <b>4113</b>   | <b>(-) Otras rebajas en ventas y escuelas de preparación de baloncesto</b> | N | T |
| 411301        | (-) Rebajas abonos partidos  | N | D |
| 411302        | (-) Rebajas tickets partidos   | N | D |
| 411303        | (-) Rebajas ropa y accesorios deportivos                                   | N | D |
| 411304        | (-) Rebajas escuela en Ambato  | N | D |
| 411305        | (-) Rebajas escuela en Baños   | N | D |
| 411306        | (-) Rebajas escuela en Patate  | N | D |
| 411307        | (-) Rebajas escuela en Mocha   | N | D |
| <b>42</b>     | <b>INGRESO BRUTO Subtotal A (41-51)</b>                                    | P | T |
| <b>43</b>     | <b>OTROS INGRESOS</b>  | P | T |
| <b>4306</b>   | <b>Préstamos</b>   | P | T |
| 430601        | Préstamo Ing. José Alvarado  | P | D |
| 430602        | Préstamo Importadora Alvarado  | P | D |
| <b>51</b>     | <b>COSTO DE VENTAS</b>   | P | T |
| <b>5101</b>   | <b>Productos vendidos</b>  | P | T |
| <b>510101</b> | <b>(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía</b>      | P | T |
| 51010101      | Abonos   | P | D |
| 51010102      | Tickets  | P | D |
| 51010103      | Ropa deportiva   | P | D |
| 51010104      | Accesorios deportivos  | P | D |
| <b>510102</b> | <b>(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía</b>   | P | T |
| 51010201      | Abonos   | P | D |
| 51010202      | Tickets  | P | D |
| 51010203      | Ropa deportiva   | P | D |

|               |   |   |   |
|---------------|---|---|---|
| 51010204      | Accesorios deportivos   | P | D |
| <b>510103</b> | <b>(+) Importaciones de bienes no producidos por la compañía</b>    | P | T |
| 51010301      | Ropa deportiva  | P | D |
| 51010302      | Accesorios deportivos   | P | D |
| <b>510104</b> | <b>(-) Inventario final de bienes no producidos por la compañía</b> | N | T |
| 51010401      | Abonos  | N | D |
| 51010402      | Tickets   | N | D |
| 51010403      | Ropa deportiva  | N | D |
| 51010404      | Accesorios deportivos   | N | D |
| <b>52</b>     | <b>GASTOS</b>   | P | T |
| <b>5201</b>   | <b>Gastos</b>   | P | T |
| <b>520105</b> | <b>Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales</b>         | P | T |
| 52010501      | Monitor formativo 1   | P | D |
| 52010502      | Monitor formativo 2   | P | D |
| 52010503      | Monitor formativo 3   | P | D |
| 52010504      | Monitor formativo 4   | P | D |
| 52010505      | Preparador físico   | P | D |
| 52010506      | Kinesiólogo   | P | D |
| 52010507      | Médico  | P | D |
| 52010508      | Personal de venta 1   | P | D |
| 52010509      | Personal de venta 2   | P | D |
| 52010510      | Personal de venta 3   | P | D |
| 52010511      | Personal de venta 4   | P | D |
| 52010512      | Personal limpieza   | P | D |
| <b>520106</b> | <b>Remuneraciones a otros trabajadores autónomos</b>                | P | T |
| 52010601      | Entrenador  | P | D |
| 52010602      | Asistente entrenador  | P | D |
| 52010603      | Director equipo   | P | D |
| 52010604      | Asistente director  | P | D |
| 52010605      | Jugador 1   | P | D |
| 52010606      | Jugador 2   | P | D |
| 52010607      | Jugador 3   | P | D |
| 52010608      | Jugador 4   | P | D |
| 52010609      | Jugador 5   | P | D |
| 52010610      | Jugador 6   | P | D |
| 52010611      | Jugador 7   | P | D |
| 52010612      | Jugador 8   | P | D |
| 52010613      | Jugador 9   | P | D |
| 52010614      | Jugador 10  | P | D |
| 52010615      | Jugador 11  | P | D |
| <b>520107</b> | <b>Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales</b>           | P | T |
| 52010701      | Entrenador  | P | D |

|               |  |   |   |
|---------------|--|---|---|
| 52010702      | Asistente entrenador   | P | D |
| 52010703      | Jugador 1  | P | D |
| 52010704      | Jugador 2  | P | D |
| 52010705      | Jugador 3  | P | D |
| <b>520108</b> | <b>Mantenimiento y reparaciones</b>  | P | T |
| 52010801      | Mantenimiento  | P | D |
| 52010802      | Reparaciones   | P | D |
| <b>520109</b> | <b>Arrendamiento operativo</b>   | P | T |
| 52010901      | Hotel 1  | P | D |
| 52010902      | Hotel 2  | P | D |
| 52010903      | Hotel 3  | P | D |
| 52010904      | Hotel 4  | P | D |
| 52010905      | Hotel 5  | P | D |
| 52010906      | Departamento 1   | P | D |
| 52010907      | Departamento 2   | P | D |
| 52010908      | Suite 1  | P | D |
| 52010909      | Suite 2  | P | D |
| 52010910      | Oficina  | P | D |
| <b>520110</b> | <b>Comisiones</b>  | P | D |
| <b>520111</b> | <b>Promoción y publicidad</b>  | P | T |
| 52011101      | Promoción  | P | D |
| 52011102      | Publicidad   | P | D |
| <b>520112</b> | <b>Combustibles</b>  | P | D |
| <b>520115</b> | <b>Transporte</b>  | P | D |
| <b>520116</b> | <b>Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)</b> | P | D |
| <b>520117</b> | <b>Gastos de viaje</b>   | P | T |
| 52011701      | Vuelos   | P | D |
| <b>520118</b> | <b>Agua, energía, luz y telecomunicaciones</b>                             | P | T |
| 52011801      | Agua   | P | D |
| 52011802      | Energía  | P | D |
| 52011803      | Luz  | P | D |
| 52011804      | Telecomunicaciones   | P | D |
| <b>520120</b> | <b>Impuestos, contribuciones y otros</b>                                   | P | T |
| 52012001      | GAD Municipal  | P | D |
| 52012002      | Bomberos   | P | D |
| <b>520125</b> | <b>Gasto por reestructuración</b>  | P | D |
| <b>520128</b> | <b>Otros gastos</b>  | P | T |
| 52012801      | Federación Ecuatoriana de Baloncesto (FEB)                                 | P | D |
| 52012802      | Implementos deportivos escuelas de preparación                             | P | D |
| 52012803      | Implementos deportivos entrenamiento campeonato profesional                | P | D |
| 52012804      | Alimentación   | P | D |
| 52012805      | Lavandería   | P | D |



|               |  |   |   |
|---------------|--|---|---|
| 52012806      | Medicamentos   | P | D |
| 52012807      | Subsidios jugadores  | P | D |
| 52012808      | Uniformes escuelas de preparación  | P | D |
| 52012809      | Uniformes campeonato profesional   | P | D |
| 52012810      | Gastos varios  | P | D |
| <b>5202</b>   | <b>Gastos</b>  | P | T |
| <b>520201</b> | <b>Sueldos, salarios y demás remuneraciones</b>                              | P | T |
| 52020101      | Auxiliar contable  | P | D |
| <b>520202</b> | <b>Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)</b>             | P | T |
| 52020201      | Aporte personal auxiliar contable  | P | D |
| 52020202      | Aporte patronal auxiliar contable  | P | D |
| 52020203      | Fondo de reserva auxiliar contable   | P | D |
| <b>520203</b> | <b>Beneficios sociales e indemnizaciones</b>                                 | P | T |
| 52020301      | Horas extras y suplementarias auxiliar contable                              | P | D |
| 52020302      | XIII Sueldo auxiliar contable  | P | D |
| 52020303      | XIV Sueldo auxiliar contable   | P | D |
| 52020304      | Vacación auxiliar contable   | P | D |
| <b>520204</b> | <b>Gasto planes de beneficios a empleados</b>                                | P | T |
| 52020401      | Gasto planes de beneficios auxiliar contable                                 | P | D |
| <b>520221</b> | <b>Depreciaciones</b>  | P | T |
| 52022101      | Propiedades, planta y equipo   | P | D |
| <b>520223</b> | <b>Gasto deterioro</b>   | P | T |
| 52022301      | Propiedades, planta y equipo   | P | D |
| 52022302      | Inventarios  | P | D |
| <b>520226</b> | <b>Valor neto de realización de inventarios</b>                              | P | D |
| <b>5203</b>   | <b>Gastos Financieros</b>  | P | T |
| 520301        | Intereses  | P | D |
| 520302        | Comisiones   | P | D |
| 520305        | Otros gastos financieros   | P | D |
| <b>67</b>     | <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS Subtotal B (A+43-52)</b>    | P | T |
| <b>71</b>     | <b>INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS</b>                               | P | D |
| <b>72</b>     | <b>GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS</b>                                 | P | D |
| <b>77</b>     | <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS Subtotal C (B+71-72)</b> | D | T |
| <b>79</b>     | <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO Subtotal D (B+C)</b>                  | D | T |
| <b>91</b>     | <b>UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO) Subtotal D</b>                        | D | D |

*Tabla N° 19: Plan de cuentas de ingresos y egresos*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## 5.2.2 Fase de ejecución y análisis

Esta etapa debe ser elaborada con relación a la planificación presupuestaria, por tratarse de un proceso sobre la marcha, debe prepararse con desarrollo de estados financieros y balances financieros donde se podrá registrar la información económico-financiera del club. Modelos simplificados de un estado de resultados y un balance general según las NIIF, de acuerdo a las actividades del club, se presenta a continuación:

| <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>                    |                         |
|---|-------------------------|
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>                      |                         |
| Ingresos de actividades ordinarias                      | xxxx,xx                 |
| Costo de ventas   | (xxxx,xx)               |
| Otros ingresos  | <u>xxxx,xx</u>          |
| <b>INGRESO BRUTO</b>                                    | <b>xxxx,xx</b>          |
| Gastos operativos                                       | (xxxx,xx)               |
| Gastos Financieros                                      | <u>(xxxx,xx)</u>        |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                     | <b><u>(xxxx,xx)</u></b> |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>    | <b>xxxx,xx</b>          |
| INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                 | xxxx,xx                 |
| GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                   | <u>(xxxx,xx)</u>        |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS</b> | <b><u>xxxx,xx</u></b>   |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO</b>              | <b><u>xxxx,xx</u></b>   |
| <b>UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)</b>              | <b><u>xxxx,xx</u></b>   |

*Tabla N° 20: Estado de resultados integral*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

## BALANCE GENERAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

| ACTIVOS                             |           | xxxx,xx | PATRIMONIO NETO Y PASIVOS                  |         | xxxx,xx |
|-------------------------------------|-----------|---------|--|---------|---------|
| <b>Activo Corriente</b>             |           | xxxx,xx | <b>PASIVOS</b>                             |         | xxxx,xx |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | xxxx,xx   |         |  |         |         |
| Inventarios                         | xxxx,xx   |         | <b>Pasivo Corriente</b>                    |         | xxxx,xx |
| Clientes y otras cuentas a cobrar   | xxxx,xx   |         | Proveedores y otras cuentas a pagar        | xxxx,xx |         |
| <b>Activo No Corriente</b>          |           | xxxx,xx | <b>Pasivo No Corriente</b>                 |         | xxxx,xx |
| Propiedad, planta y equipo          | xxxx,xx   |         | Obligaciones con instituciones financieras | xxxx,xx |         |
| Depreciación acumulada              | (xxxx,xx) |         |  |         |         |
|                                     |           |         | <b>PATRIMONIO</b>                          |         | xxxx,xx |
|                                     |           |         | <b>Patrimonio Neto</b>                     |         | xxxx,xx |
|                                     |           |         | Capital ordinario                          | xxxx,xx |         |
|                                     |           |         | Otras reservas                             | xxxx,xx |         |
|                                     |           |         | Ganancias acumuladas                       | xxxx,xx |         |

*Tabla N° 21: Balance general*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

Con la información económico-financiera del club, detallada en los estados financieros, es posible un análisis del contenido de los mismos. Córdoba (2012) menciona:

Existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal.

### **Método vertical**

Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical. El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total, para lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total y luego se procede a multiplicar por 100. (p.96)

Para el análisis vertical del balance general, se puede tomar como referencia la cuenta total activo, total pasivo y total patrimonio; en el caso del estado de resultados, la cuenta referencia será el total de ingresos de actividades ordinarias, modelos de análisis vertical para cada caso son los siguientes:

**ANÁLISIS VERTICAL**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 20XX**

| CUENTA  | VALOR          | PORCENTAJE (%) |
|---|----------------|----------------|
| Ingresos de actividades ordinarias                      | xxxx,xx        | <b>100%</b>    |
| Costo de ventas   | xxxx,xx        | %              |
| Otros ingresos  | xxxx,xx        | %              |
| <b>INGRESO BRUTO</b>                                    | <b>xxxx,xx</b> | %              |
| Gastos operativos                                       | xxxx,xx        | %              |
| Gastos Financieros                                      | xxxx,xx        | %              |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                     | <b>xxxx,xx</b> | %              |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>    | <b>xxxx,xx</b> | %              |
| INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                 | xxxx,xx        | %              |
| GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                   | xxxx,xx        | %              |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS</b> | <b>xxxx,xx</b> | %              |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO</b>              | <b>xxxx,xx</b> | %              |
| <b>UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)</b>              | <b>xxxx,xx</b> | %              |

*Tabla N° 22: Análisis vertical estado de resultados integral*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

Se debe considerar que, de acuerdo al análisis realizado con anterioridad en el estado de resultados del club, una de sus cuentas riesgosas y que repercute en su utilidad es la cuenta gastos, debido a su subcuenta gastos operativos, que deberá ser tomada en alta consideración, para determinar si esta se está manteniendo controlada dentro del proceso financiero.

**ANÁLISIS VERTICAL**  
**BALANCE GENERAL 20XX**

| CUENTA                              | VALOR          | PORCENTAJE  | CUENTA                                     | VALOR          | PORCENTAJE  |
|-------------------------------------|----------------|-------------|--|----------------|-------------|
| <b>ACTIVOS</b>                      | <b>xxxx,xx</b> | <b>100%</b> | <b>PASIVOS</b>                             | <b>xxxx,xx</b> | <b>100%</b> |
| <b>Activo Corriente</b>             | xxxx,xx        | %           | <b>Pasivo Corriente</b>                    | xxxx,xx        | %           |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | xxxx,xx        | %           | Proveedores y otras cuentas a pagar        | xxxx,xx        | %           |
| Inventarios                         | xxxx,xx        | %           | <b>Pasivo No Corriente</b>                 | xxxx,xx        | %           |
| Clientes y otras cuentas a cobrar   | xxxx,xx        | %           | Obligaciones con instituciones financieras | xxxx,xx        | %           |
| <b>Activo No Corriente</b>          | xxxx,xx        | %           | <b>PATRIMONIO</b>                          | <b>xxxx,xx</b> | <b>100%</b> |
| Propiedad, planta y equipo          | xxxx,xx        | %           | <b>Patrimonio Neto</b>                     | xxxx,xx        | %           |
| Depreciación acumulada              | xxxx,xx        | %           | Capital ordinario                          | xxxx,xx        | %           |
|                                     |                |             | Otras reservas                             | xxxx,xx        | %           |
|                                     |                |             | Ganancias acumuladas                       | xxxx,xx        | %           |

*Tabla N° 23: Análisis vertical balance general*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

La cuenta riesgosa a considerar dentro del balance general, será la del pasivo, con sus respectivas subcuentas pasivo corriente y no corriente; para determinar su nivel dentro del proceso financiero y poder tomar acciones a tiempo.

Córdoba (2012) continua:

### **Método horizontal**

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos y negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

En el análisis horizontal se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro, para lo cual se establece la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 - el valor 1. La fórmula sería año 2 – año 1. (p.97)

Es importante recalcar que los valores en las variaciones tanto absolutas como relativas, podrán ser negativas o positivas dependiendo el caso, ejemplos de análisis horizontal en los estados financieros son los siguientes:

## ANÁLISIS HORIZONTAL

| <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 20XX Y 20XX</b>        |                |                |                    |                    |
|---|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| CUENTA  | AÑO 1          | AÑO 2          | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACIÓN RELATIVA |
| Ingresos de actividades ordinarias                      | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| Costo de ventas   | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| Otros ingresos  | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| <b>INGRESO BRUTO</b>                                    | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |
| Gastos operativos                                       | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| Gastos Financieros                                      | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                     | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>    | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |
| INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                 | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS                   | xxxx,xx        | xxxx,xx        | xxxx,xx            | %                  |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |
| <b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO</b>              | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |
| <b>UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)</b>              | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b> | <b>xxxx,xx</b>     | <b>%</b>           |

*Tabla N° 24: Análisis horizontal estado de resultados integral*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

Los valores de la cuenta gastos, ingresos de actividades ordinarias y utilidad a reinvertir, deberán ser analizados en comparación a los valores del año anterior, con el fin de saber si estos mediante la gestión financiera llevada a cabo se han visto optimizados.



**ANÁLISIS HORIZONTAL**  
**BALANCE GENERAL 20XX Y 20XX**

| CUENTA                                     | AÑO 1   | AÑO 2   | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACIÓN RELATIVA |
|--|---------|---------|--------------------|--------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                             | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>Activo Corriente</b>                    | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Efectivo y equivalentes de efectivo        | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Inventarios                                | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Clientes y otras cuentas a cobrar          | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>Activo No Corriente</b>                 | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Propiedad, planta y equipo                 | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Depreciación acumulada                     | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>           | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>PASIVOS</b>                             | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>Pasivo Corriente</b>                    | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Proveedores y otras cuentas a pagar        | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>Pasivo No Corriente</b>                 | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Obligaciones con instituciones financieras | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>PATRIMONIO</b>                          | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| <b>Patrimonio Neto</b>                     | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Capital ordinario                          | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Otras reservas                             | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |
| Ganancias acumuladas                       | XXXX,XX | XXXX,XX | XXXX,XX            | %                  |

*Tabla N° 25: Análisis horizontal balance general*













*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

Las cuentas a ser consideradas en este análisis son: activo, pasivo y patrimonio; con relación a las del año anterior, determinando si estas se han logrado optimizar.

### 5.2.3 Fase de control y decisión

En las fases anteriores nos hemos enfocado más a un proceso de análisis, para generar información que ayude a tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico-financieras del club. Ahora nos concierne realizar un proceso de evaluación, correspondiente al control en una etapa posterior del modelo, para la toma de decisiones.

El desarrollo de indicadores financieros permiten que se pueda realizar un análisis financiero que refleje la situación del club en cuanto a su liquidez, siendo esta juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen, refiriéndose no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino también a la habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes (Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia, 2012). Para los estados presentados, se muestran los indicadores financieros de liquidez más comunes:

| INDICADOR                                  | FÓRMULA  | INTERPRETACIÓN  | RANGO TOLERABLE   | MEDIDA DE ACCIÓN  |
|--|--|---|---|---|
| <b>Razón Corriente</b>                     | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$  | Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.       | <1 Malo <br>=1 Tolerable <br>>1 Bueno        | Búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales.                  |
| <b>Prueba Ácida</b>                        | $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$   | Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias. | <1 Malo <br>=1 Tolerable <br>>1 Bueno        | Establecimiento de políticas de reducción en el tiempo de cobranza. |
| <b>Capital Neto de Trabajo</b>             | $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$  | Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo.                            | <0 Malo <br>=0 Tolerable <br>>0 Bueno        | Obtención de préstamos a largo plazo.                               |
| <b>Nivel de Dependencia de Inventarios</b> | $\frac{\text{Pasivos Corrientes} - (\text{Bancos} + \text{Cartera} + \text{Valores Realizables})}{\text{Inventarios}}$ | Revela la dependencia que tiene la empresa en sus inventarios, para hacer frente a sus obligaciones corrientes.               | >1 Malo <br>=1 Tolerable <br><1 Bueno  | Aumento del stock a ser vendido en el inventario.                   |

*Tabla N° 26: Indicadores financieros de liquidez*

*Elaborado por: Alex Daniel Raza Guerrero*

#### **5.2.4 Conclusiones**

- ✓ La gestión financiera es una valiosa herramienta dentro de la economía financiera del club, ayudando a prever problemas con su liquidez.
- ✓ Un adecuado modelo de gestión financiera, basada en etapas con sus respectivos procesos y actividades, llevan al club a un funcionamiento adecuado y sistemático de sus labores.
- ✓ El funcionamiento del club bajo planificaciones financieras, es fundamental para presupuestar sus cuentas de ingresos y egresos, con el fin de evitar déficits futuros.

#### **5.2.5 Recomendaciones**

- ✓ La planificación de actividades debe ser llevada a cabo para cada cuenta, así mismo la planificación financiera bajo un presupuesto para cada cuenta de ingresos y egresos.
- ✓ Es de fundamental prioridad que un contador de planta lleve la contabilidad dentro del club, con ello se podrá elaborar estados financieros periódicos, para la toma de decisiones mensuales, trimestrales o semestrales; mediante los índices de liquidez.
- ✓ Se debe contar al menos con estados financieros de los dos últimos años de actividad, con la finalidad de establecer análisis comparativos.
- ✓ Existen normativas que se pueden optar para el funcionamiento del club, con el fin de cumplir con sus labores tributarias a tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Anónimo. (03 de octubre de 2016). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Liga\\_Ecuatoriana\\_de\\_Baloncesto](https://es.wikipedia.org/wiki/Liga_Ecuatoriana_de_Baloncesto)
- ❖ Brealey, R., & Myers, S. (1994). Principios de Finanzas Corporativas. McGraw Hill/Interamericana de España S.A.
- ❖ Cartagena. (agosto de 2015). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18545/1/T3296i.pdf>
- ❖ Club Importadora Alvarado [IAV]. (7 de junio de 2016).
- ❖ Córdoba. (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Imagen Editorial.
- ❖ El Comercio. (18 de febrero de 2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/deportes-baloncesto-icono-ute-desaparecer.html>
- ❖ FEB. (23 de mayo de 2016).
- ❖ Federación Ecuatoriana de Baloncesto [FEB]. (23 de mayo de 2016).
- ❖ Guerrero. (diciembre de 2003). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a05.pdf>
- ❖ IAV. (7 de junio de 2016).
- ❖ Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia. (2012). Obtenido de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- ❖ La Asamblea Nacional. (11 de agosto de 2010). Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- ❖ La Hora. (09 de febrero de 2011). Obtenido de [http://lahora.com.ec/noticias/show/1101092178/-1/Baloncesto%3A\\_ESPE\\_se\\_despide\\_del\\_profesionalismo.html#.V\\_0jQrOA\\_cd](http://lahora.com.ec/noticias/show/1101092178/-1/Baloncesto%3A_ESPE_se_despide_del_profesionalismo.html#.V_0jQrOA_cd)
- ❖ La Hora. (20 de noviembre de 2015). Obtenido de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101886639#.V\\_1wO7OA\\_cc](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101886639#.V_1wO7OA_cc)
- ❖ Lawrence. (1990). Administración Financiera Básica. México: Industria Editorial Mexicana.

- ❖ Luzuriaga. (febrero de 2012). Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5559/2/TFLACSO-2012LCRL.pdf>
- ❖ Moyolema. (2011). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- ❖ Nava. (diciembre de 2009). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- ❖ Ortíz, H. A. (2006). Análisis financiero aplicado. Bogotá: Proyectos Editoriales Curcio Penen.
- ❖ Presidencia de la República. (1 de abril de 2011). Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/reglamento-deporte.pdf>
- ❖ Sequeda. (2014). Finanzas corporativas y valoración de empresas. Bogotá: Ediciones de la U.
- ❖ Terrazas. (junio de 2009). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>

## ANEXOS

### Anexo 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Encuesta dirigida al Personal Administrativo y Directivo del Club de la Importadora Alvarado**

**Objetivo:** Determinar la gestión financiera y la liquidez en el Club “Importadora Alvarado” para la identificación de su situación económica.

Sírvase marcar con una X la respuesta que usted considere pertinente o contestar con toda veracidad ya que esta información servirá para realizar el trabajo de investigación.

**1. ¿Cómo considera la gestión financiera dentro del Club?**

Buena            ( )

Mala             ( )

Regular         ( )

**2. ¿Con qué frecuencia se revisan los estados financieros en el club?**

Mensual         ( )

Trimestral      ( )

Semestral       ( )

Anual            ( )

**3. ¿Durante qué período se realiza el análisis de eficiencia de la gestión financiera dentro del club?**

- Mensual ( )
- Trimestral ( )
- Semestral ( )
- Anual ( )

**4. ¿Considera que la gestión financiera ayuda a regular los ingresos y egresos del club?**

- Siempre ( )
- Rara vez ( )
- Nunca ( )

**5. ¿Con qué frecuencia se determina la liquidez dentro del club?**

- Mensual ( )
- Trimestral ( )
- Semestral ( )
- Anual ( )

**6. ¿El club realiza autogestión para mantener su liquidez?**

- Siempre ( )
- Rara vez ( )
- Nunca ( )

**7. ¿Qué problemas financieros cree que afectan al club?**

- Insolvencia ( )
- Ingresos insuficientes ( )
- Desorganización empresarial ( )
- Otros ( )



**8. ¿Cree que los ingresos obtenidos cubren las deudas del club?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**9. ¿Qué alternativa financiera considera que pueda mejorar la liquidez del club?**

Ingresos ( )

Préstamos ( )

Donaciones ( )

Otros ( )

**10. ¿Considera tener los suficientes conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones en la gestión financiera y la liquidez del club?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2

### CLUB IMPORTADORA ALVARADO

#### ESTADO DE RESULTADOS 2014

|                          | ENERO          | FEBRERO        | MARZO          | ABRIL           | MAYO            | JUNIO          | JULIO          | AGOSTO          | SEPTIEMBRE      | OCTUBRE         | NOVIEMBRE      | DICIEMBRE   | TOTAL            |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>          |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                |             |                  |
| IMPORTADORA ALVARADO     |                |                | 3950,00        | 950,00          |                 | 950,00         | 950,00         | 950,00          | 950,00          |                 | 4125,00        |             | 12825,00         |
| CORPAL                   |                | 2565,00        |                | 2565,00         |                 | 1282,50        | 1282,50        | 2565,00         |                 |                 |                |             | 10260,00         |
| ACCPASS                  |                |                | 769,50         | 769,50          |                 | 769,50         | 769,50         |                 |                 |                 |                |             | 3078,00          |
| AMBATOL                  |                |                |                |                 | 1026,00         |                | 513,00         |                 |                 |                 |                |             | 1539,00          |
| CONSTRUCTORA ALVARADO    |                |                |                |                 |                 | 1554,00        |                | 1554,00         | 1554,00         | 7770,00         |                |             | 12432,00         |
| COOP. LOS ANDES          |                |                |                | 4104,00         |                 |                |                |                 |                 |                 |                |             | 4104,00          |
| DEPOHORMIGON             |                |                |                | 513,00          |                 | 513,00         | 513,00         | 513,00          | 1026,00         |                 |                |             | 3078,00          |
| MAVESA                   |                |                |                |                 | 9064,00         |                |                | 4574,00         |                 |                 |                |             | 13638,00         |
| COOP MUSHUC RUNA         |                |                |                |                 |                 |                |                | 15000,00        |                 | 15780,02        |                |             | 30780,02         |
| PLATINIUM PART PLAT S.A. |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 1388,43         |                 |                |             | 1388,43          |
| QBE SEGUROS              |                |                |                |                 |                 | 2565,00        |                |                 |                 |                 |                |             | 2565,00          |
| RECTIMAININDUSTRY        |                |                |                | 1665,00         |                 |                | 1665,00        |                 |                 |                 |                |             | 3330,00          |
| PLASTICAUCHO             |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 10360,00        |                 |                |             | 10360,00         |
| UNIVERSIDAD INDOAMERICA  |                |                |                |                 |                 |                |                | 1016,00         |                 |                 |                |             | 1016,00          |
| <b>TOTAL SPONSORS</b>    | <b>0,00</b>    | <b>2565,00</b> | <b>4719,50</b> | <b>10566,50</b> | <b>10090,00</b> | <b>7634,00</b> | <b>5693,00</b> | <b>26172,00</b> | <b>15278,43</b> | <b>23550,02</b> | <b>4125,00</b> | <b>0,00</b> | <b>110393,45</b> |
| <b>OTROS INGRESOS</b>    |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                |             |                  |
| ESCUELAS DE BASQUET      | 1450,00        | 290,00         | 1379,00        | 1030,00         | 1133,50         | 1225,00        | 2805,00        | 1870,00         | 460,00          | 220,00          | 0,00           | 0,00        | 11862,50         |
| <b>TOTAL ESCUELAS</b>    | <b>1450,00</b> | <b>290,00</b>  | <b>1379,00</b> | <b>1030,00</b>  | <b>1133,50</b>  | <b>1225,00</b> | <b>2805,00</b> | <b>1870,00</b>  | <b>460,00</b>   | <b>220,00</b>   | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b> | <b>11862,50</b>  |
| <b>TAQUILLA</b>          |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                |             |                  |
| PARTIDO 22-08-14         |                |                |                |                 |                 |                |                | 7140,50         |                 |                 |                |             | 7140,50          |
| PARTIDO 02-09-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 1112,50         |                 |                |             | 1112,50          |
| PARTIDO 05-09-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 801,00          |                 |                |             | 801,00           |
| PARTIDO 16-09-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 1277,50         |                 |                |             | 1277,50          |
| PARTIDO 30-09-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 384,00          |                 |                |             | 384,00           |
| PARTIDO 05-10-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 156,50          |                |             | 156,50           |
| PARTIDO 21-10-14         |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 65,00           |                |             | 65,00            |

|                                 |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|------------------|
| PARTIDO 23-10-14                |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 17,50           |                 |             | 17,50            |
| PARTIDO 31-10-14                |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 | 1672,50         |             | 1672,50          |
| <b>TOTAL TAQUILLA</b>           | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>7140,50</b>  | <b>3575,00</b>  | <b>239,00</b>   | <b>1672,50</b>  | <b>0,00</b> | <b>12627,00</b>  |
| <b>PRESTAMOS</b>                |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
| ING. JOSÉ ALVARADO              |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 4100,00         |                 |             | 4100,00          |
| IMPORTADORA ALVARADO            |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 25000,00        |                 |             | 25000,00         |
| IMPORTADORA ALVARADO GARANTIA   |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 | 3000,00         |                 |             | 3000,00          |
| <b>TOTAL PRESTAMOS</b>          | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>32100,00</b> | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b> | <b>32100,00</b>  |
| <b>ABONOS</b>                   |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
| ABONOS 2013                     |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 | 3608,69         |             | 3608,69          |
| ABONOS 2014                     |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 3616,00         | 4000,18         | 665,00          |             | 8281,18          |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>     | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>     | <b>3616,00</b>  | <b>4000,18</b>  | <b>4273,69</b>  | <b>0,00</b> | <b>11889,87</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           | <b>1450,00</b> | <b>2855,00</b> | <b>6098,50</b> | <b>11596,50</b> | <b>11223,50</b> | <b>8859,00</b> | <b>8498,00</b> | <b>35182,50</b> | <b>22929,43</b> | <b>60109,20</b> | <b>10071,19</b> | <b>0,00</b> | <b>178872,82</b> |
| <b>GASTOS</b>                   |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
| <b>CUERPO TECNICO</b>           |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
| CARLOS DIAS                     |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 | 1250,00         |             | 1250,00          |
| DANIEL RODRIGUEZ                |                |                |                | 2000,00         | 2500,00         | 2500,00        | 2500,00        | 3000,00         |                 | 1500,00         | 10774,56        |             | 24774,56         |
| MAXIMILIANO LOPARCO             |                |                |                | 800,00          | 800,00          | 800,00         | 800,00         | 800,00          | 800,00          |                 |                 |             | 4000,00          |
| PREPARADOR FISICO               |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             | 0,00             |
| CARLOS VIZCAINO                 |                |                |                |                 |                 |                | 150,00         | 200,00          | 200,00          | 200,00          |                 |             | 750,00           |
| AUXILIAR FABIAN DE LA CRUZ      |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 150,00          |                 |                 |             | 150,00           |
| MEDICO                          |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             | 0,00             |
| KINESIOLOGO WILLIAM BAQUERO FAC |                |                |                |                 |                 |                | 117,60         |                 | 392,00          |                 |                 |             | 509,60           |
| MONITORES FORMATIVOS            | 75,00          | 1776,12        | 710,00         | 551,23          | 1266,50         | 757,00         | 570,00         | 222,00          | 800,00          |                 |                 |             | 6727,85          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>75,00</b>   | <b>1776,12</b> | <b>710,00</b>  | <b>2551,23</b>  | <b>4566,50</b>  | <b>4057,00</b> | <b>4137,60</b> | <b>4222,00</b>  | <b>2342,00</b>  | <b>1700,00</b>  | <b>12024,56</b> | <b>0,00</b> | <b>38162,01</b>  |
| <b>JUGADORES</b>                |                |                |                |                 |                 |                |                |                 |                 |                 |                 |             |                  |
| MINA NIXON                      |                |                |                | 2000,00         |                 |                |                | 1600,00         | 810,00          | 2750,74         | 355,74          |             | 7516,48          |
| TENORIO ENGELS                  |                |                |                |                 | 3000,00         |                |                | 2400,00         | 2400,00         | 2500,00         | 2500,00         |             | 12800,00         |
| MOSQUERA RICHARD                |                |                |                |                 |                 | 500,00         | 100,00         | 600,00          | 1000,35         |                 |                 |             | 2200,35          |
| CARDENAS RAUL                   |                |                |                |                 |                 |                |                | 2250,00         | 2250,00         | 9000,00         |                 |             | 13500,00         |
| FRANCIS IAN                     |                |                |                |                 |                 |                |                | 750,00          | 950,00          |                 |                 |             | 1700,00          |
| ROBERSON LAMAR                  |                |                |                |                 |                 |                |                |                 | 3000,00         | 1000,00         | 3000,00         |             | 7000,00          |

|                          |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             |                 |
|--------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|
| RUFFUS JOHN              |               |               |                |                |                |                |               | 1650,00         | 3500,00         | 5250,00         |                |             | 10400,00        |
| QUINTERO MAURICIO        |               |               |                |                |                | 1000,00        |               | 800,00          | 950,00          | 800,00          | 800,00         |             | 4350,00         |
| GAYDEN KEITH             |               |               |                |                |                |                |               | 1900,00         | 4000,00         | 4000,00         |                |             | 9900,00         |
| SOWELL KEVIN             |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             | 0,00            |
| LUIS ULLUARI             |               |               |                |                |                |                |               | 5,00            |                 |                 |                |             | 5,00            |
| ANGULO SAMUEL            |               |               |                |                |                | 5,00           | 156,53        | 180,52          |                 |                 |                |             | 342,05          |
| ROMERO PABLO             |               |               |                |                |                | 10,00          | 168,13        | 175,53          | 175,53          |                 |                |             | 529,19          |
| RIERA JUAN               |               |               |                |                |                |                |               |                 | 135,53          | 153,94          | 153,94         |             | 443,41          |
| NAZARENO JAVIER          |               |               |                |                |                | 25,00          | 132,53        | 87,76           | 87,77           | 100,00          | 207,88         |             | 640,94          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>    | <b>2000,00</b> | <b>3000,00</b> | <b>1540,00</b> | <b>557,19</b> | <b>12398,81</b> | <b>19259,18</b> | <b>25554,68</b> | <b>7017,56</b> | <b>0,00</b> | <b>71327,42</b> |
| <b>GASTOS ARRIENDOS</b>  |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             |                 |
| HOTEL CAROLINA GAYDEN    |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             | 0,00            |
| DPTO ENTRENADOR          | 400,00        |               | 400,00         | 400,00         | 400,00         | 400,00         | 400,00        |                 | 1104,00         | 961,13          |                |             | 4465,13         |
| DPTO CARDENAS            |               |               |                |                |                |                |               | 1733,00         |                 | 500,00          |                |             | 2233,00         |
| SUIT                     |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 | 500,00          |                |             | 500,00          |
| OFICINA                  | 224,00        | 147,24        | 623,62         | 856,58         | 550,00         | 550,00         | 550,00        | 550,00          | 550,00          |                 |                |             | 4601,44         |
| HOSPEDAJES               |               |               |                |                | 43,28          |                |               |                 | 703,91          |                 |                |             | 747,19          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>624,00</b> | <b>147,24</b> | <b>1023,62</b> | <b>1256,58</b> | <b>993,28</b>  | <b>950,00</b>  | <b>950,00</b> | <b>2283,00</b>  | <b>2357,91</b>  | <b>1961,13</b>  | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b> | <b>12546,76</b> |
| <b>GASTOS SUELDOS</b>    |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             |                 |
| AUXILIAR CONTABLE        | 317,28        | 317,28        | 317,28         | 158,46         | 316,93         | 316,93         |               | 316,93          | 316,92          | 656,93          | 741,00         |             | 3775,94         |
| PERSONAL DE VENTA        |               |               |                |                | 500,00         | 1000,00        |               | 1000,00         |                 |                 |                |             | 2500,00         |
| AYUDANTE                 | 225,60        |               |                | 400,00         |                |                |               |                 |                 | 119,00          |                |             | 744,60          |
| PERSONAL LIMPIEZA        |               |               |                |                |                | 100,00         | 95,00         | 20,00           | 160,00          | 35,00           |                |             | 410,00          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>542,88</b> | <b>317,28</b> | <b>317,28</b>  | <b>558,46</b>  | <b>816,93</b>  | <b>1416,93</b> | <b>95,00</b>  | <b>1336,93</b>  | <b>476,92</b>   | <b>810,93</b>   | <b>741,00</b>  | <b>0,00</b> | <b>7430,54</b>  |
| <b>OTROS GASTOS</b>      |               |               |                |                |                |                |               |                 |                 |                 |                |             |                 |
| SERVICIOS BASICOS        |               | 230,89        | 290,05         | 201,35         | 99,67          | 32,05          | 153,80        | 20,16           | 86,97           | 295,75          | 64,10          |             | 1474,79         |
| SUMINISTROS - BOLETOS    | 47,77         | 19,65         | 3,67           | 32,89          | 73,14          | 154,38         | 253,57        | 749,48          | 1350,31         |                 |                |             | 2684,86         |
| MANTENIMIENTO            |               |               |                | 12,93          | 590,65         |                |               | 175,24          | 274,58          |                 |                |             | 1053,40         |
| ALIMENTACION             | 14,06         | 2,70          |                | 105,33         | 345,63         | 628,11         | 889,08        | 1913,57         | 1602,71         |                 |                |             | 5501,19         |
| ALIMENTACION EXTRANJEROS |               |               |                |                |                |                |               | 300,00          | 827,25          | 600,00          |                |             | 1727,25         |
| LAVANDERIA               |               |               |                |                |                |                |               |                 | 58,00           |                 |                |             | 58,00           |
| UNIFORMES                |               |               |                | 105,09         |                |                | 386,52        | 2543,08         | 320,11          |                 | 136,00         |             | 3490,80         |
| SALUD                    |               |               |                |                |                |                | 719,15        | 470,19          | 140,94          |                 |                |             | 1330,28         |
| PUBLICIDAD               | 39,20         | 38,50         |                |                |                |                | 345,81        | 2330,48         | 820,29          | 306,64          | 1010,50        |             | 4891,42         |
| TRANSPORTE               |               |               | 127,68         | 22,30          |                | 292,76         | 373,41        | 87,00           | 29,70           | 217,80          |                |             | 1150,65         |

|                      |                |                |                |                |                 |                |                 |                 |                  |                 |                  |             |                  |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-------------|------------------|
| VUELOS               |                |                |                | 555,93         |                 |                |                 |                 |                  |                 |                  |             | 555,93           |
| COMBUSTIBLE          |                |                | 98,00          | 59,99          | 138,97          | 45,00          |                 | 99,00           | 39,00            |                 |                  |             | 479,96           |
| GASTOS FINANCIEROS   |                |                |                |                | 3,00            | 0,30           | 0,30            | 6,48            | 666,86           | 397,93          |                  |             | 1074,87          |
| BECA                 |                |                |                |                |                 |                |                 |                 | 198,40           |                 | 20,88            |             | 219,28           |
| GASTOS VARIOS        |                | 67,20          |                |                | 13,00           | 166,87         |                 | 1026,35         | 3079,77          | 1128,40         |                  |             | 5481,59          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>101,03</b>  | <b>358,94</b>  | <b>519,40</b>  | <b>1095,81</b> | <b>1264,06</b>  | <b>1319,47</b> | <b>3121,64</b>  | <b>9721,03</b>  | <b>9494,89</b>   | <b>2946,52</b>  | <b>1231,48</b>   | <b>0,00</b> | <b>31174,27</b>  |
| <b>OBLIGACIONES</b>  |                |                |                |                |                 |                |                 |                 |                  |                 |                  |             |                  |
| IESS                 |                | 151,02         | 75,26          | 37,81          | 75,61           | 75,61          | 75,60           | 75,60           | 75,26            |                 |                  |             | 641,77           |
| SRI                  |                | 1,79           | 1,66           | 130,29         | 258,31          | 301,72         | 460,96          | 961,17          | 1133,38          |                 |                  |             | 3249,28          |
| MUNICIPIO            |                |                |                |                |                 |                |                 | 581,19          | 734,45           |                 |                  |             | 1315,64          |
| FEB                  |                |                |                |                | 495,54          |                | 900,00          |                 | 273,50           | 8000,00         |                  |             | 9669,04          |
| BOMBEROS             |                |                |                |                |                 |                |                 | 80,00           |                  |                 |                  |             | 80,00            |
| DECIMOS              |                |                |                |                |                 |                |                 | 226,67          |                  |                 |                  |             | 226,67           |
| <b>TOTAL</b>         | <b>0,00</b>    | <b>152,81</b>  | <b>76,92</b>   | <b>168,10</b>  | <b>829,46</b>   | <b>377,33</b>  | <b>1436,56</b>  | <b>1924,63</b>  | <b>2216,59</b>   | <b>8000,00</b>  | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b> | <b>15182,40</b>  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b> | <b>1342,91</b> | <b>2752,39</b> | <b>2647,22</b> | <b>7630,18</b> | <b>11470,23</b> | <b>9660,73</b> | <b>10297,99</b> | <b>31886,40</b> | <b>36147,49</b>  | <b>40973,26</b> | <b>21014,60</b>  | <b>0,00</b> | <b>175823,40</b> |
| <b>SALDO</b>         | <b>107,09</b>  | <b>102,61</b>  | <b>3451,28</b> | <b>3966,32</b> | <b>-246,73</b>  | <b>-801,73</b> | <b>-1799,99</b> | <b>3296,10</b>  | <b>-13218,06</b> | <b>19135,94</b> | <b>-10943,41</b> | <b>0,00</b> | <b>3049,42</b>   |