

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN PARA EL  
ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE PARA EL CÍRCULO MILITAR DE LAS  
FFAA SEDE QUITO**

**FERNANDO ANDRÉS AGUILAR CASTILLO  
DIRECTORA: DRA. FABIOLA JARRIN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y CONTABILIDAD FINANCIERA**

**QUITO, ABRIL 2020**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1 MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Sistemas de gestión.....	2
1.1.1 Importancia del sistema de gestión.....	3
1.1.2 Control de gestión.....	3
1.2 Sistema de calidad .....	7
1.2.1 Calidad de servicios para la empresa.....	9
1.2.2 Implantación de un sistema de calidad .....	10
1.3 Gestión financiera.....	11
1.3.1 Objetivo.....	12
1.3.2 Importancia y funciones.....	13
1.3.3 La información financiera.....	14
1.4 Análisis financiero .....	17
1.4.1 Naturaleza del análisis financiero.....	18
1.4.2 Objetivos del análisis financiero .....	19
1.4.3 Métodos para el análisis financiero .....	20
1.4.4 Indicadores financieros .....	22
1.5 Riesgo financiero.....	26
CAPÍTULO II.....	27
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
2.1 Antecedentes.....	27
2.2 Análisis externo .....	28
2.2.1 Análisis macroentorno .....	28
2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	37

2.2.3	Análisis microentorno.....	39
2.3	Análisis interno.....	46
2.3.1	Generalidades.....	47
2.3.2	Productos / Servicios.....	48
2.3.3	Direccionamiento estratégico actual.....	49
2.3.4	Capacidad institucional.....	51
2.3.5	Procesos actuales.....	86
2.4	Matriz FODA.....	92
CAPÍTULO III.....		93
3	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA.....	93
3.1	Introducción.....	93
3.2	Justificación de la propuesta.....	93
3.3	Objetivos de la propuesta.....	94
3.3.1	General.....	94
3.3.2	Específicos.....	94
3.4	Cuadro de mando integral.....	94
3.4.1	Objetivos.....	94
3.4.2	Tácticas.....	95
3.4.3	Perspectivas e indicadores.....	97
3.5	Políticas de gestión financiera.....	100
3.6	Cadena de valor.....	101
3.7	Mejora de procesos.....	101
3.8	Plan táctico financiero.....	106
3.8.1	Plan operativo.....	108
3.9	Análisis financiero.....	113
3.9.1	Presupuesto.....	114
3.9.2	Financiamiento.....	115

3.9.3	Plan financiero.....	117
3.9.4	Evaluación financiera.....	122
CAPÍTULO IV .....		126
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	126
4.1	Conclusiones.....	126
4.2	Recomendaciones .....	127
Bibliografía.....		128

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Indicadores financieros.....	23
Tabla 2.	Tasas de interés .....	33
Tabla 3.	Principales proveedores del Círculo Militar .....	41
Tabla 4.	Asociación de Generales y Almirantes de las Fuerzas Armadas .....	42
Tabla 5.	Club Social de Aerotécnicos la FAE.....	43
Tabla 6.	Centro de Recreación de Oficiales del Ejército CREO .....	44
Tabla 7.	Corporación de Tripulación de la Armada .....	45
Tabla 8.	Generalidades de la institución .....	47
Tabla 9.	Generalidades de la institución .....	48
Tabla 10.	Cuentas principales del Balance General 2018 – 2019 .....	63
Tabla 11.	Capital de trabajo .....	64
Tabla 12.	Análisis Horizontal – Balance General .....	66
Tabla 13.	Análisis Horizontal – Estado de Resultados .....	68
Tabla 14.	Análisis Vertical – Balance General.....	74
Tabla 15.	Análisis Vertical – Estado de Resultados .....	76
Tabla 16.	Indicadores financieros.....	84
Tabla 17.	Descripción del proceso.....	87
Tabla 18.	Descripción de procesos del área de Contabilidad.....	90
Tabla 19.	Análisis FODA.....	92
Tabla 20.	Objetivos y tácticas .....	96
Tabla 21.	Cuadro de mando integral.....	97
Tabla 22.	Plan táctico financiero .....	107

Tabla 23. Resumen Plan táctico financiero .....	108
Tabla 24. Plan operativo 1.....	108
Tabla 25. Plan operativo 2.....	109
Tabla 26. Plan operativo 3.....	110
Tabla 27. Plan operativo 4.....	110
Tabla 28. Plan operativo 5.....	111
Tabla 29. Plan operativo 6.....	112
Tabla 30. Plan operativo 7.....	112
Tabla 31. Presupuesto .....	114
Tabla 32. Financiamiento.....	116
Tabla 33. Condiciones del préstamo.....	117
Tabla 34. Tabla de amortización .....	117
Tabla 35. Participación de los egresos con respecto a ingresos .....	118
Tabla 36. Flujo de caja sin propuesta.....	118
Tabla 37. Flujo de caja con propuesta.....	120
Tabla 38. Comparación de flujos de caja.....	121
Tabla 39. Comparación de resultados.....	122
Tabla 40. Tasa de descuento.....	122
Tabla 41. Valor Actual Neto .....	123
Tabla 42. Período de recuperación de la inversión.....	124
Tabla 43. Beneficio / Costo.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La cadena de la calidad .....	9
Figura 2. Calidad para la organización .....	10
Figura 3. Implementación de un sistema de calidad.....	11
Figura 4. Estados financieros .....	17
Figura 5. PIB .....	30
Figura 6. Inflación anual .....	31
Figura 7. Nivel de pobreza.....	34
Figura 8. Desempleo .....	35
Figura 9. Ubicación Círculo Militar DMQ.....	48
Figura 10. Organigrama estructura del Círculo Militar .....	52
Figura 11. Directorio del Círculo Militar.....	53

Figura 12. Distribución cuentas principales Balance General.....	64
Figura 13. Indicadores financieros.....	85
Figura 14. Proceso Financiero del Círculo Militar .....	86
Figura 15. Proceso de recaudo por descuentos vía rol.....	88
Figura 16. Proceso de pago a proveedores.....	89
Figura 17. Proceso de compra y venta del Círculo Militar .....	90
Figura 18. Cadena de valor del Círculo Militar.....	101
Figura 19. Proceso Financiero propuesto.....	102
Figura 20. Proceso de recaudo por descuentos vía rol propuesto.....	103
Figura 21. Proceso de pago a proveedores propuesto.....	104
Figura 22. Proceso de venta propuesto .....	105
Figura 23. Proceso de compra propuesto .....	106

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se centra en el diseño de un Sistema de Gestión Financiera para el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, con el objeto de establecer mecanismos para mejorar la situación financiera actual de la institución y alcanzar un nivel óptimo de crecimiento económico y desarrollo empresarial. El trabajo parte en el primer capítulo con el marco teórico para comprender aspectos relacionados con el sistema de gestión financiera, en base a fundamentaciones teóricas, fuentes de investigación y otros. Posteriormente en el segundo capítulo, con la finalidad de conocer la situación actual de la institución se desarrolló un diagnóstico externo en base a los factores del macroentorno, el análisis de las 5 fuerzas Porter y elementos del microambiente; así también se realizó el análisis interno de la institución considerando los antecedentes, productos/servicios, direccionamiento estratégico, capacidad institucional y los procesos actuales enfocado a la parte financiera. En base a los resultados del diagnóstico se efectuó el FODA, herramienta que sirvió como apoyo para desarrollar tácticas en el capítulo tres con el objetivo de efectuar la propuesta del plan táctico financiero, en el cual se hace constar la justificación y los objetivos, de igual forma se presenta un cuadro de mando integral que agrupan las tácticas con las perspectivas e indicadores, también se incluye las políticas de gestión financiera, cadena de valor, la mejora de los procesos, el plan táctico financiero y en base a este último se elabora los planes operativos. Finalmente se adiciona el análisis financiero en la que se considera el presupuesto del plan, la forma de financiamiento, el plan financiero y la evaluación financiera a través de los indicadores como el VAN, TIR, Costo-Beneficio y el periodo de recuperación de la inversión tras la implementación de la propuesta.

**PALABRAS CLAVE:** Diseño-Sistema de gestión- Financiera- Círculo Militar

## **ABSTRACT**

The present study focuses on the design of a Financial Management System for the Military Circle of the Armed Forces, this in order to establish mechanisms to improve the current financial situation of the institution and achieve an optimal level of economic growth and business development. The work starts from a theoretical framework to understand aspects related to the financial management system, based on theoretical foundations, research sources and others. Subsequently, to know the current situation of the institution an external diagnosis was developed based on the factors of the macro environment, the analysis of the 5 Porter forces and elements of the microenvironment; The internal analysis of the institution was also carried out considering the background, products / services, strategic addressing, institutional capacity and the current processes focused on the financial part. Based on the results of the diagnosis, the SWOT was carried out, a tool that served as support to develop tactics to carry out the proposal of the financial tactical plan, in which the justification and objectives are stated, in the same way a dashboard is presented Comprehensive that group the tactics with the perspectives and indicators, it also includes the policies of financial management, value chain, the improvement of the processes, the financial tactical plan and based on the latter, the operational plans are elaborated. Finally, a financial analysis is added in which the plan budget, the form of financing, the financial plan and the financial evaluation are considered through indicators such as NPV, IRR, Cost-Benefit and the period of recovery of the investment after the implementation of the proposal.

**KEY WORDS:** Design-Management system- Financial- Military Circle

## INTRODUCCIÓN

El Círculo Militar de las Fuerzas Armadas es una institución que está al servicio exclusivo de sus socios, que busca la sostenibilidad en el mercado enfocado a los eventos sociales, culturales, deportivos y recreacionales, pretende ser competitivo en el medio en el cual opera debido a que con los aportes que realizan los miembros al club no es suficiente para mantener a toda la institución, por tanto, es necesario disponer de otra forma de ingreso y seguir ofreciendo un servicio de calidad.

En el presente trabajo se expone la necesidad del Círculo Militar para diseñar un Sistema de Gestión Financiera a fin de mejorar el área financiera y permita la interpretación y análisis de la información económica de la institución para la correcta toma de decisiones de los directivos, de tal modo que el sistema permita la gestión adecuada de los ingresos, costos, gastos y sustente los beneficios de los servicios financieros.

Al realizar el análisis financiero del Círculo Militar se puede conocer los escenarios y la posición financiera de la institución; se efectuó el análisis considerando el presupuesto y la forma de financiamiento para llevar a cabo el plan táctico financiero, en base al cual se desarrolló el plan financiero en la que se proyectó el flujo de caja con y sin la propuesta, en este último se incluye un porcentaje de participación que se espera lograr con la implementación del plan.

El presupuesto que necesita el Círculo Militar es de USD 46.577; este valor se toma de referencia para poder implementar el plan táctico financiero propuesto, con relación a la financiación se requiere de inversión propia y externa, para este último se acude a BanEcuador para solicitar un crédito con una tasa de interés del 10,20% pagaderos a 5 años plazo, por lo que el capital se amortiza a 5 cuotas de USD 7.293,39.

En base a la información financiera otorgada por el Círculo Militar de los periodos 2018 al 2019 se realiza la proyección de los flujos de caja tomando en cuenta la propuesta y sin esta. Con la implementación de la propuesta de un Sistema de Gestión Financiera se espera un escenario de crecimiento económico positivo, que favorezca tanto a los socios del Círculo Militar como al crecimiento de la institución.

# CAPÍTULO I

## 1 MARCO TEÓRICO

### 1.1 Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión son herramientas empresariales que favorecen el aprovechamiento de los recursos disponibles, la disminución de gastos, así como el aumento de la productividad del recurso humano. Por medio de este instrumento es posible generar informes que contribuyan a la toma de decisiones en diferentes ámbitos: administrativo, financiero, ambiental, calidad, responsabilidad social, entre otros.

Ogalla (2005) sostiene que el sistema de gestión se configura como el conjunto de comportamientos o procesos que son utilizados por las organizaciones, con la finalidad de garantizar la ejecución de todas las tareas, encaminadas al cumplimiento de los objetivos planificados. A través de esta herramienta es posible ejecutar acciones de control sobre los efectos económicos, para lo cual se conjuga el conocimiento de la empresa con el comportamiento a nivel del macro y micro entorno. Resultados que permite realizar planeaciones a futuro para el aprovechamiento de los recursos.

Los sistemas de gestión se aplican en todo tipo de organizaciones, sean éstas públicas, privadas, grandes o pequeñas, de producción de bienes o prestación de servicios; cuyo propósito sea mejorar el funcionamiento de la empresa. Almeida (2015) afirma que un sistema está integrado por distintos elementos o partes que interactúan o se interrelacionan entre sí, mientras que la gestión son tareas que se ejecutan para mantener el control de la entidad. Entonces el sistema de gestión está conformado por aquellas actividades organizadas que permiten la estructuración de planificaciones y procesos para alcanzar el cumplimiento de objetivos.

Por su parte, Montero (2010) manifiesta que este tipo de sistemas contribuyen al incremento de la competitividad en el mercado, a mejorar la calidad de los productos y servicios, así como también contribuye al cuidado y protección del ambiente, a mejorar la seguridad y salud de los trabajadores, entre otros.

En definitiva, los sistemas de gestión son herramientas que involucran diferentes aspectos interrelacionados, que se enfocan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Al mismo tiempo contribuye a mantener el control de las operaciones con la finalidad de optimizar los recursos disponibles, así como también disminuir los costos y elevar la productividad.

### **1.1.1 Importancia del sistema de gestión**

La implementación de sistemas de gestión dentro de las empresas es importante debido a que permite estructurar planeaciones estratégicas posibles de ejecutarse, alineando las ideas a futuro con los resultados obtenidos al finalizar un periodo (Ogalla, 2005). Es decir que los objetivos, estrategias y metas a futuro estén encaminadas a mejorar la situación actual de la empresa. De igual manera es viable tener registros actualizados que puedan justificar posibles cambios que se presente durante la implementación de las actividades planificadas.

Según Mejía (2015) el sistema de gestión permite que las empresas integren e interrelacionen todas las actividades, encaminándolas hacia un objetivo en común. Con esto se hace posible mantener el seguimiento y control que aporten a la mejora continua y a lograr una mayor competitividad en el mercado nacional o internacional.

En tal sentido, el sistema de gestión se transforma en una herramienta para la consecución de objetivos empresariales, que cumple con tareas que favorezcan el mejoramiento continuo. A través de esta herramienta es posible mantener el control de todos los efectos, sean económicos o no, para disminuir los riesgos que se presenten. Las empresas que implementan el sistema tienen la oportunidad de realizar una revisión de los objetivos planteados a largo plazo y adaptarlos a las necesidades actuales, con el fin de asegurar su cumplimiento.

### **1.1.2 Control de gestión**

Pérez (2013, pág. 21) manifiesta que “el control de gestión es una función que está a cargo del nivel directivo, quien asume la responsabilidad de asegurar el manejo eficiente y eficaz de todos los recursos disponibles por la empresa para el logro de los objetivos”.

Para esto es importante coordinar todas las áreas o departamentos de la empresa para obtener información útil para la toma de decisiones.

A través del control de gestión una empresa tiene mayor seguridad de que todas las tareas que se ejecutan en cada área estén alineadas a la ejecución de los objetivos; cabe señalar que dichos objetivos son propuestos por los propietarios o un representante, en este sentido, la tarea del control está enmarcada en orientar el comportamiento de una empresa hacia la consecución de los propósitos.

A decir de Salgado & Calderón (2014) el control de gestión está conformado por procedimientos que organizan y alteran patrones dentro de una empresa. Asimismo, los procedimientos se emplean para identificar oportunidades de mejora, para comunicar la ejecución de planes o para monitorear las actividades que se llevan a cabo dentro de cada uno de los departamentos.

Es importante que el control de gestión abarque todas las áreas de la empresa, de este modo, se necesita tomar en cuenta el área de finanzas, debido a que es necesario conocer la situación económica de una organización. Los procesos internos tienen la finalidad de recoger información relacionada al cumplimiento de los procesos y estándares determinados, se incluye los clientes internos que son los trabajadores responsables de cumplir con cada una de las funciones y procesos asignados. También se toma en cuenta a los clientes externos para medir el nivel de satisfacción por la compra de bienes o servicios.

La relación de las diferentes áreas parte de los clientes internos quienes deben recibir capacitaciones y estar motivados para que cumplan correctamente las funciones y los procesos, con ello se lograría mejorar la calidad de los productos o de la prestación de servicios; de tal manera que los clientes puedan sentirse satisfechos y se mantengan fieles a la empresa, situación que conlleva al incremento de ventas y por ende el aumento de la rentabilidad.

#### **1.1.2.1 Propósito del control de gestión**

El propósito principal del control de gestión es proporcionar ayuda los propietarios o gerentes de empresas en el mejoramiento del desempeño, así como en la toma de decisiones. Pérez (2013) afirma que “la finalidad del control de gestión es ayudar en la administración de la empresa para que se ejecuten las estrategias y cumplimiento de objetivos” (p. 22). Dextre & Del Pozo (2012) acotan que “el control busca consolidar los procesos para el cumplimiento de los objetivos y de las metas establecidas en la planeación” (p. 71), es decir que el control es una función que se encarga de verificar que se cumplan todas las tareas y actividades proyectadas.

Según Catalina (2011) el control de gestión es importante ya que permite cumplir tareas sustanciales que involucran a todos los departamentos de la empresa, por tanto, las tareas que se llevan a cabo dentro del control de gestión son:

- **Preparación de informes sobre presupuestos y proyecciones:** el departamento de control de gestión o responsable, es el encargado de preparar los presupuestos anuales y al mismo tiempo realizar previsiones y proyecciones. Para su ejecución además se plantean políticas de control.
- **Aplicación de contabilidad analítica:** se realiza un análisis detallado de las cuentas, tomando en cuenta los gastos que se generan en cada uno de los departamentos, con ello se consigue establecer, mejorar y corregir salidas de dinero no justificadas o en exceso.
- **Elaboración de cuadro de mando integral:** es necesario que se construyan indicadores de evaluación por cada uno de los departamentos de la empresa, con el propósito de generar información que permita la retroalimentación.
- **Ejecución de análisis de índices claves:** se requiere aplicar indicadores que midan el nivel de productividad de la empresa, márgenes y otros; al mismo tiempo permita detectar desviaciones de fondos para proceder a corregir dichos errores.

Esto quiere decir que, por medio del control de gestión es posible estructurar un presupuesto de ingresos y egresos para el uso eficiente de los recursos disponibles, así como también cumplir con la ejecución de tareas de seguimiento y control para evitar

desviaciones y errores dentro de los procesos; en paralelo, se encarga de preparar información consolidada que coadyuve a la toma de decisiones.

### **1.1.2.2 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión se configuran como la expresión cuantitativa que demuestra los resultados obtenidos luego de llevar a cabo una serie de actividades planificadas en el pasado. Los resultados que se obtienen con estos indicadores permiten tomar decisiones para plantear acciones a corto y largo plazo.

El objetivo de los indicadores de gestión está enmarcado en facilitar la labor del gerente o personal directivo en las actividades de planificación y control de las operaciones de la organización. Permite generar información completa sobre el desempeño operativo y administrativo obtenido en la empresa, que a su vez sirve de base para aplicar evaluaciones y aplicación de correctivos necesarios. (Beltrán, 2008, p. 34)

Por tanto, es necesario que los indicadores de gestión abarquen todos los procesos de una empresa, proporcionen información real y confiable, para que puedan ser utilizados por los gerentes o administradores en las actividades de planificación. Por medio de estos indicadores es factible realizar tareas de monitoreo a los procesos operativos y administrativos, detectar falencias y sobre ello plantear alternativas de solución.

Pérez (2013) manifiesta que un indicador es aquel que permite determinar si una iniciativa o proyecto implementado dentro de un establecimiento ha provocado los efectos deseados. La máxima autoridad es el encargado de estructurar los indicadores para que sean utilizados al finalizar la ejecución de una tarea.

Por su parte, Lezama (2007) agrega que un indicador se lo conoce como una expresión matemática que se emplea para evaluar el desempeño de una entidad. Las razones por las cuales es importante medir el desempeño, son las siguientes:

- Para que la empresa tenga información que sustente la toma de decisiones.

- Es importante conocer si las actividades que se están ejecutando están permitiendo cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.
- Ayuda en el direccionamiento de las planificaciones financieras para lo cual es necesario contar con información actualizada sobre el nivel de eficiencia que mantiene la empresa.
- Es útil para realizar un diagnóstico, para plantear mejoras dentro de la empresa y corregir las debilidades detectadas.
- Es necesario que las organizaciones tengan conocimiento acerca de la eficiencia y efectividad de las empresas.
- A través de los indicadores de gestión se puede analizar la relación que existe entre el nivel de productividad y rentabilidad.
- Es posible realizar análisis de los aspectos que están ocurriendo internamente.
- Permite aplicar evaluaciones de los efectos o impactos producidos luego de implementar nuevas acciones o planes.
- Se convierten en las bases para elaborar planes estratégicos.
- Es posible medir y evaluar el nivel de riesgo de la entidad.
- Permiten conocer la tendencia histórica que ha tenido la organización, con relación al nivel de productividad.
- Contribuye al establecimiento de la relación entre el nivel de productividad con el gasto en remuneraciones.

## **1.2 Sistema de calidad**

Un sistema de calidad es una herramienta que permite llevar a cabo las tareas administrativas para el cumplimiento de la misión y visión, para lo cual dichas actividades tienen que cumplir con estándares. “Está conformado por la estructura organizativa, la distribución de funciones, las tareas, los fondos económicos y recursos disponibles, mismos que se emplean para cumplir con las exigencias que requiere la calidad. Es aplicable en todas las áreas de la empresa” (López, 2006, p. 12).

La implementación de sistemas de calidad es relevante a tal punto de que organismos internacionales son los encargados de emitir normativas y estándares de cumplimiento, para acceder a certificaciones, como son las Normas ISO. Con ello se asegura que los procesos

y los productos cumplen con las exigencias internacionales, generando mayor seguridad y confianza para el cliente.

“Las Normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad.” (ISO Tools Excellence, 2020). Se presentan de acuerdo a su concepto en: Normas de calidad, medio ambiente, riesgo y seguridad y de responsabilidad social.

Al querer conseguir la calidad en los procesos de la Compañía se debe enfocar en la Norma ISO 9001:2015, la cual es aplicada a “los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones.” (ISO Tools, 2020).

Al respecto Cortés (2017) menciona que estos sistemas se enfocan en la implementación de mejoras continuas en las operaciones, productos y servicios. Asimismo, busca controlar y disminuir los egresos sin que se afecte la calidad del producto, con lo cual se logrará una mayor satisfacción del cliente y por ende se crea una mejor imagen empresarial. Situación que contribuye a la supervivencia y estabilidad de la organización.

López (2006) asegura que para que el sistema de calidad funcione correctamente es importante que todas las áreas trabajen de manera coordinada y sistemática. En este sentido, las áreas permiten construir la cadena de la calidad, que se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. La cadena de la calidad  
Fuente: (López, 2006)

Es necesario que el nivel directivo influya positivamente en el resto de personal para que todos sientan compromiso por el cumplimiento de estándares. A través del área de ventas se puede lograr que el cliente se sienta satisfecho. A su vez la administración puede distribuir correctamente las funciones y diseñar procesos sistematizados para evitar duplicidad de tareas que pueden ocasionar pérdidas económicas. De este modo las compras y producción logran un óptimo funcionamiento.

### 1.2.1 Calidad de servicios para la empresa

La calidad de servicios es uno de los temas que ha ido adquiriendo notoriedad en el mundo empresarial (Solórzano & Aceves, 2013). Esto se debe a que la calidad significa que se está cumpliendo estrictamente con estándares y por ende logran satisfacer las expectativas o necesidades de los clientes.

La calidad del servicio se transforma en un hábito ejecutado por los integrantes de una empresa, quienes deben conocer cuáles son las necesidades que tienen los clientes para diseñar servicios acordes a sus requerimientos; de esta manera los usuarios se sienten parte de la entidad y se mantienen fieles a ella. A partir de allí se asegura la obtención de ingresos y utilidades.

Para Lara (2002) la calidad en servicio se evidencia cuando un individuo se siente conforme con el servicio prestado. Razón por la cual las organizaciones tienen que poner especial énfasis para diseñar bienes y servicios innovadores que superen las expectativas de los clientes. Para esto además es necesario que todo el personal sienta y asuma total compromiso con la empresa.

Según López (2006) el desarrollo de la calidad de una organización está centrada en lo siguiente:

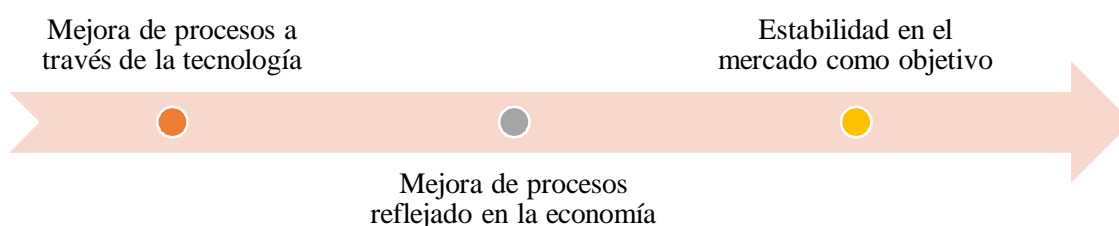


Figura 2. Calidad para la organización  
Fuente: (López, 2006)

Buscar la calidad en una organización requiere mejorar los procesos productivos por medio de la adquisición de equipos y herramientas tecnológicas, de tal modo que facilite la ejecución de todas las actividades que realiza el personal. Al incorporar tecnología es posible que los productos se fabriquen en mejor tiempo y sin que presenten defectos. En el caso de los servicios, se pueden personalizar tomando en cuenta todas las ideas del cliente.

Por medio de estas mejoras se contribuye a satisfacer las expectativas de los clientes, que se traducen en beneficios económicos para la empresa. Lograr la satisfacción de los clientes representa al mismo tiempo estabilidad y mejor participación en el mercado de un determinado sector económico.

### 1.2.2 Implantación de un sistema de calidad

Las organizaciones que tienen experiencia y alcanzan equilibrio en el mercado necesitan estandarizar sus procesos, con la finalidad de asegurar la calidad de los productos fabricados o prestación de servicios. Son muchas las empresas que alcanzan un nivel alto de competitividad, no obstante, la calidad va perdiendo su esencia si no se gestiona de

forma eficiente. Por este motivo, es fundamental que todas las empresas implementen un sistema de calidad.

Sánchez (2016) sostiene que la implementación de un sistema de calidad es el resultado de una decisión estratégica del nivel directivo de una empresa, con el propósito de documentar especificaciones de actuación dirigidas a los colaboradores de la empresa, para que sean cumplidas y coadyuven al logro de objetivos.

Por su parte, Teruel *at al.* (2006) afirman que para la implementación del sistema de calidad es necesario cumplir con los siguientes pasos:

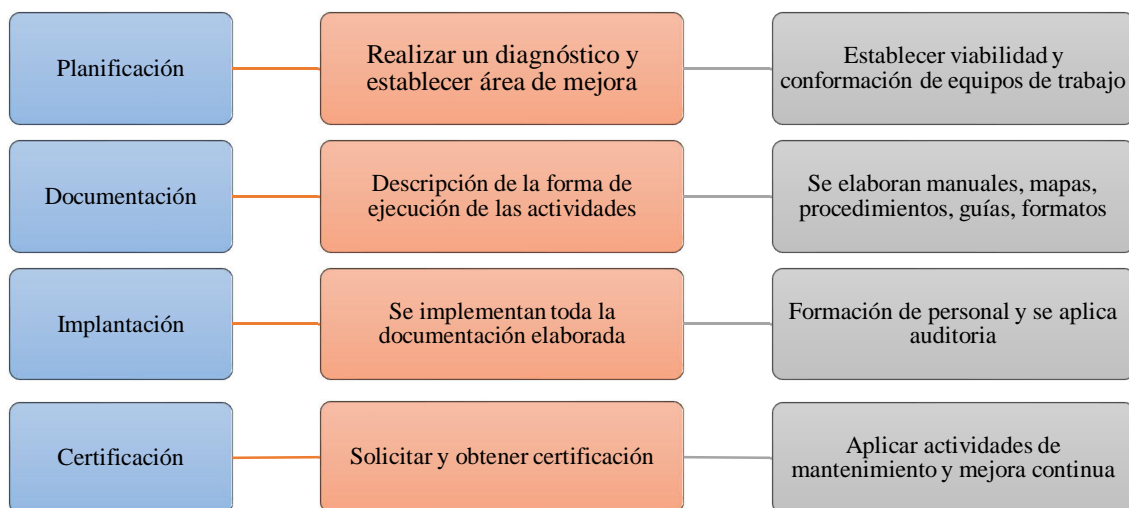


Figura 3. Implementación de un sistema de calidad

Fuente: (Teruel, y otros, 2006)

Por consiguiente, la implementación de un sistema de calidad parte desde la planificación, para lo cual se requiere detectar debilidades y aspectos de mejora. Con ello se plantean metas y estrategias que deberán ser cumplidas por el personal responsable. Consecutivamente se deberá elaborar documentos sistematizados de procesos, procedimientos, funciones, políticas de calidad, manuales y formatos de registros, mismos que serán implementados dentro de la empresa. Una vez alcanzadas las mejoras internas se puede gestionar la solicitud de la certificación de calidad.

### 1.3 Gestión financiera

La gestión financiera es aquella que se encarga del uso y administración eficiente de los recursos disponibles en una organización, con el propósito de contar con fondos que logren cubrir los gastos o egresos. La responsabilidad de gestionar los recursos recae en una sola persona, quien debe cumplir con procesos de control sobre los ingresos y los egresos.

“La gestión financiera se conforma de procesos dirigidos a obtener y utilizar de forma correcta el dinero de la empresa. Para esto el responsable debe utilizar instrumentos, documentos de respaldo en el caso de pagos realizados a terceros” (Torre, 2011, pág. 14). Es decir que la gestión financiera se enfoca específicamente en el manejo de los recursos económicos de la empresa, empleando una serie de herramientas. Así por ejemplo en el caso de requerir financiamiento para implementar iniciativas empresariales, se recurre al uso de tácticas empresariales, en las cuales se conjuga el uso de fondos externos y los recursos propios.

Córdoba (2016) concibe a la gestión financiera como una disciplina dirigida a la toma de decisiones con respecto al uso de los recursos económicos. Para las decisiones se toma en consideración la disponibilidad de fondos, las tareas que se requieren ejecutar, así como también los logros esperados. Muchas ocasiones el gestor financiero plantea más de una alternativa, para analizar y de acuerdo a los resultados se sugiere optar por la iniciativa que represente mayores beneficios a favor de la empresa. Dichas iniciativas según, consideran cambios tecnológicos, nuevos mecanismos de pago y negociaciones (comercio electrónico) y demás aspectos externos que pueden incidir en la empresa.

En este sentido, Córdoba (2012) manifiesta que en la actualidad se han producido diversos cambios en el ámbito económico y en los mercados financieros, así como también se han incrementado las exigencias requeridas por el sector empresarial. Razón por la cual las empresas que manejan altos niveles de riesgo financiero tienen que necesariamente hacer uso de instrumentos que faciliten la aplicación de estrategias, se disminuya el nivel de riesgo y a su vez se aumenten los beneficios.

### **1.3.1 Objetivo**

De acuerdo a Córdoba (2012), el objetivo general de la gestión financiera se visualiza desde dos perspectivas. La primera se enfoca en la generación de ingresos o recursos económicos; mientras que la segunda sobre la efectividad de mantener un estricto control de los recursos financieros, para alcanzar niveles aceptables en su administración. Esto significa que el objetivo de la gestión financiera es mantener un control de los recursos para evitar egresos innecesarios, que contribuya a maximizar los beneficios para los accionistas.

A través de la gestión financiera se pretende que los recursos económicos de la empresa se maximicen. Para lo cual es necesario que todas las unidades o departamentos que conforman la empresa trabajen en un solo propósito y de forma coordinada, para que se facilite la labor del gestor financiero en la toma de decisiones. Una de las tareas para cumplir los objetivos es a través de la elaboración de presupuestos, ya sean de ventas o ingresos y de egresos. Esto permitirá salidas de dinero innecesarias o sustentadas con documentos de respaldo.

### **1.3.2 Importancia y funciones**

Es importante la gestión financiera puesto que permite realizar un análisis de las iniciativas que involucran el manejo de recursos económicos, para ejecutar la idea más idónea. A través de la gestión se logra cumplir con la misión y la visión, traducida en términos monetarios. Según Córdoba (2012) la gestión financiera está direccionada en dos aspectos principales que son la liquidez y la rentabilidad. Lo que quiere decir que la labor del gestor tiene que estar enmarcada en lograr que los recursos económicos sean lucrativos y a su vez esté en la capacidad de cubrir todas las obligaciones que mantiene con terceras personas.

La gestión financiera se convierte en una herramienta fundamental para todo tipo de empresa, ya que facilita la ejecución de tareas o actividades de control, estudio y obtención de fuentes de inversión y por su puesto el cumplimiento de lineamientos y normativa legal vigente dentro del territorio.

Dentro de una empresa la gestión financiera está vinculada a los activos, las políticas y los mecanismos de financiamiento, cuyo propósito es maximizar los beneficios

económicos y la riqueza. Una herramienta para alcanzar estos propósitos es por medio de la elaboración de una planificación, acorde a las necesidades empresariales. Por consiguiente, es importante el manejo de una planificación que contenga aspectos como el monto de los recursos disponibles y el uso que tenderá cada uno de los rubros.

Terrazas (2009) por su parte asevera que la gestión financiera tiene las siguientes funciones:

- Se encarga de realizar planificaciones en relación a las necesidades económicas y financieras que tiene la empresa.
- Revisa, clasifica y describe los recursos que posee la organización.
- Realiza cálculos de las necesidades de financiamiento externo para invertir en la empresa.
- Efectuar análisis financieros periódicos con la finalidad de conocer las condiciones económicas actuales.
- En el caso de tener propuestas de inversión se realizan estudios de viabilidad, para conocer si dicha inversión será rentable.

En este sentido, la gestión financiera se encarga de identificar y establecer las necesidades de recursos financieros para cumplir con actividades planificadas a corto y largo plazo. Se enfoca en la aplicación de análisis de la estructura financiera con la finalidad de lograr un equilibrio entre los pasivos y patrimonio, de modo que se evite alcanzar altos niveles de endeudamiento que conlleven a la pérdida de autonomía. En paralelo, los resultados del análisis son de utilidad para encontrar las respuestas sobre las variaciones que se presenten en las cuentas.

### **1.3.3 La información financiera**

La información financiera está compuesta de una serie de datos que recogen los movimientos y manejo de los recursos financieros disponibles dentro de una organización. Esta información es especialmente preparada por el área o departamento contable y es necesaria para conocer las condiciones financieras de la empresa. Esto se

debe a que a través de estos datos se puede estructurar planeaciones a futuro que coadyuven al desarrollo, crecimiento o competitividad.

De acuerdo con Álvarez (2018), la información financiera está conformada por un conjunto de datos financieros que se presentan de forma clara y ordenada, que reflejan las condiciones económicas en las que se encuentra una organización. Demuestra los resultados al finalizar un periodo contable o de forma general el manejo del dinero de la empresa. Este tipo de información se caracteriza por ser de enfoque cuantitativo, puesto que se expresa en unidades monetarias. Su objetivo se enfoca en proporcionar utilidad a la alta dirección en la toma de decisiones.

La necesidad de contar con información financiera hace que se elaboren informes con su respectivo análisis, sobre los cuales se plantean conclusiones relacionadas al desempeño financiero que tiene una organización. A través de estos datos es posible plantear escenarios a futuro, que sirven para la toma de decisiones.

En este contexto, la información financiera es de suma importancia dentro de la empresa. Así manifiesta que Quevedo (2018), “este tipo de información se ha convertido en un elemento imprescindible para la toma de decisiones” (p. 5). Esto quiere decir que a partir de los datos económicos se puede evaluar la situación de la empresa para tomar decisiones asertivas y basadas en la situación actual de la empresa. Dicha información se tiene que presentar de forma clara, completa y fácil de comprender.

Al respecto existen lineamientos contables que regulan la forma de presentar la información financiera, esto es a través de estados financieros. Es así como existen normativas internacionales que exigen la presentación de los datos, agrupándolos en cuentas contables. En el Ecuador la forma de presentar estos documentos está regido por la Superintendencia de Compañías.

### **1.3.3.1 Objetivos de la información financiera**

La información financiera tiene el propósito de presentar datos ordenados sobre la situación económica de una empresa, que sirve para las decisiones de los propietarios, socios o gerentes de una organización. Mallo & Pulido (2008) afirman que el objetivo se

enmarca en proveer resultados de las condiciones económicas de una empresa, resaltando los cambios o variaciones registradas durante un periodo para que contribuyan en los procesos de decisión. Algunos de los propósitos que persigue la información financiera se presentan a continuación:

- Mantener informado a los usuarios sobre la situación económica por la que atraviesa la empresa.
- Permitir que los inversionistas analicen los datos y tomen mejores decisiones.
- Evaluar la capacidad financiera que tiene una organización.
- Analizar el origen de los recursos financieros que tiene una empresa.
- Conocer la gestión financiera que se maneja dentro de la empresa.
- Establecer el nivel de solvencia y liquidez que tiene una empresa.
- Determinar el nivel de rendimiento de los recursos financieros solicitados a terceros.
- Tomar decisiones asertivas y de menor riesgo.

Es importante que la toma de decisiones del nivel directivo se realice en función de la información financiera, tomando en consideración la capacidad de rendimiento que tiene una empresa. Asimismo, se requiere tomar en cuenta el nivel de excedente o beneficios económicos obtenidos luego de descontar egresos de los ingresos. Se incluye un análisis de la capacidad para trabajar en la ejecución de nuevos proyectos, creación de nuevos productos o ampliación del mercado. El análisis de la disponibilidad de fondos para cubrir inversiones futuras es otro de los aspectos a considerar.

### **1.3.3.2 Estados financieros básicos**

Los estados financieros se configuran como aquellos informes que muestran la situación financiera y económica de la organización. Representan los resultados finales de un proceso contable.

Balance General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa lo que dispone la empresa, debe, lo que se deben y lo que pertenece al propietario en un período determinado.</li> <li>• Elementos: activos, pasivos y patrimonio.</li> <li>• El patrimonio se obtiene de la diferencia entre activo y pasivo.</li> </ul>
Estado de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También se denomina Estado de Pérdidas y Ganancias.</li> <li>• Ayuda a la evaluación de la rentabilidad de un negocio en período determinado.</li> <li>• Elementos: ingresos, costos y gastos.</li> </ul>
Estado de cambios en el patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite presentar las variaciones del patrimonio en un período determinado.</li> <li>• Ayuda a comprender las variaciones, causas y consecuencias para la organización.</li> <li>• Utiliza información del Balance General y Estado de Resultados</li> </ul>
Estado de cambios en la Situación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite conocer información importante para la evaluación de la capacidad de la empresa que genera recursos.</li> <li>• Evalúa la diferencia entre utilidad y recursos utilizados en la operación.</li> <li>• Ayuda a determinar la capacidad para cumplir con obligaciones.</li> </ul>
Estado de flujo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa las salidas, entradas y equivalentes del efectivo dentro de un período determinado.</li> <li>• Permite identificar la forma como se utilizan los activos.</li> <li>• Clasifica movimientos según actividades y variaciones.</li> <li>• Evalúa la capacidad de la empresa para generar efectivo y los requerimientos de liquidez.</li> </ul>

Figura 4. Estados financieros

Fuente: (Mallo & Pulido, 2008); (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005); (Fundación IFRS, 2014)

#### 1.4 Análisis financiero

A decir de Quevedo (2018), el análisis financiero permite adquirir conclusiones respecto al desarrollo a futuro de la actividad de la organización, en el que se toma en cuenta los estados financieros para su respectiva interpretación.

Por su parte, Prieto (2010) hace referencia que se enfoca en entender, interpretar y comparar los estados financieros e información operacional de la empresa relacionados con las tasas, indicadores, entre otros; esto ayuda a identificar el desempeño financiero – operacional de la entidad, siendo un aspecto para la toma de decisiones y clave del éxito para la administración. La información de este análisis es importante para los administradores, inversionistas, bancos – acreedores y cámara de comercio.

Los factores del análisis financiero se basan en la utilización de herramientas oportunas, información confiable y talento humano o analista que gestione de manera adecuada los datos de empresa con la finalidad de presentar un estudio completo para la toma de decisiones.

Para Fornero (2003) las principales herramientas para el análisis financiero se describen a continuación:

- Interpretación de datos, considerando las fuentes de información como la contabilidad de la entidad, estadísticas de ventas, costos y productividad; incluyendo precios, mercado, sectores de insumo – productos, pronósticos del mercado, perspectiva tecnológica que utiliza la empresa y aspectos legales (normativas – regulaciones para el sector que forma parte la entidad).
- Evaluación competitiva – estratégica.
- Pronóstico – proyecciones.
- Cálculo financiero.

El análisis financiero se utiliza para la toma de decisiones de terceros que pretenden vincularse con la organización, directivos de la organización para gestionar los recursos, decisiones de crédito, comprar – vender acciones, valorar activos, decisiones de inversión, políticas comerciales, operativas, talento humano, entre otras (Fornero, 2003).

#### **1.4.1 Naturaleza del análisis financiero**

De acuerdo con Padilla (2012) la naturaleza del análisis financiero se relaciona con la obtención de datos y presentación cuantitativa para la respectiva toma de decisiones

mediante el uso de instrumentos, técnicas e información contable que se adaptan a los estados financieros, ayudando a identificar el comportamiento de la empresa durante un período determinado. Por lo tanto, se enfoca en la conversión de información, herramienta de predicción y diagnóstico.

En este sentido, el análisis financiero es un mecanismo de trabajo utilizado por los gerentes u otros individuos, en el que constan diferentes indicadores de las variables que forman parte de la funcionalidad y operatividad de las organizaciones. La toma de decisiones con el análisis financiero se basa en la duración de la empresa en el mercado, evitar pérdidas, competitividad, reducción de costos, generar valor agregado, mejorar utilidades, participación en el mercado y las acciones.

Para el análisis financiero es importante tener conocimiento de aspectos contables y dominio de las herramientas que se aplican para este proceso; pues, ambos factores ayudan a la identificación y análisis financieros – operativos de la empresa, lo que permitirá proponer mejoras y estimaciones de la situación actual y a futuro.

#### **1.4.2 Objetivos del análisis financiero**

Según Padilla (2012) los objetivos relacionados con el análisis financiero son los siguientes:

- Valorar los resultados de la actividad desarrollada en un período contable relacionado con la solvencia – liquidez y capacidad para crear recursos.
- Conocer las reservas de la organización.
- Implementar adecuadamente los recursos o activos fijos y los inventarios.
- Reducir costos y obtener eficiencia planeada.
- Analizar la información del direccionamiento o comportamiento de la organización.
- Tomar decisiones para invertir o solicitar crédito, lo que permite asegurar la rentabilidad o recuperación.
- Identificar el origen de los recursos y su intervención en el rendimiento de la empresa.

- Corroborar la información presentada en los estados financieros en comparación con la situación económica de la organización.
- Analizar las tendencias a través de los indicadores financieros que forman parte de las operaciones económicas de la organización.

### 1.4.3 Métodos para el análisis financiero

Los métodos para el análisis financiero permiten analizar si las acciones planificadas por los accionistas o gerentes de la empresa se están cumpliendo a cabalidad o se plantearan decisiones para cumplir con lo previamente determinado. Con la utilización de los métodos mencionados se puede evaluar el desempeño presentado en los estados financieros, en el que se analiza la liquidez, apalancamiento, rentabilidad y productividad (UNID, 2014).

#### 1.4.3.1 Método vertical

Es un método que ayuda a comparar un rubro determinado con el total del grupo del que forma parte (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

- Los porcentajes de variación se obtienen de la división del rubro para el total multiplicado por 100.
- Métodos: Reducción a porcentajes integrales, razones financieras simples y razones financieras estándar.
- La reducción a porcentajes integrales calcula los componentes porcentuales del activo, pasivo y capital, considerando como base el total del rubro.

$$\% \text{ integral} = \text{Valor parcial} / \text{Valor base} * 100$$

- Las razones financieras simples permiten determinar la rentabilidad, liquidez, gestión de activos, gestión de pasivos, entre otros.
- En las razones estándar se obtienen usando las cifras que son adecuadas para generar mayor eficiencia, estas pueden ser según el origen (internas – externas) y naturaleza (dinámicas, estáticas, estático – dinámicas, dinámico – estáticas).

### 1.4.3.2 Método horizontal

Este método ayuda a identificar el comportamiento de los rubros que forman parte de los estados financieros (Resultados – Balance General) (UNID, 2014).

- Determina el crecimiento o decrecimiento de cada partida.
- Se obtiene considerando el año base, asignando el 100%, con esto se calcula los incrementos o reducciones de cada partida.
- Identifica la variación absoluta y relativa de las partidas durante un período en particular.
- En la variación absoluta se obtiene a través de la diferencia entre períodos.

$$\text{Variación absoluta} = P2 - P1$$

- Para calcular la variación relativa se aplica la regla de tres, considerando el período P1 o P2.

$$\text{Variación relativa} = \left( \left( \frac{P2}{P1} \right) - 1 \right) * 100$$

### 1.4.3.3 Método histórico

Con este método se analiza las partidas de los estados financieros en diferentes períodos, es decir, se evalúa la trayectoria financiera de la organización en distintas fechas (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

- Permite conocer las tendencias de las partidas en distintos períodos.
- Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tendencia} = \frac{\text{Cifra comparada} - \text{Cifra base}}{\text{Cifra base}} * 100$$

### 1.4.3.4 Método del costo – volumen – utilidad

Este método representa un mecanismo de apoyo a la planificación y control de acciones con el propósito de lograr el desarrollo total de la compañía (UNID, 2014).

- Se aplica el análisis del punto de equilibrio, en el que los ingresos son similares a los costos.
- El punto de equilibrio representa el nivel de ventas requerido para cubrir los costos.
- El punto de equilibrio se calcula en unidades y dólares.

$$PE \text{ Unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

$$PE \text{ Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Dónde:

CF = Costos fijos.

CVq = Costo variable unitario.

PVq = Precio de venta unitario.

CVT = Costo variable total.

VT = Ventas totales.

#### **1.4.4 Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son medidas que ayudan a analizar la situación de financiera de la empresa, por lo que se evalúa los rubros más relevantes, en el que se relacionan cifras de los estados financieros en diferentes períodos, esto permite obtener conclusiones específicas para el diagnóstico del escenario financiero de la organización (Briseño, 2006)

##### **1.4.4.1 Clasificación de los indicadores financieros.**

De acuerdo a Block, Hirt, y Danielsen (2013) los indicadores financieros están conformados por cuatro grandes grupos. Estos se detallan a continuación:

Tabla 1. Indicadores financieros

<b>Indicadores</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Liquidez</b> Capacidad de pago en efectivo de la organización.	<b>Razón circulante</b>	Capacidad de cumplimiento de obligaciones a corto plazo	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
	<b>Capital de Trabajo Neto</b>	Es la inversión realizada en activos a corto plazo	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
	<b>Prueba ácida</b>	Capacidad de pago de pasivos a corto plazo, sin considerar el inventario.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$
	<b>Índice de Caja</b>	Capacidad de pago inmediato de pago de deudas a corto plazo.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo circulante}}$
<b>Actividad</b> Identifican el nivel de eficiencia de la administración para gestionar y recuperar recursos	<b>Rotación de inventarios</b>	Identifica la cantidad de veces en un año que venden los inventarios.	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$
	<b>Rotación de cartera</b>	Identifica la cantidad de veces que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo en un año o período.	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
	<b>Período Promedio de Cobro</b>	Analiza la cantidad promedio de tiempo que se necesita para recuperar las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$

	<b>Período Promedio de Pago</b>	Analiza a cantidad promedio de tiempo que se necesita para liquidar las cuentas por pagar.	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$
	<b>Rotación de Activos</b>	Eficiencia del uso de activos para generar ventas.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$
<b>Endeudamiento</b> Abarca la participación de acreedores en los activos de la compañía	<b>Nivel de Endeudamiento</b>	Analiza el total de activos aportado por los acreedores.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	<b>Razón Pasivo – Capital</b>	Indica la relación entre los fondos a largo plazo aportado por acreedores y propietarios de la compañía.	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$
	<b>Apalancamiento Total</b>	Indica hasta que nivel está comprometido el patrimonio de los accionistas en relación a los acreedores.	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
	<b>Apalancamiento Financiero</b>		$\frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$
	<b>Apalancamiento a largo plazo</b>		$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$
	<b>Apalancamiento corriente</b>		$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$

<b>Rentabilidad</b> Mide las ganancias de la organización.	<b>Margen Bruto de Utilidades</b>	Identifica el porcentaje que queda sobre las ventas luego que la compañía cancela las existencias.	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	<b>Margen de Utilidades Operacionales</b>	Identifica la utilidad que obtiene la compañía en cada venta.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
	<b>Margen Neto de Utilidad</b>	Identifica el porcentaje que queda sobre las ventas luego de disminuir todos los gastos e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	<b>Rendimiento sobre Activos (ROA)</b>	Rendimiento de la administración para generar utilidades con los activos disponibles.	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} * 100$
	<b>Rendimiento sobre el Capital (ROE)</b>	Rendimiento obtenido respecto al valor en libros del capital.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} * 100$

Fuente: (Block, Hirt, & Danielsen, 2013)

## 1.5 Riesgo financiero

Para García (2017) el riesgo representa la probabilidad que se presente problemas económicos debido al comportamiento de las variables económicas a futuro, es decir, es el peligro de no contar con suficientes activos corrientes para cumplir con las obligaciones.

En este sentido, el riesgo financiero se trata de inconvenientes adicionales que se presentan por la utilización de la deuda para obtener financiamiento (Block, Hirt, & Danielsen, 2013). Incluso se trata de la incertidumbre vinculada con el rendimiento de la inversión proveniente de la probabilidad de que la compañía no pueda cumplir con sus obligaciones financieras, por ejemplo, las amortizaciones e intereses (Restrepo, Valencia, & Vanegas, 2015).

Para calcular la proporción del riesgo financiero se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Financiero} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Utilidad Operacional}}$$

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Antecedentes

De acuerdo con la información presentada por el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador (2019) se conoce que en el año 1916 se creó esta entidad, la cual fue fundada el 17 de diciembre por el Estado Mayor General y con la ayuda del ex presidente Dr. Alfredo Baquerizo Moreno. En el mismo año se elabora el estatuto institucional y se realiza la primera Asamblea de Socios.

Para 1917, el Dr. Alfredo Baquerizo Moreno adjudica a la entidad una propiedad para su funcionamiento, ubicado en la calle Venezuela, no obstante, al estar en condiciones inadecuadas fue derribado; por lo que se plantea un proyecto para la construcción de la infraestructura del Círculo Militar con el aporte de los socios y solicitud de crédito a la banca privada. Posteriormente, en 1936 se culmina la obra que obtuvo el premio de ornato municipal otorgado por el Municipio de la capital.

En 1967 se adjudicó el terreno de la edificación diseñada para el Círculo Militar y en 1973 se inauguró la sede, ubicada en la Av. Diego de Almagro y Orellana, donde funciona hasta la actualidad; fue creado con el propósito de lograr la integración de los miembros de las FFAA y familiares y permite brindar servicios al público, considerando aspectos de solidaridad, espíritu y amistad.

Esta institución se ha ido mejorando debido a que considera los requerimientos de los socios, por consiguiente, en febrero del 2013 se estableció los beneficios que reciben, efectuando mejoras continuas para satisfacer las expectativas de los socios y ofrecer un servicio de calidad. Los socios están conformados por los miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador (FFAA) que cumplan los requisitos planteados en el Estatuto y Reglamento de la entidad.

## **2.2 Análisis externo**

En el análisis externo se considera el macroentorno, cinco fuerzas de Porter y microentorno, estas herramientas permiten identificar los sucesos, cambios o tendencias que se presentan en el entorno en el que se desenvuelve la institución.

### **2.2.1 Análisis macroentorno**

Parada (2013) manifiesta que el análisis de macroentorno representa un mecanismo para la anticipación ante eventos o el aprovechamiento de oportunidades, estos ayudan al desarrollo de la institución, pues, al identificar aspectos negativos pueden tomar decisiones oportunas. Por lo tanto, se analizan factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

#### **2.2.1.1 Factores políticos.**

Martínez y Milla (2015) destacan que este factor se centra en aspectos establecidos por el gobierno basado en leyes, reglamentos, disposiciones, normativas, entre otros; estas pueden incidir en la operación de la institución.

La situación política del país ha atravesado cambios o inestabilidad derivado de gobiernos que fueron derrocados o no cumplieron su mandato, pues, las decisiones tomadas ocasionaron que la población no esté conforme con el mismo.

De igual modo, la crisis económica en los 90's debido a la disminución del precio del crudo provocaron incremento de precios, incluyendo la devaluación de la moneda oficial del país el "sucre", ocasionando el denominado feriado bancario que afectó a miles de ecuatorianos y el cierre de varias entidades bancarias; por esta situación, se toma como medida el cambio de moneda al "dólar estadounidense" que se encuentra vigente hasta la actualidad (Banco Central del Ecuador, 2001). Este escenario de la crisis económica provocó que tres millones ecuatorianos decidieran migrar, época que tuvo tres gobernantes durante seis años (Teleamazonas, 2019).

En el año 2008 se elaboró la Nueva Constitución de la República del Ecuador durante el mandato del Economista Rafael Correa, aprobación de la Ley de Plusvalía, Ley de Comunicación, Ley de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, cambio de la Matriz Productiva, Código Orgánico Monetario Financiero, Ley para Justicia Laboral, Ley de Incentivos Tributarios, Ley de Seguridad Social de las FF.AA y Policía, salvaguardias a las exportaciones entre otros; incluso se presentó cambio en los gabinetes y aumento de ministerios, entre otros. (El Comercio, 2017).

Debido al terremoto de abril del 2016, el gobierno tomó la decisión de aumentar 2 puntos más al IVA, con excepción de las provincias de Manabí y Esmeraldas, provocando el incremento de materias primas y otros productos, por lo que las personas o entidades limitaron sus compras, afectando a varios sectores económicos del país, incluso se redujo las importaciones, sumado a esto la disminución del precio del petróleo (Meléndez & Moncagatta, 2017).

Para el 2017, el Lic. Lenin Moreno triunfó en las elecciones para presidente del Ecuador, quien estará en funciones hasta mayo de 2021. En el año 2019, presentó reformas para disminuir el déficit fiscal como la eliminación del subsidio a la gasolina, situación que provocó que se realizan paralizaciones por varios días hasta que se llegó a un acuerdo. Debido al déficit fiscal, en marzo de 2019 el Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional aprobó un acuerdo con Ecuador en el marco del Servicio Ampliado del Fondo por la suma de USD 4.2 mil millones en préstamos. El desembolso inicial se lo realizó por USD 652 millones en virtud de este acuerdo en calidad de préstamo (Fondo Monetario Internacional, 2019). Además, se aprueba la reducción entre 100 – 50% de los aranceles a 200 categorías de productos como insumos, materia prima y bienes de capital, entre estos se encuentra los repuestos de transporte, implementos deportivos y eliminación de impuesto a los productos tecnológicos (celulares, computadoras y tablets) (El Comercio, 2019). La reducción del impuesto a implementos deportivos contempla pelotas, raquetas y bicicletas.

El 10 de diciembre del mismo año, la Asamblea aprobó reformas como el pago de contribución especial durante tres años a las empresas con ingresos superiores a un millón de dólares, impuestos a plataformas digitales (Uber, Cabify, Netflix, etc.), planes de

celulares, fundas plásticas, así como beneficios para emprendedores y sistema de simplicidad tributaria para pequeños sectores productivos del país (Donoso, 2019).

El factor político para el Círculo Militar representa una amenaza debido a leyes y normativas representada en los aranceles por importación.

### 2.2.1.2 Factores económicos.

Se trata de las variaciones de las variables económicas que inciden en la operatividad del Círculo Militar.

- **Producto Interno Bruto (PIB):** Se trata de la cifra económica que se deriva de la producción de bienes y servicios.

A continuación, se presenta las cifras del PIB para el período 2015 – 2019:

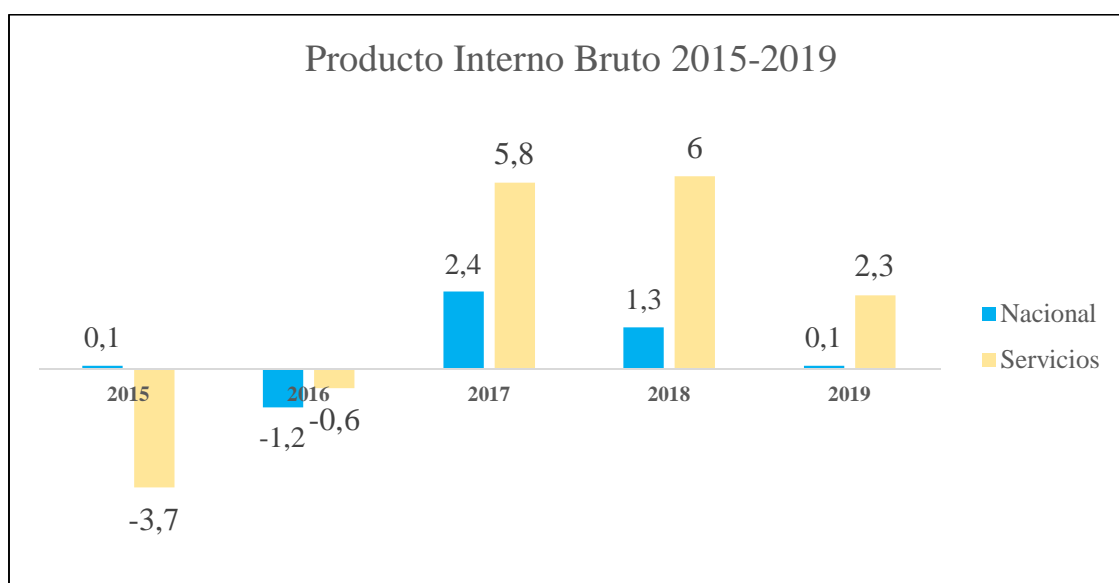


Figura 5. PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

A nivel nacional se registra variabilidad en el PIB, pues, en el 2015 se muestra un aumento de 0,1 puntos, al siguiente año decae en -1.2 puntos, para los siguientes años (2017 – 2018 y 2019) se presenta aumentos 2.4, 1.3 y 0,1 respectivamente. Por lo tanto, durante el período 2015 – 2019, pasó de USD 70,175 a 71,909 millones. Estos resultados muestran que en los tres años anteriores se observa crecimientos ocasionado por el aporte de los sectores productivos del país.

Respecto al PIB de servicios relacionado con la oferta de la institución se identifica que existe variabilidad, por lo que en el 2015 se ubica en -3.7 puntos, continuando con decrecimiento de -1.2 puntos en el siguiente año. En cambio, en el período 2017 – 2019 se aprecia crecimientos de 5.8, 6 y 2.3 puntos respectivamente, esto significa que este sector ha aportado al crecimiento de la economía del país debido a que en estos tres últimos años muestra cifras positivas.

Por lo tanto, el PIB representa una oportunidad para el desarrollo de Círculo de Militares porque existe mercado creciente para la oferta de servicios que tiene la institución, lo que podría significar mejoras en los ingresos a través de la venta.

- **Inflación**

Este indicador permite identificar la variación de precios y servicios, pues cuando se incrementa provoca mayor demanda y aumento de remuneración. En la siguiente figura se presenta la inflación anual:

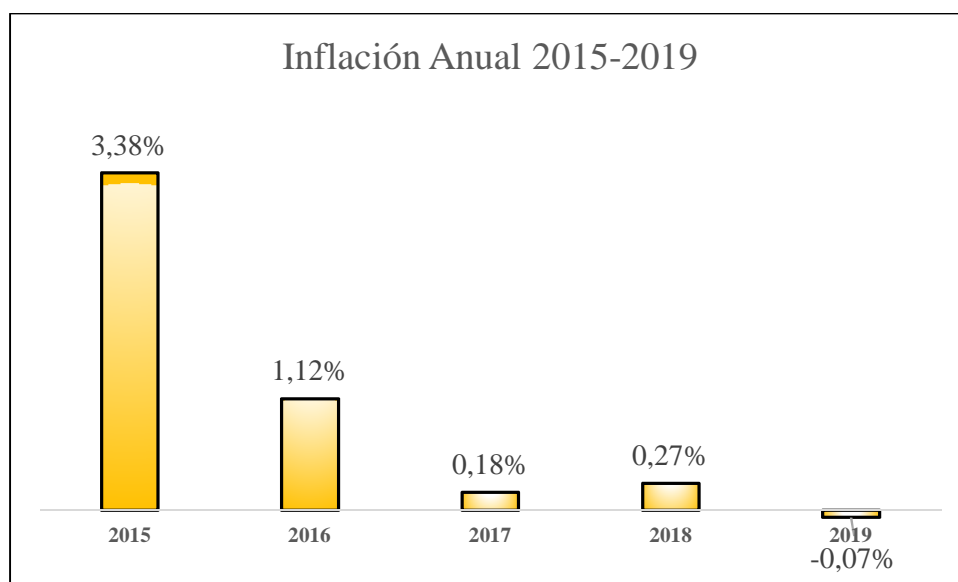


Figura 6. Inflación anual  
Fuente: (INEC, 2019)

La inflación en el período 2015-2019 presenta variabilidad; pues, en el año 2015 se ubicó en 3.38% mientras que al siguiente año se redujo en 2.26 puntos porcentuales (1.12%); al 2017 bajó en 0.94 puntos (0.18%); en el 2018 aumentó en 0.09 puntos (0.27%) y en 2019

disminuyó 0.20 puntos (-0.07%). Los elementos que aportaron al aumento de los precios durante el 2019 fueron bienes – servicios, transporte, salud, alojamiento, agua, electricidad, gas, educación, bebidas alcohólicas y tabaco. En cambio, la disminución de precios está dada por comunicaciones, restaurantes – hoteles, muebles y artículos para el hogar, recreación y cultura, alimentos y bebidas no alcohólicas, prensas de vestir y calzado.

Por lo tanto la disminución positiva de la inflación entre el 2015 – 2019, connotando que posiblemente sea resultado de crecimiento lento de la economía, en el que la demanda se aumenta menos, por lo que los precios pueden decrecer; es decir, que las personas tienen capacidad adquisitiva para adquirir bienes o servicios; incluso para mantener la capacidad la inflación puede aumentar en menor proporción o no debería ser tan alta o superior al 2%, la cual debe ser baja y estable.

La inflación baja representa una oportunidad para el Círculo de Militares debido a que la población tiene poder adquisitivo para utilizar los servicios ofertados por la institución.

- **Tasa de Interés**

Este indicador se refiere al valor en puntos porcentuales que se cobra o paga de una cantidad monetaria; esta se divide en tasa activa y pasiva. La primera se trata de la cantidad que un individuo u empresa cancela a una entidad financiera por un crédito. En cambio, la segunda es la tasa que las entidades bancarias cancelan a los clientes por sus depósitos a la vista, ahorro a plazo y plazo fijo (Revista Gestión Digital, 2019).

Tabla 2. Tasas de interés

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Tasa Activa</b>	<b>Tasa Pasiva</b>
2018	Diciembre	8.69	5.43
2019	Enero	7.99	5.62
2019	Febrero	8.82	5.70
2019	Marzo	8.75	5.67
2019	Abril	8.62	5.84
2019	Mayo	8.62	5.61
2019	Junio	8.02	5.89
2019	Julio	8.26	5.93
2019	Agosto	8.74	5.92
2019	Septiembre	8.65	5.98
2019	Octubre	8.79	6.03
2019	Noviembre	8.68	6.05
2019	Diciembre	8.78	6.17

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

La tasa activa referencial en el año 2018 culmina en 8.69%, para enero del 2019 se ubicó en 7.99%, esto indica una disminución de 0.70 puntos porcentuales. En febrero se incrementó en 8.82% mientras que en marzo se redujo a 8.75%, similar situación se observa en los meses de abril, junio, septiembre y noviembre.

En cuanto a la tasa pasiva para diciembre del 2018 se tiene 5.43% y a enero del 2019 aumenta a 5.62%, esto significa alrededor de 0.19 puntos, similar situación se registró en los meses de febrero, abril, junio, julio, septiembre, octubre y diciembre. Mientras que en los meses de marzo, mayo y agosto se evidenció disminución de la tasa. Por lo tanto, esta tasa muestra incrementos en la mayoría de meses analizados.

Al analizar ambas tasas se identifica que la tasa activa es mayor a la pasiva, esto quiere decir que las entidades financieras obtienen efectivo cuando entregan créditos y cuando se efectúan depósitos o inversiones.

Por lo tanto, las tasas de interés representan una oportunidad para el Círculo Militar ya que se puede considerar la tasa activa para solicitar un crédito y cubrir aspectos relacionados con el diseño del sistema de gestión financiera, incluso tiene la posibilidad de invertir o ahorrar en una cuenta bancaria.

### 2.2.1.3 Factores sociales.

Este factor considera aspectos de la sociedad que inciden en los hábitos, condiciones de vida, entre otros basado en el análisis del nivel de pobreza y desempleo. A continuación, se describe cada una de ellas:

- **Pobreza**

Este indicador se refiere a la falta de capital para que las personas puedan cubrir sus necesidades. Esto se observa en la siguiente figura:

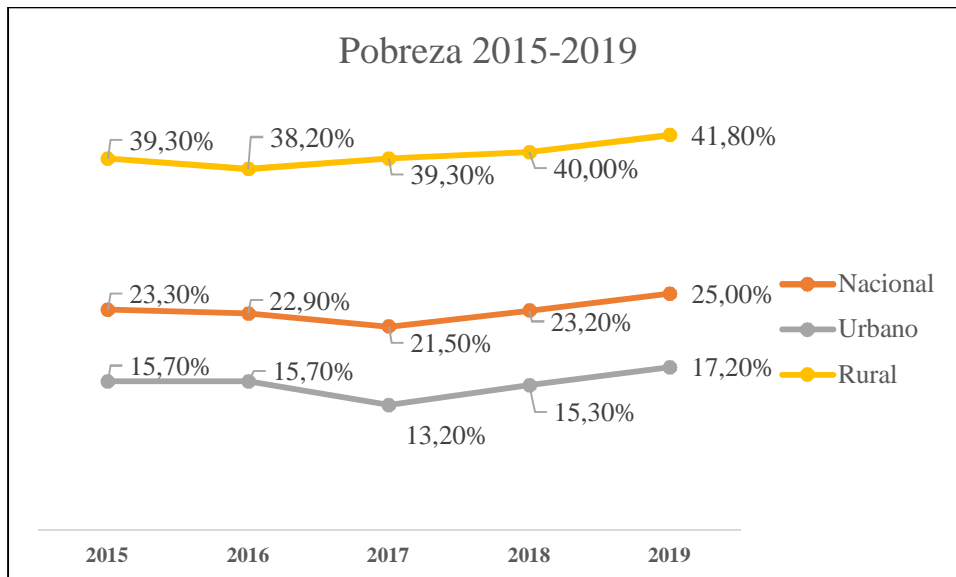


Figura 7. Nivel de pobreza  
Fuente: (INEC, 2019)

A nivel nacional la pobreza presenta tendencia de decrecimiento en el período 2015 – 2018, sin embargo, durante el 2019 presenta un incremento, pues, pasó de 23.3% a 21.5% respectivamente, en el 2018 se registra un aumento a 23.2% y en 2019 a 25%, esto significa un incremento de 1.8 puntos porcentuales. En el sector urbano para el 2015 y

2016 se ubicó en 15,7% respectivamente, al siguiente año disminuyó en 2.6 puntos porcentuales (13.2%), a finales del 2018 aumentó a 15.3% y para el 2019 incrementó a 17.20%.

Por otro lado, en el sector rural, en el 2015 llegó a 39.3%, para el siguiente se redujo en 1.2 puntos (38.2%), mientras que en el período 2017 – 2018 muestra tendencias de aumento entre 39.3 y 40% respectivamente finalmente en 2019 presentó un incremento de 1.8 puntos (41.80%).

La tendencia de aumento de la pobreza entre el 2018 – 2019 representa una amenaza para el Círculo Militar porque no todas las personas tienen la capacidad de cubrir totalmente sus necesidades o los servicios que oferta la institución.

- **Desempleo**

Se trata de las personas económicamente activas que se encuentran desocupadas, es decir que no poseen empleo y por lo tanto no reciben un sueldo o salario. La tasa de desempleo considera a las personas mayores a 15 años, población que tienen la capacidad y condición de trabajar, pero no cuentan con un empleo. La siguiente figura presenta el nivel de desempleo:

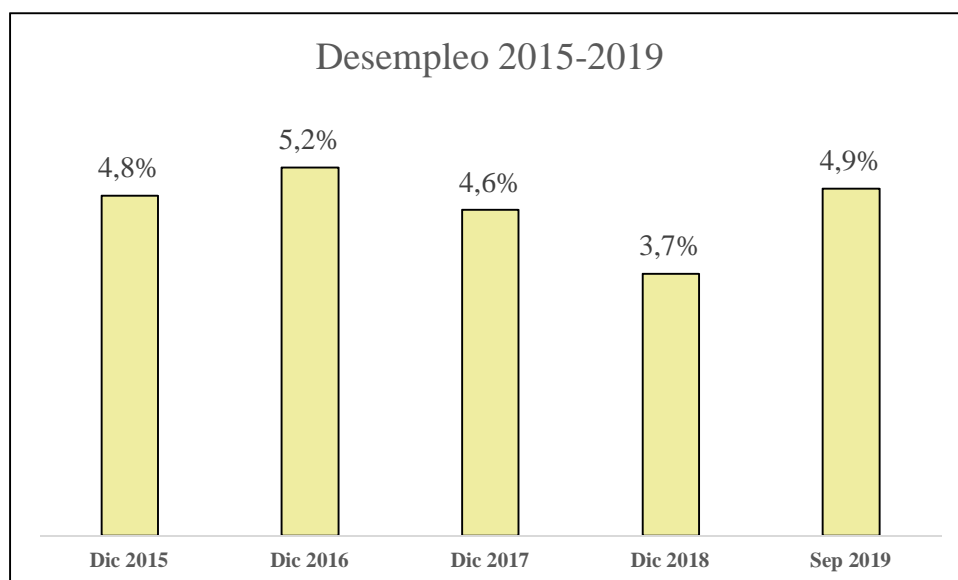


Figura 8. Desempleo  
Fuente: (INEC, 2019)

El nivel de desempleo muestra variabilidad, pues, en diciembre del 2015 fue de 4.8%, al siguiente año aumentó en 0.4% (5.2%), pero, en 2017 – 2018 disminuyó entre 4.6 – 3.7 puntos porcentuales. Sin embargo, a septiembre del 2019 aumentó a 4.9%.

A nivel general, en los años analizados se tiene un promedio de 4.6%, a pesar del aumento del desempleo en el último año, esta cifra es inferior al 5%, por lo que se deduce que existe un 95% de la población económicamente activa (PEA) que cuenta con empleo.

En consecuencia, representa una oportunidad que se incluye en “mercado creciente” para el Círculo Militar porque la mayor cantidad de personas cuenta con un empleo remunerado o perciben ingresos para la adquisición de servicios que brinda la institución. De tal modo que ayudará a que la entidad aumente la demanda de sus servicios.

#### **2.2.1.4 Factores tecnológicos.**

Se trata de los cambios, innovaciones y la facilidad para adquirir productos o infraestructura que requieren las empresas para la operación del negocio. De tal modo que las innovaciones tecnológicas han formado parte de la mejora de las operaciones de la empresa para brindar un producto o servicio de calidad.

Por lo tanto, ayuda a la reducción de procesos con el propósito de entregar un producto o servicio de manera eficiente y eficaz, es así que para las organizaciones de servicio se diseñan equipos que mejoran la productividad, cumpliendo con la calidad establecida por las instituciones de control, incluyendo la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

En el sector de servicios existen diversas tecnologías que pueden ser utilizadas por las empresas como herramientas para la gestión empresarial, financiera, económica, equipos de cómputo AMD de última tecnología para manejo de datos, implementos deportivos, equipos para conexión y mejora de la velocidad de Internet mediante cobre, teléfonos automáticos, spa, gimnasio, piscina, equipos y utensilios para restaurante, eventos, entre otros. La mayoría de equipos o tecnología se importan de otros países, por lo que se vuelven costosos debido a que aparte de cancelar por el producto se debe pagar aranceles.

No obstante, algunos aranceles a la importación disminuyeron como los implementos deportivos y otros eliminados relacionados con equipos de cómputo, celulares, etc. En este sentido, la tecnología es una oportunidad de “apoyo técnico” para el Círculo Militar debido a que puede adquirir equipos sin o menor arancel, así como software para la gestión financiera, entre otros; esto permite que la institución brinde un servicio eficaz para los clientes, incluso se mejora la comunicación interna, procesos, obtención de informes de la situación de la entidad que ayuda a evaluar y tomar decisiones oportunas.

## **2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Es un mecanismo que se aplica para evaluar la competitividad de una organización, en la que se identifican los competidores, productos o servicios sustitutos, gestión para negociar con proveedores y clientes (Magretta, 2014).

El Círculo Militar trata de aplicar el concepto de mejora continua y planificación estratégica, pues, se interesa por la oferta de servicios de calidad, así como nuevos servicios que cumplan las expectativas de los socios y clientes.

### **2.2.2.1 Rivalidad con los competidores**

La primera fuerza se trata de todas las organizaciones que realizan la misma actividad u ofertan el mismo producto o servicio. En este sentido, el Círculo Militar ofrece servicios para eventos, conjunto habitacional, restaurante y servicios múltiples (canchas deportivas, spa, salón de juegos, gimnasio y piscina). La matriz de esta institución se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) mientras que las sucursales están en Guayaquil y Cuenca.

Para la evaluación se considera la matriz del DMQ, ciudad en la que existen diversas empresas con los servicios brindados por la entidad, pero por separado y pocos iguales; connotando que se presenta una rivalidad moderada.

### **2.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores.**

La segunda fuerza permite identificar la posibilidad de existencia de nuevos competidores para la institución. Al 2018, en la ciudad de Quito se registran 260 salas de recepciones y baquetas, 1895 restaurantes y 132 hoteles (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018).

La mayoría de empresas ofrecen los servicios por separado, incluso se pueden presentar barreras de entrada porque, para brindar el tipo de servicio ofertado por el Círculo Militar se requiere de una alta inversión, contar con contactos y proveedores. Por lo tanto, no se considera a los nuevos competidores como “muchas de otras empresas dedicadas al mismo giro de negocio” una amenaza directa en relación al crecimiento anual del mercado.

### **2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos se refieren a productos y servicios que compiten en un mercado similar al de la institución. Aunque existen variedad de servicios, hotelero, restaurantes y servicios múltiples en el DMQ, la mayoría no oferta un servicio completo o lo hace por separado, esto significa que existe poca o casi nula amenaza.

### **2.2.2.4 Poder de negociación con los proveedores.**

Los proveedores son las organizaciones o sujetos que se dedican a la comercialización de insumos, materiales, equipos, alimentos, entre otros, lo que necesita la institución para brindar un servicio adecuado.

El Círculo Militar obtiene los insumos de proveedores locales y a precios convenientes, esto para la comercialización como productos terminados (platos a la carta, desayunos, almuerzos, meriendas, menú de eventos, snacks, etc.). El volumen de compra para toda empresa se rige en base a una planificación (menú cíclico), por lo que maneja convenios acordes al servicio que es solicitado por los clientes. Se considera una oportunidad como “cartera amplia de proveedores.

### 2.2.2.5 Poder de negociación con los clientes

Los clientes son las personas que solicitan los servicios brindados por la institución. Por lo tanto, al existir una amplia gama de servicios como hospedaje, restaurante y servicios múltiples, los socios o clientes tienen un amplio conocimiento sobre precios y calidad del producto; pues se conoce que hasta el 2019 se registra alrededor de 6,452 socios o clientes, quienes aportan mensualmente. Esto significa que el poder de negociación con los clientes es alto, pues, cada uno solicita los servicios de su preferencia, convirtiéndose también en una fortaleza como “clientes fijos”.

### 2.2.3 Análisis microentorno

#### 2.2.3.1 Clientes.

Los clientes son aquellas personas que tienen acceso a los beneficios que ofrece el Círculo Militar, para quienes este grupo representa los socios directos. Condición obtenida por ser miembros de la entidad, los cuales para mantener la membresía realizan aportes mensuales que sirve para sostener y mantener la identidad de Sociedad de Protección Mutua por la cual fue fundada.

Según el Art. 3 del Reglamento General al Estatuto del Círculo Militar vigente, se menciona que “son miembros de la institución los oficiales de las Fuerzas Armadas, en servicio activo y pasivo, que se hallen registrados y se encuentren al día en sus aportaciones, y aquellos que a la fecha de obtención de los despachos de oficial, presentan su solicitud de ingreso”. (Reglamento General Círculo Militar, 2017).

A continuación, se presenta el detalle de los clientes del Círculo Militar, quienes hacen uso de las diferentes instalaciones y benéficos que ofrece la institución.

- **Miembros Activos:** Oficiales de las Fuerzas Armadas en servicio Activo y pasivo
- **Miembros dependientes:** familiares directos (esposa/o, hijos menores de 25 años solteros, hijos discapacitados y padres del socio/a).
- **Miembros transeúntes:** oficiales del extranjero, jefes diplomáticos y agregados.

- **Miembros honorarios:** Presidente, Vicepresidente y Ministro de defensa.

En base a información actualizada, se pudo conocer que el Círculo Militar cuenta con alrededor de 6.452 socios quienes realizan aportes económicos.

Los socios o clientes son el eje motor para la mantención y funcionamiento de los procesos y actividades que se llevan a cabo internamente en el Círculo Militar, ya que el principal ingreso de la organización proviene de estos, por tanto aporta a una oportunidad para la sostenibilidad de la institución convirtiéndose también en una fortaleza como “clientes fijos”.

#### **2.2.3.2 Proveedores.**

Los proveedores son los principales protagonistas para que todo el proceso de prestación de servicios sea de calidad para todos quienes forman parte del Círculo Militar. Son las entidades, personas naturales o jurídicas, encargadas de suministrar los bienes o servicios que requiere la institución.

El Círculo Militar y los proveedores mantienen una relación a corto o largo plazo todo depende del tipo de negociación, los precios de los materiales e insumos a requerir, por tanto, pueden ser fijos o variables. La institución es especialista en eventos sociales, culturales, deportivos y recreacionales, áreas para los cuales requiere de insumos, materiales, herramientas, equipos, maquinaria y otros para el mantenimiento y operatividad. A continuación, se detalla los proveedores de acuerdo a la línea de negocio o servicio que presta el Círculo Militar.

Tabla 3. Principales proveedores del Círculo Militar

<b>ÁREA DE NEGOCIO O SERVICIO</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>
<b>Club Privado</b>	Cuidado de áreas verdes	Fungicidas para plagas, sancudos	Proveedor de fungicidas
	Mantenimiento de Canchas	Riego por aspersores	Personal para mantenimiento de jardinerías
	Mantenimiento de piscinas	Tratamiento de aguas	Proveedores de Químicos
<b>Salón para eventos</b>	Abastecer el inventario del área de cocina, bodega de víveres, panadería y salones	Decoración de salones. Insumos para ofrecer menús gourmet.	Principales supermercados del país Verduras Andrés Lemache PRONACA Comisariato de la Fuerza Aérea.
<b>Todas las áreas en general del Círculo Militar</b>	Abastecer de Activos Fijos	Muebles y enseres/alfombras. Maquinaria y Equipo de Equipos de Computación.	Muebles el Bosque S.A. Industrias de Cromados Artialambre Cía. Ltda. ICESA S.A Almacenes la GANGA S.A. Almacenes Juan El Juri Cía. Ltda. Briat S.A.

Fuente: Información proporcionada por el Círculo Militar

El Círculo Militar es una organización que presta servicios de diferente índole a sus asociados, para lo cual necesita contar con diferentes tipos de proveedores que abastezcan a todas las áreas a fin de prestar un servicio de calidad a los socios. Los proveedores de la institución representan una debilidad, puesto que las relaciones que se mantienen con cada una de estas son inestables, pues mucho depende del tipo de negociación y cláusulas contractuales contraídas, con algunas entidades son fijas y otras son contratadas al momento que surge la necesidad, identificada como “bajo poder de negociación y relaciones inestables con los proveedores”.

### 2.2.3.3 Competencia.

El Círculo Militar tiene competencia indirecta, es decir en el medio en el cual opera existen empresas u organizaciones sin fines de lucro, que buscan satisfacer a clientes ofreciendo servicios de forma diferente, pero con ciertas características similares. En consecuencia, influye indirectamente en la decisión de las personas de afiliarse o no al Círculo Militar.

Existe un número reducido de instituciones que prestan servicios de recreación, deportivo, social y cultural, sin embargo, es importante mencionar aquellas que ofertan servicios similares a los que presta el Círculo Militar.

El Círculo Militar tiene como competidores a las siguientes organizaciones:

- **Asociación de generales y almirantes de las Fuerzas Armadas**

Entre los objetivos de esta institución se encuentran ampliar y optimizar la prestación de servicios a los socios y esposas, el fortalecer el posicionamiento en el ámbito nacional y regional, captar las dignidades de representación de los miembros de las Fuerzas Armadas en servicio pasivo y desarrollar una base de ingreso económica más diversificada.

Tabla 4. Asociación de Generales y Almirantes de las Fuerzas Armadas

<b>INSTITUCION</b>	<b>SELLO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
		Diego de Almagro N29-25 y Pradera Esq. Quito-Ecuador

Fuente: Investigación propia

Servicios que presta:

- Desarrollo de actividades culturales, sociales.

- Salón para eventos para capacitaciones y eventos sociales.

Beneficios para los socios:

- Seguro de vida
- Fondo de Solidaridad Unificado
- Fondo de ayuda exequial
- Canasta navideña
- Fondo de ahorro navideño
- Fondo de emergencia medica
- Servicios de telefonía móvil

- **Club Social de Aerotécnicos la FAE**

Es una corporación con finalidad social de derecho privado, con personería jurídica y patrimonio propio, organización que busca contribuir al bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus miembros.

Tabla 5. Club Social de Aerotécnicos la FAE

INSTITUCIÓN	SELLO	DIRECCIÓN
		Avenida 10 de Agosto E1-16, Quito 170136. Ecuador

Fuente: Investigación propia

Servicios que ofrece:

- El club cuenta con 3 salones para disposición de los socios con capacidad de hasta 350 personas.

- Un área de coctel lounge disponible de jueves a sábados.
- Áreas de sauna, turco, piscinas e hidromasaje.
- Discoteca con capacidad para 70 personas.
- Servicios de restaurants.
- Complejo recreacional en Conocoto, Manta y Guayaquil.
- Hoteles y otros.

#### Beneficios para los socios

- Préstamos Quirografarios de hasta USD 1.000,00.
- Bonos de paternidad
- Fondo Mortuario
- Aportación Social Programado del Aerotécnico (ASPA)
- **Centro de Recreación de Oficiales del Ejército**

Es un ente creado con misión de esparcimiento para los Oficiales del Ejército y sus familiares, en un ambiente seguro y tranquilo, acompañado de una esmerada atención y múltiples actividades especialmente diseñadas para toda la familia.

Tabla 6. Centro de Recreación de Oficiales del Ejército CREO

INSTITUCIÓN	SELLO	DIRECCIÓN
	 <p data-bbox="738 1597 1050 1664">CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO</p>	<p data-bbox="1098 1435 1353 1574">Av. General Enríquez; Quito- Ecuador.</p>

Fuente: Investigación propia

#### Servicios que ofrece

- Cursos de natación permanentes
- Bailo terapia

- Tiro con Arco
- Área de juegos de bolos
- Club de tenis
- Disco club Mirasierra
- Restaurant
- Áreas de esparcimiento deportivo
- Hotel
- Estética
- Spa y otros

- **Corporación de Tripulación de la Armada**

Es una institución organizada que brinda servicios de hotelería, restaurante, eventos sociales, culturales y deportivos, que orienta los esfuerzos para fortalecer y desarrollar el bienestar de los socios/as de las Fuerzas Armadas, dependientes y de la colectividad en general.

Tabla 7. Corporación de Tripulación de la Armada

INSTITUCIÓN	SELLO	DIRECCIÓN
		<p>Sangolquí, Quito-Ecuador</p>

Fuente: Investigación propia

Servicios

- Casino centro

- Club campestre
- Canchas deportivas
- Realización de eventos particulares y empresariales
- Servicios de Restaurantes
- Capacitaciones
- Piscinas, sauna, hidromasaje
- Club Quito
- Club Manta
- Club Salinas.

Beneficios que ofrece a los asociados

- Póliza de ayuda
- Fondo mortuario
- Ayuda por Nacimiento
- Préstamos por calamidad domestica
- Matrimonio del socio

El Círculo Militar tiene como competidores a las principales corporaciones, clubes y asociaciones que se encuentra localizadas en la ciudad de Quito, los cuales ofrecen múltiples servicios y beneficios de similares características a las que brinda el Círculo Militar. Lugares a los que los oficiales de las Fuerzas Armadas pasivos o activos, podrían tomar la decisión de afiliarse, lo cual representa una amenaza para la institución, ya que podría disminuir el número de afiliados al Círculo Militar, como “muchas de otras empresas dedicadas al mismo giro de negocio”.

### **2.3 Análisis interno**

En el análisis interno permite conocer la situación actual (debilidades – fortalezas) de la empresa en comparación con la competencia. En estos se encuentra aspectos generales, servicios, direccionamiento estratégico, capacidad institucional y procesos actuales.

### 2.3.1 Generalidades

A continuación, se describe generalidades de la institución:

Tabla 8. Generalidades de la institución

Descripción	
Nombre de la institución	Círculo Militar.
Nombre comercial	Círculo Militar.
RUC	1791000587001
Representante legal	Hegel Xavier Peñaherrera Zavala.
Actividad económica	Fomentar el bienestar social de sus socios.
Tipo de contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar contabilidad	Sí
Categoría Pymes	Mediana
Establecimientos	1. Círculo Militar Matriz – Quito. 2. Círculo Militar Filial - Guayaquil 2. Círculo Militar – Cuenca
Teléfonos	02 2540200 / 02 2540306
Email	<a href="mailto:info@circulomilitar.ec">info@circulomilitar.ec</a>
Rige disposiciones	Codificación del Código Civil
Fecha de inicio de operación	20/12/1985
Fecha de actualización de datos	01/10/2019

Fuente: (Ecuador Legal, 2019)

El Círculo Militar matriz Quito se encuentra ubicado en Mariscal Sucre, entre la Av. Francisco de Orellana E7-73 y Av Diego de Almagro, la ubicación GPS se aprecia en la siguiente figura.



Figura 9. Ubicación Círculo Militar DMQ  
Fuente: (Google Maps, 2019)

### 2.3.2 Productos / Servicios

El Círculo Militar ofrece a sus socios y al público servicios para realizar eventos, alojamiento en el conjunto habitacional, restaurante y servicios múltiples como alquiler de canchas de fútbol, tenis, básquet, patinaje y vóley, piscina, spa, entre otros (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, 2019).

Tabla 9. Generalidades de la institución

Servicios	Tipos	Descripción
Eventos	Almuerzos y cenas Bodas cocteles Coffee Breaks Desayunos Evento de gala Fiestas infantiles Menús típicos Paquetes especiales Quinceañeras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para celebrar momentos especiales en familia, empresarial – deportivo y cultural.</li> <li>• Cuenta con personal especializado, área karaoke, asadero – salón de recepciones, cafetería – bar,</li> <li>• Dispone de 9 salones para eventos.</li> <li>• El evento se realiza en las instalaciones de la institución que</li> </ul>

	Seminarios Tés Servicios adicionales Licores Menú navideño	dispone de lo que se requiere para cada evento.
Restaurante	Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de dos restaurantes denominado Jambelí y Zen.</li> </ul>
Conjunto habitacional	Suit presidencial Suit Habitación sencilla Habitación doble	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrecen servicios de hospedaje para socios – dependientes, familiares de socios, invitados y extranjeros – instituciones.</li> </ul>
Servicios Múltiples	Gimnasio y piscina Canchas deportivas Spa Salones de juego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen 12 canchas deportivas.</li> <li>• Cuenta con canchas de fútbol, vóley, tenis, pista de patinajes y básquet. Incluye piscina con hidromasaje, piscina semi olímpica y para niños, turco, sauna, área de duchas, gimnasio con instructor, pista de escalamiento, y peluquería.</li> </ul>

Fuente: (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, 2019)

### 2.3.3 Direccionamiento estratégico actual

En el direccionamiento estratégico se describe la misión, visión, capacidad institucional y procesos actuales que se aplican en el Círculo Militar.

#### 2.3.3.1 Misión y visión

##### Misión

“Organización eficiente y creativa que brinda servicios sociales, culturales, deportivos y recreacionales diferenciados, manteniendo un compromiso continuo con el bienestar de sus socios, superando continuamente sus expectativas para ser identificado como mucho más que un buen Club” (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, 2019, párr.

1)

## **Visión**

“Brindar satisfacción total a nuestros socios siendo una organización de calidad certificada que presta eficientemente servicios: sociales, culturales, deportivos y recreacionales, con trato personalizado, una infraestructura renovada, y un profundo compromiso de amistad, lealtad y solidaridad” (Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, 2019, párr. 2)

### **2.3.3.2 Principios y valores institucionales**

El Círculo Militar se rige por los siguientes principios y valores:

- Honestidad.
- Respeto.
- Equidad.
- Amistad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Ética.
- Solidaridad.
- Vocación de servicio para satisfacer al socio.

### **2.3.3.3 Políticas**

De acuerdo al Círculo Militar (2017) las políticas aplicadas para la gestión institucional son las siguientes:

- Alcanzar la satisfacción de nuestros socios, dependientes e invitados especiales de manera integral.
- Cumplir de manera adecuada con la base legal.
- Fortalece el direccionamiento o filosofía de la institución.

- Transformar la planificación estratégica como parte de la cultura institucional.
- Promover el desarrollo institucional a través de la implementación de gestión de procesos y calidad.
- Comunicar de forma adecuada la información en base a los valores corporativos.
- Garantizar sostenibilidad y sustentabilidad de la institución.
- Aplicar mecanismos de administración moderna, promoción y entrega de servicios.

#### **2.3.3.4 Objetivos organizacionales**

De acuerdo con el Círculo Militar (2017) los objetivos organizacionales del Círculo Militar se describen a continuación:

- Fortalecer el valor de solidaridad a través de la mejora de fondos para ayudar en caso de fallecimiento, calamidad doméstica y salud de los socios.
- Mejorar los servicios que brinda el Círculo Militar, así como los aspectos administrativos y servicios nuevos que se pretenden establecer.
- Relacionar al Círculo Militar con entidades similares tanto dentro y fuera del país.
- Integrar a todas las asociaciones y agrupaciones de socios en servicio pasivo, familiares, invitados y público.
- Instituir convenios o acuerdos para cooperación entre las instituciones similares tanto dentro y fuera del país.
- Implementar atención personalizada para los clientes con el propósito de cubrir las necesidades y expectativas, basado en valor agregado.

#### **2.3.4 Capacidad institucional**

##### **2.3.4.1 Capacidad administrativa.**

En este apartado se realiza el análisis de los aspectos administrativos del Círculo Militar, como se encuentra organizado el organigrama organizacional, la dirección, desarrollo de procesos, actividades y las funciones que cumplen cada una de las unidades departamentales de la institución.

La estructura orgánica del Círculo Militar funciona de forma piramidal y vertical en donde los niveles jerárquicos son bien establecidos y definidos de tal forma que existen personas que gobiernan los procesos que disponen hasta la presente.

El organigrama estructural del Círculo Militar al 2018 es el siguiente:

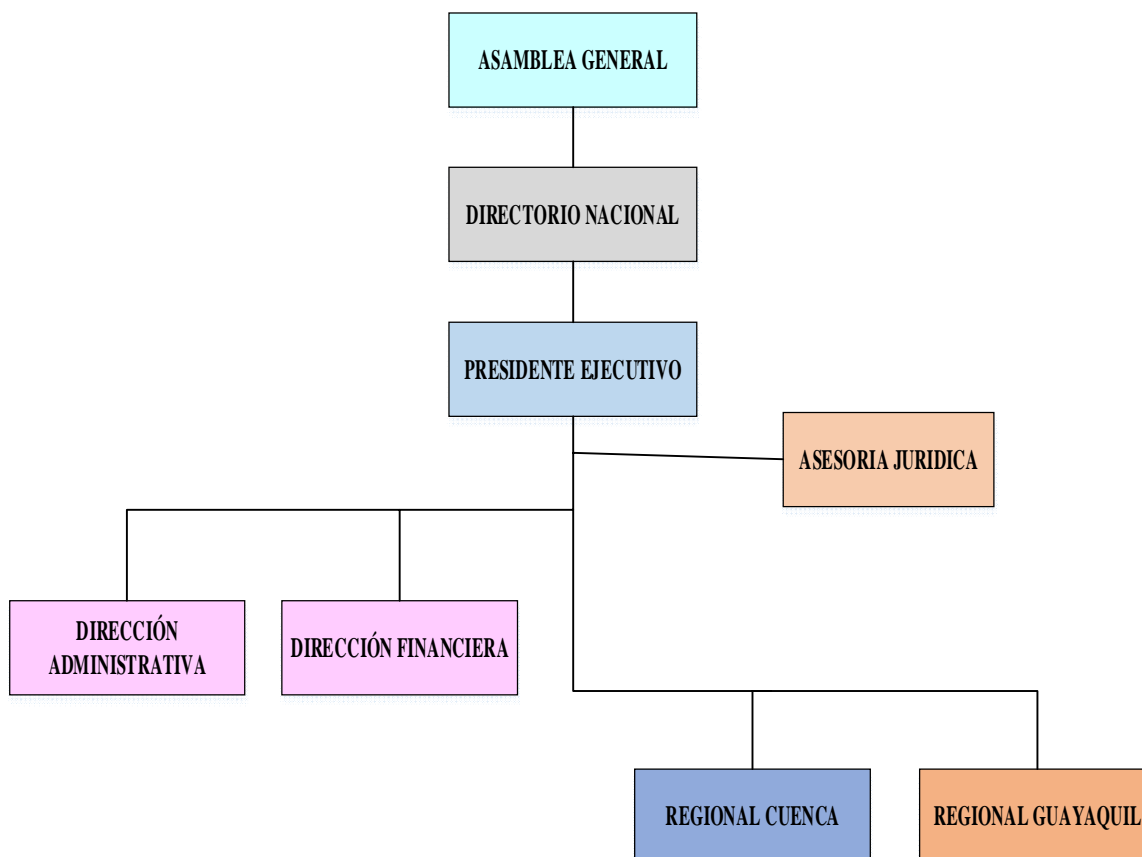


Figura 10. Organigrama estructura del Círculo Militar

Fuente: (Estatuto del Círculo Militar , 2016)

## Directorio

El Directorio está constituido por un grupo colegiado, tiene la misión de cumplir y hacer cumplir con las normas establecidas en el Estatuto, disposiciones de la Asamblea, reglamentos. Existe un Directorio en la matriz con sede en Quito y uno en cada una de las filiales (Cuenca y Guayaquil), estas filiales también se sujetan a las disposiciones emitidas en el estatuto y rinden cuentas a la matriz.



Según el Estatuto del Círculo Militar, en el Capítulo I, Sección de la Administración, Art.65, se señala que las actividades administrativas estarán dirigidas por el Director Administrativo, Director Financiero, Secretario Jurídico y Jefes Administrativos de los Directorios Regionales.

### **Director Administrativo**

Art. 66.- El Director Administrativo es un socio nombrado por el Directorio Nacional mediante un concurso de merecimientos, quien responderá por las funciones que desempeñe al Directorio Nacional.

Entre las principales atribuciones de este puesto se encuentran:

- Responder por el buen funcionamiento de los servicios de la Entidad.
- Supervisar y optimizar el uso de los recursos y bienes de la Institución.
- Solicitar al Presidente Ejecutivo mejoras o cambios administrativos.
- Controlar que los gastos e inversiones se sujeten al presupuesto vigente.
- Abrir cuentas bancarias.
- Informar en cada sesión al Directorio Nacional sobre la situación administrativa.
- Supervisar que los valores recaudados sean depositados en las cuentas bancarias de la Entidad.
- Presentar el Plan Anual de Actividades.
- Administrar los gastos por mantenimiento de las instalaciones y de las adquisiciones.
- Asistir a las sesiones de Directorio Nacional con voz informativa.
- Autorizar el pago de la ayuda mortuoria, ayuda exequial y prestaciones.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y contra incendio.
- Promocionar la venta de servicios y la buena imagen de la Entidad.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de personal, logística y tics de las regionales.
- Programar y ejecutar los actos cívicos.

## **Director Financiero**

En el Art. 67 se menciona que el puesto del Director Financiero, será ocupado por un socio profesional en finanzas, contabilidad o afines, este será nombrado por el Directorio Nacional por medio de un concurso de merecimientos y, por el desempeño de funciones responderá ante el mismo órgano.

Las principales atribuciones del Director Financiero son:

- Planificar, dirigir y supervisar las labores económicas financieras, de contabilidad y tesorería de la matriz y las regionales.
- Elaborar y presentar al Directorio Nacional el presupuesto anual.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos contables y económicos en vigencia.
- Abrir la cuenta o cuentas bancarias.
- Presentar al Directorio Nacional el movimiento económico mensualmente.
- Informar mensualmente al Directorio Nacional la ejecución presupuestaria.
- Presentar al Directorio Nacional, los balances semestralmente.
- Actuar como agente de retención ante el Servicio de Rentas Internas.
- Concurrir a las sesiones de Directorio Nacional.
- Colaborar con las Comisiones permanentes y especiales cuando sea requerido.
- Velar por los valores de la Institución.
- Resolver los asuntos de carácter tributario y financiero de acuerdo a las normas legales correspondiente.
- Ejercer el control sobre las operaciones, recaudaciones y depósito de valores.
- Controlar que los registros contables e informes financieros, sean manejados en forma adecuada y oportuna.
- Adoptar las medidas correctivas recomendadas por auditoria para el mejoramiento del Sistema de Administración Financiera y de Control.
- Presentar a la Asamblea General de Socios, el informe económico anual.

Dentro de esta unidad Financiera existen puestos de Contador, Auxiliar de contabilidad, Tesorero/a y un Encargado de inventarios y activos fijos, cada uno de los cuales tiene los siguientes objetivos y funciones:

- **Contador/a:** Garantizar el cumplimiento y procedimiento generalmente aceptados. Las funciones principales son: análisis, registros y control de las transacciones u operaciones realizadas por la Entidad con la finalidad de: informar e interpretar la situación económica financiera de los resultados y operaciones en un periodo o ejercicio contable.
- **Auxiliar de Contabilidad:** Llevar al día los registros de bancos y más documentos que alimenten el sistema contable como roles de pagos, aportes al IESS, registros de impuestos.
- **Tesorero/a:** Garantizar la seguridad del dinero y todos los valores bajo su custodia, así como la entrega oportuna a los beneficiarios.
- **Encargado/a de Inventarios-Activos Fijos:** Ofrecer un servicio de Inventarios de calidad, mediante el desarrollo de las actividades correspondientes, con eficiencia y oportunidad.

### **Secretario Jurídico**

Art. 68, el cargo de Secretario Jurídico será ocupado por profesional de derecho. El cual desempeñará las siguientes funciones:

- Actuar como secretario de las sesiones de la Asamblea General de Socios y del Directorio Nacional.
- Notificar a los miembros del Directorio Nacional con los respectivos nombramientos.
- Llevar el archivo del Directorio Nacional y el registro de comunicaciones.
- Redactar las Actas de la Asamblea General de Socios y de las sesiones del Directorio Nacional; y, mantener actualizado el libro correspondiente.
- Comunicar a los funcionarios de la entidad y a los interesados, las resoluciones del Directorio Nacional y las disposiciones del Presidente Ejecutivo.

- Certificar la documentación oficial de la Entidad.
- Citar por la prensa a las Asambleas Generales de Socios ordinarias y extraordinarias.
- Citar por escrito a los miembros del Directorio Nacional a las sesiones ordinarias y extraordinarias por lo menos con cuarenta y ocho horas de anticipación en días hábiles; en caso de excepción ésta podrá ser hecha telefónicamente.
- Cumplir con las disposiciones constantes en el Reglamento y aquellas que emanaren del Directorio Nacional.
- Elaborar los contratos y minutas de la entidad.
- Asesorar a la Asamblea General de Socios, al Directorio Nacional, al Presidente Ejecutivo, a las Comisiones permanentes y especiales y al Director Administrativo en aspectos legales.
- Estudiar los expedientes relativos a las peticiones sobre el pago del fondo mortuario y poner a consideración del Director Administrativo el informe correspondiente.
- Patrocinar a la Entidad, contestando demandas o demandando.

- **Descripción y especificaciones del puesto del Directorio**

La capacidad de talento humano del Círculo Militar está compuesta de la siguiente manera:

### **Asamblea General de Socios**

Según el Estatuto del Círculo Militar (2016), Art. 25 la Asamblea General de Socios es el máximo organismo de la institución, misma que está presidida por el Presidente Ejecutivo, un primer Vicepresidente y un segundo Vicepresidente. Dentro de las principales atribuciones de la Asamblea General se encuentran:

- Posesionar al Directorio Nacional del Círculo Militar.
- Aprobar las Reformas al Estatuto.
- Constituirse en órgano de apelación disciplinaria de última instancia.

- Resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración.
- Conocer y aprobar los informes del Presidente del Directorio Nacional del Círculo Militar, Director Financiero y Auditor.
- Decidir sobre la compra, venta, legados, donaciones, hipoteca y demás gravámenes sobre los bienes inmuebles de la entidad.
- Autorizar al Directorio Nacional para que pueda asociarse, arrendar y concesionar con otra u otras personas naturales o jurídicas.
- Emitir políticas y directrices para la Institución
- Disponer la fiscalización de obras aprobadas por el Directorio Nacional y auditorías externas cuando creyere conveniente
- Autorizar al Directorio Nacional para que pueda constituir alianzas estratégicas con otra u otras personas naturales o jurídicas
- Fijar el monto de las cuotas mensuales y extraordinarias de los socios.
- Crear comités transitorios o permanentes.
- Juzgar los actos administrativos del Directorio Nacional y resolver las acciones correspondientes.
- Resolver la disolución y liquidación de la entidad.

### **Directorio Nacional**

En el Art. 35 del Estatuto del Círculo Militar se mencionan los miembros que conforman el Directorio nacional, estos son: Presidente Ejecutivo, Primer Vicepresidente, Segundo Vicepresidente, Doce Vocales Principales y un suplente en cada vocalía. Los miembros de esta dignidad son nombrados por los socios para un periodo de 2 años en funciones y pueden ser elegidos por una sola vez.

Las atribuciones principales del Directorio Nacional son:

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamentos, las disposiciones de la Asamblea General de Socios y las que expidiere el Directorio Nacional.
- Posesionar a los miembros de los Directorios Regionales.
- Designar las comisiones de trabajo que fueren necesarias.
- Disponer la realización de Auditorías cuando lo creyere conveniente.

- Designar al Director Administrativo, Director Financiero y Secretario Jurídico, previo concurso de merecimientos.
- Constituirse en órgano de apelación disciplinaria de segunda instancia.
- Aprobar o reformar el plan anual de actividades y presupuesto.
- Establecer políticas administrativas, económicas y financieras.
- Analizar y aprobar el Reglamento General.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General de Socios.
- Sesionar ordinariamente al menos una vez al mes y extraordinariamente por citación del Presidente o a solicitud de por lo menos tres miembros del Directorio.
- Establecer políticas de acercamiento con entidades sociales similares, nacionales o extranjeras.
- Aplicar las sanciones previstas en el Reglamento General.
- Proponer las reformas al Estatuto.
- Otorgar reconocimientos.
- Resolver reclamos presentados por los Socios.
- Fiscalización de las obras realizadas por la Administración.
- Constituirse en órgano de consulta de los Directorios Regionales.
- Constituirse en órgano de apelación disciplinaria para las resoluciones de los Directorios de las Regionales.
- Constituirse en órgano de control administrativo y financiero de las Regionales.
- Resolver el cese de funciones de Director Administrativo, Director Financiero y Asesor Jurídico.
- Decidir sobre la expulsión definitiva de invitados y dependientes.

### **Presidente Ejecutivo**

Según el Art. 42 los deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo son:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Entidad.

- Presidir las sesiones del Directorio Nacional y la Asamblea General de Socios.
- Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto, Reglamentos y de las decisiones tomadas por la Asamblea General de Socios y el Directorio Nacional.
- Disponer se convoque a sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio Nacional.
- Presidir los actos solemnes programados por la Entidad.
- Legalizar los nombramientos y contratos de los funcionarios.
- Presentar a la Asamblea General de Socios en nombre del Directorio Nacional.
- Legalizar las actas de las sesiones del Directorio Nacional.
- Supervisar la administración de las regionales.
- Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones del Directorio Nacional.
- Velar por el buen manejo del presupuesto aprobado por el Directorio Nacional Cumplir con las metas establecidas por el Directorio Nacional.
- Presentar el plan anual de actividades y su presupuesto al Directorio Nacional.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamentos y disposiciones emanadas por el Directorio Nacional.
- Disponer la apertura de cuentas bancarias.
- Suscribir contratos y otros documentos fiduciarios.
- Aprobar los estados financieros.
- Mantener coordinación permanente con instituciones similares.

### **Vicepresidente**

Art. 43 del Estatuto del Circulo Miliar, son atribuciones del Primer Vicepresidente:

- Asumir temporalmente la Presidencia en ausencia, delegación o impedimento del titular.

- Asumir definitivamente la Presidencia Ejecutiva, por renuncia o cuando la ausencia de su titular sobrepase tres sesiones ordinarias consecutivas sin justificación.

Son deberes y atribuciones del Segundo Vicepresidente:

- Subrogar al Presidente o Primer Vicepresidente, en su caso, por ausencia, delegación o impedimento de los titulares, con todos sus deberes y atribuciones.
- Los Vicepresidentes presidirán las comisiones permanentes que designe el Directorio Nacional.

### **Vocales**

De acuerdo al Art. 44 del Estatuto del Círculo Militar son deberes y atribuciones de los vocales principales:

- Concurrir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio Nacional.
- Participar en las sesiones del Directorio Nacional con voz y voto.
- Integrar las comisiones permanentes o especiales.
- Hacer conocer al Directorio Nacional sobre sugerencias de los usuarios.
- Velar permanentemente por el buen funcionamiento de los servicios y sus instalaciones.

El Círculo Militar cuenta con un organigrama estructural y un Directorio Nacional para agilizar los procesos, la comunicación interna y el flujo de trabajo. Como se puede observar en el orgánico organizacional constan las unidades de procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, en este último se encuentra la Dirección Financiera, quienes se encargan de elaborar los productos institucionales, por tanto, viabilizan la gestión institucional. Contar con una estructura organizada representa una fortaleza para el Círculo Militar, pues se puede hacer visibles los diferentes cargos, lo que permite que cada puesto sepa la correlación que tiene con cada unidad departamental y el rol a cumplir, lo que facilita la gestión de los procesos internos de la institución.

### **2.3.4.3 Capacidad tecnológica.**

El Círculo Militar es una entidad que brinda servicios de eventos sociales, culturales, deportivos y recreacionales a los Oficiales del servicio activo y pasivo de las Fuerzas Armadas y sus familias. Para ello se requiere de equipos y herramientas que faciliten la operatividad de los procesos y comunicación con los clientes.

Actualmente el Círculo Militar se mantiene conectado con los socios mediante una página web oficial, en la que se da a conocer la misión, visión, el directorio, los servicios que ofrece, los beneficios, estatutos, reglamentos, las principales actividades que se realizan en el día a día e informes de contacto y ubicación.

De igual forma se cuenta con una página de Facebook, en la que se comparte las actividades que realizan los socios, eventos, publicaciones y otras noticias; sin embargo, el contenido de esta página no se actualiza constantemente, de hecho, se puede encontrar publicaciones pasadas, y no se renueva diariamente. El sistema contable es antiguo, y acepta realizar transacciones como implementaciones por las Normas Internacionales Financieras o reformas legales y tributarias.

Durante los años en que el Círculo Militar brinda sus servicios las operaciones y conducción del área financiera y contable ha sido muy básica y superficial, siendo manejado y administrado únicamente con la presentación de los estados financieros de forma mensual y al cierre de cada periodo fiscal. No existe una revisión ni evaluación íntegra de tipo financiero, por lo que no son usados ninguno de los métodos para el análisis y control para la toma de decisiones adecuada. La Institución presenta varias líneas de ingresos y centros de costos en los estados financieros de forma muy general, lo que complica el desarrollo del análisis en el control de la eficiencia de los recursos determinados y utilizados en cada línea de ingreso. Todos los documentos contables a excepción de las facturas son manuales, esto incluye: notas de crédito, notas de débito, retenciones, comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso, etc., los cuales son contabilizados posteriormente; duplicando el trabajo.

Por otra parte, se siguen manteniendo procesos y actividades internas de manera empírica y obsoleta, como por ejemplo, los socios para realizar una reservación deben acudir

personalmente a la sede principal a reservar un servicio y el pago se lo realiza mediante depósito a la cuenta de la institución, no se aceptan pagos con otros medios electrónicos.

Se puede concluir que en el aspecto interno la capacidad tecnológica representa una debilidad para el Círculo Militar, ya que dentro de los procesos internos aún se observan procesos obsoletos y poco modernizados, por cuanto se requiere innovación tecnológica en las instalaciones, infraestructura, seguridad y servicios adicionales que presta a los clientes. En la matriz se registra la debilidad como “falta de actualización de sistemas tecnológicos y página web”.

#### **2.3.4.4 Capacidad financiera.**

La capacidad financiera del Círculo Militar se mide a través del análisis de los estados financieros comprendidos entre los periodos 2018-2019, para lo cual se utilizan como instrumentos el análisis horizontal, análisis vertical e indicadores financieros. La situación económica de la institución se verifica a través del análisis del Balance General del periodo 2018 y 2019.

Tabla 10. Cuentas principales del Balance General 2018 – 2019

<b>Años</b>	<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Patrimonio</b>
2018	26,849,073.89	3,501,825.47	23,347,248.42
2019	27,016,772.90	3,580,042.69	23,436,730.16

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

En base al análisis de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio del Balance General del Círculo Militar periodo 2018-2019, se puede observar una dinámica de crecimiento económico para el 2019 en comparación con el 2018, esto a consecuencia de un incremento registrado en la cuenta activos, en consecuencia, se incrementó el pasivo y patrimonio.

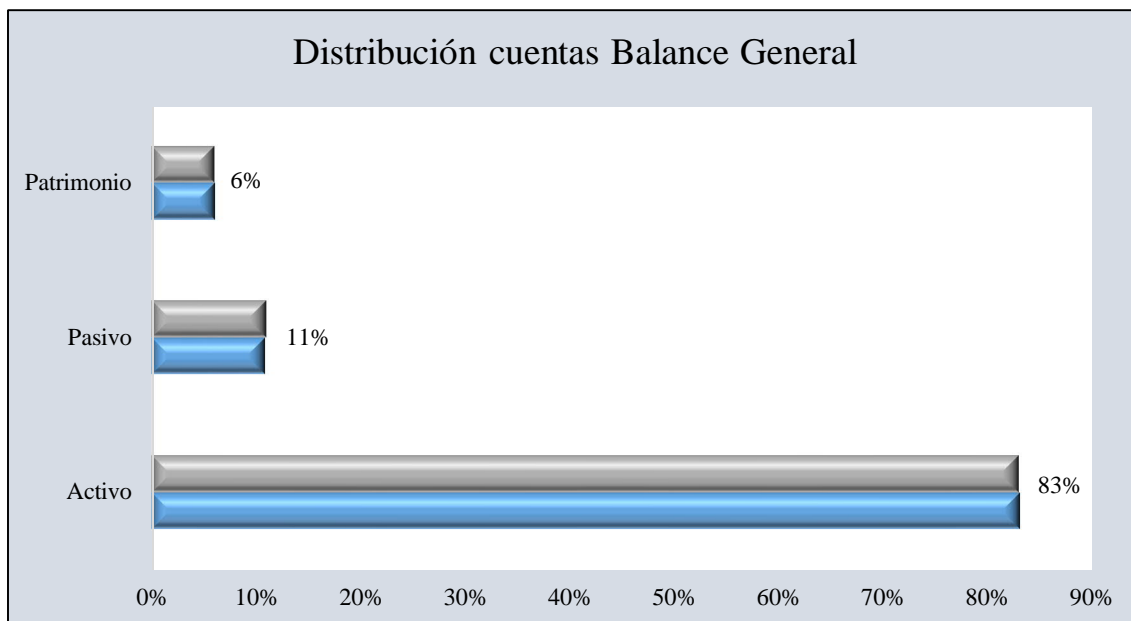


Figura 12. Distribución cuentas principales Balance General  
Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

La estructura de capital para el 2018 y 2019 del Círculo Militar, se encuentra distribuido de la siguiente forma: los activos representan el 83%, los pasivos el 11% y de patrimonio se tiene una participación de 6%. En consecuencia, el rubro con mayor representatividad para el capital de la institución son los activos.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo representa los recursos líquidos que posee el Círculo Militar. Estos están compuestos por activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla 11. Capital de trabajo

Años	Activo Corriente (1)	Pasivo Corriente (2)	Capital de trabajo (1-2)	Variación (%)
2018	3,620,452.81	3,501,825.47	118,627.34	-
2019	3,131,821.50	3,580,042.69	-448,221.19	-4.78

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

De acuerdo a la tabla anterior se observa que el Círculo Militar, posee un capital de trabajo negativo, lo que quiere decir que no posee capital de trabajo en los periodos 2018-2019. La variación porcentual es de -4,78 (2019 - 2018), en consecuencia, la institución no

posee liquidez y tampoco tiene capacidad para responder a deudas contraídas en el corto plazo.

Bajo este contexto, para el Círculo Militar se presenta un ambiente de incertidumbre y preocupación, puesto que no poseer capital de trabajo trae muchas desventajas, se complejiza el panorama para atraer inversionistas, pues no tiene capacidad de pago. Además, no posee recursos para invertir, limitando el desarrollo y crecimiento de la institución.

- **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal se utiliza para analizar las variaciones que se presentan en las distintas cuentas que conforman los estados financieros del Círculo Militar entre los periodos 2018-2019. En base a las variaciones de las cuentas se analizará si la institución ha tenido mejoras o ha empeorado económicamente.

Tabla 12. Análisis Horizontal – Balance General

<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL CÍRCULO MILITAR SEDE QUITO</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación 2018 - 2019</b>	
				<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>26,849,074</b>	<b>27,016,773</b>	<b>167,699.01</b>	<b>101%</b>
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	3,620,452.81	3,131,821.50	-488,631.31	87%
1.1.01.	CAJA	21,685.19	71,327.40	49,642.21	329%
1.1.02.	BANCOS	328,398.14	624,586.00	296,187.86	190%
1.1.04.	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR	2,964,854.58	2,017,849.60	-947,004.98	68%
1.1.05.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	117,273.55	212,006.40	94,732.85	181%
1.1.06.	INVENTARIOS	173,227.16	180,822.10	7,594.94	104%
1.1.07.	SEGUROS ANTICIPADOS	15,014.19	-1,365.00	-16,379.19	-9%
1.1.08.	IMPUESTOS PREDIALES PAGADOS POR ANTICIPADO	0.00	26,595.00	26,595.00	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	23,228,621.08	23,884,951.40	656,330.32	103%
1.2.01.	ACTIVOS NO DEPRECIABLES	19,665,835.82	19,311,944.00	-353,891.82	98%
1.2.02.	ACTIVOS DEPRECIABLES	5,416,980.71	6,207,462.00	790,481.29	115%
1.2.03.	(-)DEPRECIACION ACUMULADA	-1,875,988.23	-1,665,653.60	210,334.63	89%
1.2.04.	OTROS ACTIVOS	21,792.78	31,199.00	9,406.22	143%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>-3,501,825.47</b>	<b>-3,580,042.69</b>	<b>-78,217.22</b>	<b>102%</b>
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	-3,501,825.47	-3,580,042.69	-78,217.22	102%
2.1.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS A PAGAR	-310,406.92	-120,123.70	190,283.22	39%
2.1.02.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	-8,282.57	-36,571.00	-28,288.43	442%
2.1.03.	PROVISIONES SOCIALES Y SUELDOS	-75,125.32	-147,724.99	-72,599.67	197%
2.1.04.	FONDO AYUDA FALLECIMIENTO	-3,091,584.35	-3,256,943.00	-165,358.65	105%
2.1.05.	OBLIGACIONES IESS POR PAGAR	-16,426.31	-18,680.00	-2,253.69	114%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-23,347,248.42</b>	<b>-23,436,730.16</b>	<b>-89,481.74</b>	<b>100%</b>
3.1.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	-23,347,248.42	-23,436,730.16	-89,481.74	100%
3.1.01.	APORTE PATRIMONIAL	-22,642,652.82	-22,614,986.00	27,666.82	100%
3.1.05.	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-708,023.36	-813,144.16	-105,120.80	115%
3.1.06.	RESULTADO DEL EJERCICIO	3,427.76	-8,600.00	-12,027.76	-251%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>26,849,074</b>	<b>27,016,773</b>	<b>167,698.96</b>	<b>101%</b>

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

### Activo

Los activos del Círculo Militar están conformados por el activo corriente, en el cual se encuentra la cuenta caja que representa el 329% dentro de los activos, siendo el rubro con más capacidad de generar dinero en efectivo, por el contrario, la cuenta documentos y

cuentas por cobrar, depreciación acumulada, activos no depreciables, seguros anticipados no registran incrementos significativos. La empresa tiene recursos de liquidez para hacer frente a los pasivos contraídos con los proveedores, gastos corrientes, pagos de impuestos entre otros. De igual forma otra de las cuentas que tiene mayor representatividad para los activos es el rubro por concepto de bancos, que representa el 190%.

### **Pasivo**

Los pasivos corrientes están compuestos por cuentas y documentos por cobrar, fondo de ayuda por fallecimiento y obligaciones IESS por pagar, obligaciones tributarias, provisiones sociales-sueldos, de los cuales estos dos últimos registran saldos con un incremento de 442% y 197% respectivamente. Esto debido a que en los últimos años se amplió el monto para el pago de impuesto a la renta. Por otra parte, el aumento en la cuenta de provisiones sociales y sueldo se debe a que el Círculo Militar en los años 2018 y 2019 destino un gran porcentaje para la provisión del 15% de participación de trabajadores. Motivos por los cuales se muestra un aumento de pasivos en 102%.

### **Patrimonio**

Para el año 2019 se tiene un patrimonio de USD 27, 016,773.00 lo que implica un aumento aproximado del 1% con respecto al 2018, esto debido a que el Resultado del Ejercicio se ubicó en 251%, por el aporte significativo de los activos de la institución.

Tabla 13. Análisis Horizontal – Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL CIRCULO MILITAR SEDE QUITO</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación 2018 - 2019</b>	
				<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
4	<b>INGRESOS</b>	<b>2,683,378.79</b>	<b>4,044,203.01</b>	<b>1,360,824.22</b>	<b>151%</b>
4.1.	APORTACION DE SOCIOS	1,225,930.28	2,330,218.05	1,104,287.77	190%
4.1.01.	CUOTAS SOCIALES MILITARES	1,155,961.43	2,130,030.53	974,069.10	184%
4.1.01.01.	CUOTAS EJÉRCITO	479,334.94	958,669.87	479,334.94	200%
4.1.01.01.001.	Cuotas Fuerza terrestre	479,334.94	958,669.87	479,334.94	200%
4.1.01.01.001.01	Cuotas Sociales Ejército	312,506.73	625,013.45	312,506.73	200%
4.1.01.01.001.02	Cuotas Ingreso Ejército	166,828.21	333,656.42	166,828.21	200%
4.1.01.02.	CUOTAS AVIACION	101,522.34	203,044.67	101,522.34	200%
4.1.01.02.001.	Cuotas F.A.E	101,522.34	203,044.67	101,522.34	200%
4.1.01.02.001.01	Cuotas Sociales Aviación	100,825.28	201,650.55	100,825.28	200%
4.1.01.02.001.02	Cuotas Ingreso Aviación	697.06	1,394.12	697.06	200%
4.1.01.03.	CUOTAS MARINA	96,033.50	192,067.00	96,033.50	200%
4.1.01.03.001.	Cuotas Marina	96,033.50	192,067.00	96,033.50	200%
4.1.01.03.001.01	Cuotas Sociales Marina	94,607.15	189,214.30	94,607.15	200%
4.1.01.03.001.02	Cuotas Ingreso Marina	1,426.35	2,852.70	1,426.35	200%
4.1.01.04.	CUOTAS ISSFA	479,070.66	776,248.99	297,178.33	162%
4.1.01.04.001.	CUOTAS ISSFA	479,070.66	776,248.99	297,178.33	162%
4.1.01.04.001.01	Cuotas Sociales ISSFA	479,070.66	776,248.99	297,178.33	162%
4.1.02.	APORTACION DE SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	200,187.52	130,218.67	286%
4.1.02.01.	CUOTAS SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	200,187.52	130,218.67	286%
4.1.02.01.001.	CUOTAS SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	200,187.52	130,218.67	286%
4.1.02.01.001.01	Cuotas Socios Particulares	69,968.85	200,187.52	130,218.67	286%
4.2.	VENTAS OPERACIONALES	1,435,868.40	1,616,282.81	180,414.41	113%
4.2.01.	VENTAS EN AREAS	1,435,868.40	1,616,282.81	180,414.41	113%
4.2.01.01.	VENTAS EN AREAS	1,067,327.47	1,221,664.43	154,336.96	114%
4.2.01.01.002	Eventos	842,822.18	807,457.21	-35,364.97	96%
4.2.01.01.003	Conjunto Habitacional	68,890.00	97,537.45	28,647.45	142%
4.2.01.01.004	Karaoke	0.00	0.00	0.00	0%
4.2.01.01.005	Restaurante	146,467.15	208,725.93	62,258.78	143%
4.2.01.01.006	Snack Bar	9,148.14	107,943.84	98,795.70	1180%
4.2.01.02.	OTRAS VENTAS	368,540.93	394,618.38	26,077.45	107%
4.2.01.02.001	Carnetización	13,735.20	14,911.71	1,176.51	109%
4.2.01.02.002	Arriendos parqueaderos	90,750.00	75,035.09	-15,714.91	83%
4.2.01.02.003	Canchas de Vóley	1,959.74	1,959.74	0.00	100%
4.2.01.02.004	Canchas de Tenis	4,449.07	4,449.07	0.00	100%
4.2.01.02.005	Canchas de Fútbol	8,790.00	5,100.25	-3,689.75	58%
4.2.01.02.006	Canchas de Básquet	0.00	0.00	0.00	0%
4.2.01.02.007	Piscina	38,009.00	34,259.49	-3,749.51	90%
4.2.01.02.008	Bazar Piscina	5,296.85	6,621.06	1,324.21	125%
4.2.01.02.009	Atención Peluquería	2,571.55	2,142.96	-428.59	83%
4.2.01.02.010	Área Masajes	3,600.00	3,600.00	0.00	100%
4.2.01.02.011	Arriendos peluquería damas	4,114.26	4,285.68	171.42	104%
4.2.01.02.012	Arriendo canchas	9,754.80	51,562.08	41,807.28	529%
4.2.01.02.013	Arriendo local lavandería	2,142.88	1,607.16	-535.72	75%

4.2.01.02.015	Arriendo McDonald	124,057.99	123,840.00	-217.99	100%
4.2.01.02.017	Arriendo Terraza	16,242.91	20,303.64	4,060.73	125%
4.2.01.02.018	Escuela de Futbol	6,348.06	7,935.07	1,587.01	125%
4.2.01.02.019	Café Libro	414.86	518.58	103.72	125%
4.2.01.02.020	ZEN COFFE	28,810.49	36,013.11	7,202.62	125%
4.2.01.02.021	Escuela de Tenis	378.95	473.69	94.74	125%
4.2.01.02.022	Arriendos peluquería caballeros	2,714.32	0.00	-2,714.32	0%
4.2.01.02.023	Arriendos vallas	4,400.00	0.00	-4,400.00	0%
4.3.	INGRESOS FINANCIEROS	14,600.78	87,731.68	73,130.90	601%
4.3.01.	INTERESES GANADOS	14,600.78	87,731.68	73,130.90	601%
4.3.01.01.	INTERESES BANCARIOS	14,600.78	87,731.68	73,130.90	601%
4.3.01.01.001.	INTERESES BANCARIOS	14,600.78	87,731.68	73,130.90	601%
4.3.01.01.001.01	Intereses ganados ctas. ctes.	14,600.78	21,441.60	6,840.82	147%
4.3.01.01.001.02	Intereses Prestamos por Ayudas económicas	0.00	66,290.08	66,290.08	
4.4.	OTROS INGRESOS	6,979.33	9,970.47	2,991.14	143%
4.4.01.	OTRO INGRESOS	6,979.33	9,970.47	2,991.14	143%
4.4.01.01	Otros Ingresos	6,793.09	9,704.42	2,911.33	143%
4.4.01.02	Multa de Personal	0.00	0.00	0.00	0%
4.4.01.03	20% Multa de Evento	86.31	123.30	36.99	143%
4.4.01.04	Venta de Activo	0.00	0.00	0.00	0%
4.4.01.05	Varios - Perdida de llaves de locker	99.93	142.75	42.83	143%
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1,093,710.43</b>	<b>1,145,578.03</b>	<b>51,867.60</b>	<b>105%</b>
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	1,088,848.44	1,140,716.04	51,867.60	105%
5.1.01.	MATERIA PRIMA	372,355.99	378,049.37	5,693.38	102%
5.1.01.01.	MATERIA PRIMA	372,355.99	378,049.37	5,693.38	102%
5.1.01.01.001.	MATERIA PRIMA	372,355.99	378,049.37	5,693.38	102%
5.1.01.01.001.01	Materia Prima	372,355.99	378,049.37	5,693.38	102%
5.1.02.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	469,298.75	-47,545.88	91%
5.1.02.01.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	469,298.75	-47,545.88	91%
5.1.02.01.001.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	469,298.75	-47,545.88	91%
5.1.02.01.001.01	Mano de obra Directa	516,844.63	422,396.19	-94,448.44	82%
5.1.02.01.001.02	Horas Extras MOD	0.00	46,902.56	46,902.56	
5.1.03.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	293,367.92	93,720.10	147%
5.1.03.01.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	293,367.92	93,720.10	147%
5.1.03.01.001.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	293,367.92	93,720.10	147%
5.1.03.01.001.01	Costos Indirectos Agua	7,116.38	7,907.09	790.71	111%
5.1.03.01.001.02	Costos Indirectos Teléfono	1,119.06	1,243.40	124.34	111%
5.1.03.01.001.03	Costos Indirectos Comisión Diners	14,512.29	16,124.77	1,612.48	111%
5.1.03.01.001.04	Costos Indirectos Gas	14,647.49	14,647.49	0.00	100%
5.1.03.01.001.05	Costos Indirectos Material Aseo y Limpieza.	20,335.29	29,050.42	8,715.13	143%
5.1.03.01.001.06	Costos Indirectos Luz	15,548.14	19,435.18	3,887.04	125%
5.1.03.01.001.07	Costos Indirectos Lavandería	0.00	0.00	0.00	0%

5.1.03.01.001.08	Costos Indirectos Tv. Cable	4,412.01	4,412.01	0.00	100%
5.1.03.01.001.09	Depreciación Activo	55,104.53	88,240.20	33,135.67	160%
5.1.03.01.001.10	Costos Indirectos Servicios Terceros	63,748.67	106,247.79	42,499.12	167%
5.1.03.01.001.11	Costos Indirectos Alquiler de Vajilla	166.85	185.39	18.54	111%
5.1.03.01.001.12	Costos Indirectos Materiales y Suministros	2,937.09	5,874.18	2,937.09	200%
5.4.	COSTOS DE VENTAS	4,861.99	4,861.99	0.00	100%
5.4.02.	Costo de ventas Bazar	4,861.99	4,861.99	0.00	100%
5.4.02.01	Costo de Venta Bazar	4,861.99	4,861.99	0.00	100%
<b>6</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1,311,923.55</b>	<b>2,172,499.75</b>	<b>860,576.20</b>	<b>166%</b>
6.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,004,043.92	1,642,240.03	638,196.11	164%
6.1.01.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	641,693.76	190,098.89	142%
6.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	641,693.76	190,098.89	142%
6.1.01.01.001.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	641,693.76	190,098.89	142%
6.1.01.01.001.01	Gtos.de Pers. Sueldos y Salarios	232,953.19	243,460.73	10,507.54	105%
6.1.01.01.001.02	Gtos.de Pers. Servicios Ocasionales	23,143.66	28,929.58	5,785.92	125%
6.1.01.01.001.03	Gtos.de Pers. Horas Extras	0.00	46,362.25	46,362.25	
6.1.01.01.001.05	Gtos.de Pers. Honorarios	48,780.34	81,535.00	32,754.66	167%
6.1.01.01.001.06	Gtos.de Pers. Aporte Patronal	25,974.28	34,635.56	8,661.28	133%
6.1.01.01.001.07	Gtos.de Pers. Décimo Tercero	58,466.81	73,083.51	14,616.70	125%
6.1.01.01.001.08	Gtos.de Pers. Décimo Cuarto	10,961.16	13,701.45	2,740.29	125%
6.1.01.01.001.11	Gtos.de Pers. Vacaciones	2,452.80	3,066.00	613.20	125%
6.1.01.01.001.12	Gtos.de Pers. Fondo de Reserva	16,264.63	20,330.79	4,066.16	125%
6.1.01.01.001.14	Gtos.de Pers. Bonificaciones Especiales	0.00	543.19	543.19	
6.1.01.01.001.16	Gtos.de Pers. Viáticos	1,200.00	7,159.74	5,959.74	597%
6.1.01.01.001.19	Gtos. de Pers. indemnización	0.00	33,533.23	33,533.23	
6.1.01.01.001.20	Gtos. de pers. Desahucio	12,678.00	31,952.73	19,274.73	252%
6.1.01.01.001.23	O.Gtos. de Pers. Aporte Jubilar	18,720.00	23,400.00	4,680.00	125%
6.1.02.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	164,584.88	26,355.05	119%
6.1.02.01.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	164,584.88	26,355.05	119%
6.1.02.01.001.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	164,584.88	26,355.05	119%
6.1.02.01.001.01	O.Gtos. de Perso. de Capacitación	1,736.45	2,170.56	434.11	125%
6.1.02.01.001.02	O.Gtos. Personal Agasajo Navideño	31,720.18	39,650.23	7,930.05	125%

6.1.02.01.001.03	O.Gtos.de Pers. Paseo del Personal	3,696.00	4,620.00	924.00	125%
6.1.02.01.001.04	O.Gtos.de Pers. Rancho	59,233.29	65,839.21	6,605.92	111%
6.1.02.01.001.06	O.Gtos.de Pers. Uniformes	24,202.39	30,252.99	6,050.60	125%
6.1.02.01.001.07	O.Gtos.de Pers.Medicinas	13,860.39	17,325.49	3,465.10	125%
6.1.02.01.001.08	O.Gtos.de Pers. Seguridad y Salud	3,781.12	4,726.40	945.28	125%
6.1.03.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	360,565.51	251,433.86	330%
6.1.03.01.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	360,565.51	251,433.86	330%
6.1.03.01.001.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	360,565.51	251,433.86	330%
6.1.03.01.001.01	Gtos.G. Agua	749.00	2,587.76	1,838.76	345%
6.1.03.01.001.02	Gtos.G. Servicios ocasionales	1,978.28	6,370.00	4,391.72	322%
6.1.03.01.001.03	Gtos. G. Escuela de Futbol	736.21	2,370.59	1,634.38	322%
6.1.03.01.001.05	Gtos.G. Luz	1,670.00	7,428.77	5,758.77	445%
6.1.03.01.001.06	Gtos.G. Legales	0.00	5,191.70	5,191.70	
6.1.03.01.001.07	Gtos.G. Suministros y Materiales	12,209.61	39,314.66	27,105.05	322%
6.1.03.01.001.08	Gtos.G. Teléfono	3,183.29	10,250.11	7,066.82	322%
6.1.03.01.001.09	Gtos.G. Correo	0.00	1,785.49	1,785.49	
6.1.03.01.001.10	Gtos.G. Impuestos	9,870.50	26,666.07	16,795.57	270%
6.1.03.01.001.12	Gtos.G. Combustibles	18.72	60.28	41.56	322%
6.1.03.01.001.13	Gtos.G. Publicaciones	709.16	2,283.47	1,574.31	322%
6.1.03.01.001.15	Gtos.G. Atenciones Sociales	9,714.44	30,969.40	21,254.96	319%
6.1.03.01.001.16	Gtos.G. Imprenta y Reproducción	186.34	600.00	413.66	322%
6.1.03.01.001.17	Gtos.G. Servicios Bancarios	1,597.56	5,144.10	3,546.54	322%
6.1.03.01.001.18	Gtos G Limpieza y Aseo	267.00	1,581.82	1,314.82	592%
6.1.03.01.001.19	Gtos.G. Transporte	6,209.52	19,994.51	13,784.99	322%
6.1.03.01.001.20	Gtos.G. Día del Socio	63.68	205.05	141.37	322%
6.1.03.01.001.23	Gtos.G. Dietas de Directorio	6,110.90	19,676.96	13,566.06	322%
6.1.03.01.001.24	Gtos.G Cuentas Incobrables	1,801.84	5,801.88	4,000.04	322%
6.1.03.01.001.26	Gtos.G. Comisiones ISSFA	5,051.83	16,266.78	11,214.95	322%
6.1.03.01.001.27	Gtos.G. Bajas de Inventarios	0.00	5,097.32	5,097.32	
6.1.03.01.001.28	Gtos.G. Seguros	12,766.65	41,108.33	28,341.68	322%
6.1.03.01.001.30	Gtos.G. página web	0.00	0.00	0.00	0%
6.1.03.01.001.32	Gtos.G. Seguridad	18,834.00	60,645.03	41,811.03	322%
6.1.03.01.001.33	Gtos.G. Comisiones Diners	0.00	0.00	0.00	0%
6.1.03.01.001.34	Gtos.G. Internet Banda Ancha	3,493.81	11,250.00	7,756.19	322%
6.1.03.01.001.36	Gtos. Datafast	252.80	814.00	561.20	322%
6.1.03.01.001.37	Gtos. Fortalecimiento al Socio	217.39	700.00	482.61	322%
6.1.03.01.001.38	Gtos.G. TV Cable	220.00	276.11	56.11	126%
6.1.03.01.001.39	Gtos. Aniversario Circulo Militar	11,219.12	36,125.32	24,906.20	322%

6.1.05.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	110,780.89	59,231.84	215%
6.1.05.01.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	110,780.89	59,231.84	215%
6.1.05.01.001.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	110,780.89	59,231.84	215%
6.1.05.01.001.01	Gtos. Deprec. Edificios Adm.	21,022.83	42,045.65	21,022.83	200%
6.1.05.01.001.02	Gtos. Deprec. Muebles y Enseres Adm.	3,691.34	7,382.67	3,691.34	200%
6.1.05.01.001.03	Gtos. Deprec. Maquinaria y Equipo Adm.	23,689.29	47,378.58	23,689.29	200%
6.1.05.01.001.04	Gtos. Deprec. Vehículos Adm.	2,356.19	3,447.00	1,090.81	146%
6.1.05.01.001.05	Gtos. Deprec. Equipos Computac. Adm.	768.90	10,506.48	9,737.58	1366%
6.1.05.01.001.06	Gstos. Amortización. Programas de contabilidad y Software	20.51	20.51	0.00	100%
6.1.06.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	180,938.58	55,121.21	144%
6.1.06.01.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	180,938.58	55,121.21	144%
6.1.06.01.001.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	180,938.58	55,121.21	144%
6.1.06.01.001.02	Gtos.C.M. Asignaciones Guayas	42,258.82	60,772.61	18,513.79	144%
6.1.06.01.001.03	Gastos. C.M. Asignación Especial Guayas	83,558.56	120,165.97	36,607.41	144%
6.1.07.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	181,324.41	55,238.75	144%
6.1.07.02.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	181,324.41	55,238.75	144%
6.1.07.02.001.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	181,324.41	55,238.75	144%
6.1.07.02.001.02	Gtos. C.M. Asignaciones Cuenca	72,143.75	103,750.28	31,606.53	144%
6.1.07.02.001.03	Gastos. C.M. Asignación Esp. Cuenca	53,941.91	77,574.13	23,632.22	144%
6.1.08.	TRANS. FILIAL LOJA	1,635.49	2,352.00	716.51	144%
6.1.08.01.	TRANS. FILIAL LOJA	1,635.49	2,352.00	716.51	144%
6.1.08.01.001.	TRANS. FILIAL LOJA	1,635.49	2,352.00	716.51	144%
6.1.08.01.001.01	Gtos. C.M. Asignaciones Loja	1,635.49	2,352.00	716.51	144%
6.2.	GASTOS SERVICIOS EN AREAS	307,879.63	530,259.72	222,380.09	172%
6.2.01.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	99,225.54	49,612.77	200%
6.2.01.01.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	99,225.54	49,612.77	200%
6.2.01.01.001.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	99,225.54	49,612.77	200%
6.2.01.01.001.01	Gtos. Serv. Diesel	7,711.93	15,423.85	7,711.93	200%
6.2.01.01.001.06	Gtos. Serv. TV Cable	1,988.28	3,976.56	1,988.28	200%
6.2.01.01.001.07	Gtos.Serv.Suministros Piscina	2,047.81	4,095.61	2,047.81	200%

6.2.01.01.001.11	Gtos.Serv.Agua	1,940.83	3,881.66	1,940.83	200%
6.2.01.01.001.12	Gtos.Serv.Combustibles	1,344.58	2,689.16	1,344.58	200%
6.2.01.01.001.13	Gtos.Serv.Luz	15,146.69	30,293.38	15,146.69	200%
6.2.01.01.001.18	Gtos.Serv.Limpieza y Aseo	5,770.16	11,540.32	5,770.16	200%
6.2.01.01.001.25	Gtos. Serv. Gas piscina	0.00	0.00	0.00	0%
6.2.01.01.001.26	Gtos.Serv. Proyecto Térmico	13,662.50	27,325.00	13,662.50	200%
6.2.02.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	345,534.64	172,767.32	200%
6.2.02.01.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	345,534.64	172,767.32	200%
6.2.02.01.001.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	345,534.64	172,767.32	200%
6.2.02.01.001.01	Mantenim. Edificios Servic.	69,509.22	139,018.43	69,509.22	200%
6.2.02.01.001.02	Mantenim. Muebles y Enseres Servic.	1,015.83	2,031.66	1,015.83	200%
6.2.02.01.001.03	Mantenim. Maquinaria y Equipo Servic.	9,414.04	18,828.07	9,414.04	200%
6.2.02.01.001.04	Mantenim. Vehículos Servic.	1,923.96	3,847.92	1,923.96	200%
6.2.02.01.001.05	Mantenim. Equip.Computación Servic.	11,155.03	22,310.05	11,155.03	200%
6.2.02.01.001.06	Mantenim. Instalaciones Servic.	79,749.26	159,498.51	79,749.26	200%
6.2.03.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	85,499.54	0.00	100%
6.2.03.01.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	85,499.54	0.00	100%
6.2.03.01.001.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	85,499.54	0.00	100%
6.2.03.01.001.01	Gtos. Deprec. Edificios Servic.	69,695.42	69,695.42	0.00	100%
6.2.03.01.001.02	Gtos. Deprec. Muebles y Enseres Servic.	4,771.20	4,771.20	0.00	100%
6.2.03.01.001.03	Gtos. Deprec. Maquinaria y Equipo Servic.	7,585.92	7,585.92	0.00	100%
6.2.03.01.001.04	Gtos. Deprec. Vehículos Servic.	3,447.00	3,447.00	0.00	100%
<b>TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>277,744.82</b>	<b>726,125.23</b>	<b>448,380.41</b>	<b>261%</b>

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

## Ingresos

Para el año 2018 se registró un ingreso de USD 2,683,378.79 debido a las aportaciones de los socios, cuotas mensuales de los miembros de funciones activos y pasivos de las Fuerzas Armadas, y al 2019 aumentó en USD 4, 044,203.01, lo que presentó una variación de 151% al término de los 2 años.

## Egresos

Los costos se han incrementado en ambos años en 105%, y similar situación se presenta en gastos operacionales, lo que significa que entre el 2018 – 2019 se ha aumentado los costos y gastos de la institución, especialmente por gastos administrativos.

## Utilidad

En este sentido, en el balance se aprecia en los dos años analizados se presentó un crecimiento de la utilidad, especialmente en el 2019 comparado con el 2018. Si se mejoran las falencias en la gestión, se tiene la posibilidad de aumentar las utilidades.

- **Análisis vertical**

Tabla 14. Análisis Vertical – Balance General

<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL CÍRCULO MILITAR SEDE QUITO</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
		<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
1	ACTIVOS	<b>26,849,074</b>		<b>27,016,773</b>	
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	3,620,452.81	13.48%	3,131,821.50	11.59%
1.1.01.	CAJA	21,685.19	0.08%	71,327.40	0.26%
1.1.02.	BANCOS	328,398.14	1.22%	624,586.00	2.31%
1.1.04.	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR	2,964,854.58	11.04%	2,017,849.60	7.47%
1.1.05.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	117,273.55	0.44%	212,006.40	0.78%
1.1.06.	INVENTARIOS	173,227.16	0.65%	180,822.10	0.67%
1.1.07.	SEGUROS ANTICIPADOS	15,014.19	0.06%	-1,365.00	-0.01%
1.1.08.	IMPUESTOS PREDIALES PAGADOS POR ANTICIPADO	0.00	0.00%	26,595.00	0.10%
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	23,228,621.08	86.52%	23,884,951.40	88.41%
1.2.01.	ACTIVOS NO DEPRECIABLES	19,665,835.82	73.25%	19,311,944.00	71.48%
1.2.02.	ACTIVOS DEPRECIABLES	5,416,980.71	20.18%	6,207,462.00	22.98%
1.2.03.	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-1,875,988.23	-6.99%	-1,665,653.60	-6.17%
1.2.04.	OTROS ACTIVOS	21,792.78	0.08%	31,199.00	0.12%
2	PASIVOS	-3,501,825.47	-13.04%	-3,580,042.69	-13.25%
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	-3,501,825.47	-13.04%	-3,580,042.69	-13.25%
2.1.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS A PAGAR	-310,406.92	-1.16%	-120,123.70	-0.44%

2.1.02.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	-8,282.57	-0.03%	-36,571.00	-0.14%
2.1.03.	PROVISIONES SOCIALES Y SUELDOS	-75,125.32	-0.28%	-147,724.99	-0.55%
2.1.04.	FONDO AYUDA FALLECIMIENTO	-3,091,584.35	-11.51%	-3,256,943.00	-12.06%
2.1.05.	OBLIGACIONES IESS POR PAGAR	-16,426.31	-0.06%	-18,680.00	-0.07%
3	PATRIMONIO	-23,347,248.42	-86.96%	-23,436,730.16	-86.75%
3.1.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	-23,347,248.42	-86.96%	-23,436,730.16	-86.75%
3.1.01.	APORTE PATRIMONIAL	-22,642,652.82	-84.33%	-22,614,986.00	-83.71%
3.1.05.	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-708,023.36	-2.64%	-813,144.16	-3.01%
3.1.06.	RESULTADO DEL EJERCICIO	3,427.76	0.01%	-8,600.00	-0.03%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>26,849,074</b>	<b>100.00%</b>	<b>27,016,773</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

## Activo

Para el 2018 los activos corrientes representan el 13,48% del total activo, la más significativa es la Cuenta por Cobrar (11,04%). El rubro de Bancos registra 1.22%. Respecto a los activos no corrientes representan el 86.52% con mayor proporción en activos no depreciables (73.25%). En el año 2019, el activo corriente constituye 11,59% del activo total, igual que en el 2018 las cuentas por cobrar tienen mayor proporción. Incluso los activos no corrientes se ubican en 88.41%, por lo que se deduce que existe disminución de los activos corrientes en el 2019 en comparación con el año precedente mientras que los no corrientes continúan creciendo, lo que significa que existe mayor cantidad de cuentas por cobrar.

## Pasivo

Al 2018 los pasivos representan el 13.04%, con similares puntos porcentuales en el pasivo corriente, con mayor deuda por la cuenta de fondo ayuda fallecimiento (11,51%). Por su parte, en el año 2019 los pasivos aumentan a 13.25% con similar tendencia en crecimiento de rubro de fondo ayuda fallecimiento. Con estos resultados se evidencian que para el

Círculo Militar los pasivos superan a los activos en 1.66 puntos porcentuales, lo que significa que el endeudamiento es superior a lo que dispone la entidad.

## Patrimonio

Para el 2018, el patrimonio representa el 86.96% del valor total de activos derivado principalmente del aporte patrimonial (84,33%) y en menor proporción de resultados anteriores. Por lo tanto, se identifica que la mayoría de patrimonio proviene de los aportes de los socios.

Tabla 15. Análisis Vertical – Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL CIRCULO MILITAR SEDE QUITO</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
		<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
4	<b>INGRESOS</b>	<b>2,683,378.79</b>		<b>4,044,203.01</b>	
4.1.	APORTACION DE SOCIOS	1,225,930.28	45.69%	2,330,218.05	57.62%
4.1.01.	CUOTAS SOCIALES MILITARES	1,155,961.43	43.08%	2,130,030.53	52.67%
4.1.01.01.	CUOTAS EJÉRCITO	479,334.94	17.86%	958,669.87	23.70%
4.1.01.01.001.	Cuotas Fuerza terrestre	479,334.94	17.86%	958,669.87	23.70%
4.1.01.01.001.01	Cuotas Sociales Ejército	312,506.73	11.65%	625,013.45	15.45%
4.1.01.01.001.02	Cuotas Ingreso Ejército	166,828.21	6.22%	333,656.42	8.25%
4.1.01.02.	CUOTAS AVIACION	101,522.34	3.78%	203,044.67	5.02%
4.1.01.02.001.	Cuotas F.A.E	101,522.34	3.78%	203,044.67	5.02%
4.1.01.02.001.01	Cuotas Sociales Aviación	100,825.28	3.76%	201,650.55	4.99%
4.1.01.02.001.02	Cuotas Ingreso Aviación	697.06	0.03%	1,394.12	0.03%
4.1.01.03.	CUOTAS MARINA	96,033.50	3.58%	192,067.00	4.75%
4.1.01.03.001.	Cuotas Marina	96,033.50	3.58%	192,067.00	4.75%
4.1.01.03.001.01	Cuotas Sociales Marina	94,607.15	3.53%	189,214.30	4.68%
4.1.01.03.001.02	Cuotas Ingreso Marina	1,426.35	0.05%	2,852.70	0.07%
4.1.01.04.	CUOTAS ISSFA	479,070.66	17.85%	776,248.99	19.19%
4.1.01.04.001.	CUOTAS ISSFA	479,070.66	17.85%	776,248.99	19.19%
4.1.01.04.001.01	Cuotas Sociales ISSFA	479,070.66	17.85%	776,248.99	19.19%
4.1.02.	APORTACION DE SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	2.61%	200,187.52	4.95%
4.1.02.01.	CUOTAS SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	2.61%	200,187.52	4.95%
4.1.02.01.001.	CUOTAS SOCIOS PARTICULARES	69,968.85	2.61%	200,187.52	4.95%
4.1.02.01.001.01	Cuotas Socios Particulares	69,968.85	2.61%	200,187.52	4.95%
4.2.	VENTAS OPERACIONALES	1,435,868.40	53.51%	1,616,282.81	39.97%
4.2.01.	VENTAS EN AREAS	1,435,868.40	53.51%	1,616,282.81	39.97%
4.2.01.01.	VENTAS EN AREAS	1,067,327.47	39.78%	1,221,664.43	30.21%
4.2.01.01.002	Eventos	842,822.18	31.41%	807,457.21	19.97%
4.2.01.01.003	Conjunto Habitacional	68,890.00	2.57%	97,537.45	2.41%

4.2.01.01.004	Karaoke	0.00	0.00%	0.00	0.00%
4.2.01.01.005	Restaurante	146,467.15	5.46%	208,725.93	5.16%
4.2.01.01.006	Snack Bar	9,148.14	0.34%	107,943.84	2.67%
4.2.01.02.	OTRAS VENTAS	368,540.93	13.73%	394,618.38	9.76%
4.2.01.02.001	Carnetización	13,735.20	0.51%	14,911.71	0.37%
4.2.01.02.002	Arriendos parqueaderos	90,750.00	3.38%	75,035.09	1.86%
4.2.01.02.003	Canchas de Vóley	1,959.74	0.07%	1,959.74	0.05%
4.2.01.02.004	Canchas de Tenis	4,449.07	0.17%	4,449.07	0.11%
4.2.01.02.005	Canchas de Futbol	8,790.00	0.33%	5,100.25	0.13%
4.2.01.02.006	Canchas de Básquet	0.00	0.00%	0.00	0.00%
4.2.01.02.007	Piscina	38,009.00	1.42%	34,259.49	0.85%
4.2.01.02.008	Bazar Piscina	5,296.85	0.20%	6,621.06	0.16%
4.2.01.02.009	Atención Peluquería	2,571.55	0.10%	2,142.96	0.05%
4.2.01.02.010	Área Masajes	3,600.00	0.13%	3,600.00	0.09%
4.2.01.02.011	Arriendos peluquería damas	4,114.26	0.15%	4,285.68	0.11%
4.2.01.02.012	Arriendo canchas	9,754.80	0.36%	51,562.08	1.27%
4.2.01.02.013	Arriendo local lavandería	2,142.88	0.08%	1,607.16	0.04%
4.2.01.02.015	Arriendo McDonald	124,057.99	4.62%	123,840.00	3.06%
4.2.01.02.017	Arriendo Terraza	16,242.91	0.61%	20,303.64	0.50%
4.2.01.02.018	Escuela de Futbol	6,348.06	0.24%	7,935.07	0.20%
4.2.01.02.019	Café Libro	414.86	0.02%	518.58	0.01%
4.2.01.02.020	ZEN COFFE	28,810.49	1.07%	36,013.11	0.89%
4.2.01.02.021	Escuela de Tenis	378.95	0.01%	473.69	0.01%
4.2.01.02.022	Arriendos peluquería caballeros	2,714.32	0.10%	0.00	0.00%
4.2.01.02.023	Arriendos vallas	4,400.00	0.16%	0.00	0.00%
4.3.	INGRESOS FINANCIEROS	14,600.78	0.54%	87,731.68	2.17%
4.3.01.	INTERESES GANADOS	14,600.78	0.54%	87,731.68	2.17%
4.3.01.01.	INTERESES BANCARIOS	14,600.78	0.54%	87,731.68	2.17%
4.3.01.01.001.	INTERESES BANCARIOS	14,600.78	0.54%	87,731.68	2.17%
4.3.01.01.001.01	Intereses ganados ctas.ctes.	14,600.78	0.54%	21,441.60	0.53%
4.3.01.01.001.02	Intereses Prestamos por Ayudas económicas	0.00	0.00%	66,290.08	1.64%
4.4.	OTROS INGRESOS	6,979.33	0.26%	9,970.47	0.25%
4.4.01.	OTRO INGRESOS	6,979.33	0.26%	9,970.47	0.25%
4.4.01.01	Otros Ingresos	6,793.09	0.25%	9,704.42	0.24%
4.4.01.02	Multa de Personal	0.00	0.00%	0.00	0.00%
4.4.01.03	20% Multa de Evento	86.31	0.00%	123.30	0.00%
4.4.01.04	Venta de Activo	0.00	0.00%	0.00	0.00%
4.4.01.05	Varios - Perdida de llaves de locker	99.93	0.00%	142.75	0.00%
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1,093,710.43</b>	<b>40.76%</b>	<b>1,145,578.03</b>	<b>28.33%</b>
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	1,088,848.44	40.58%	1,140,716.04	28.21%
5.1.01.	MATERIA PRIMA	372,355.99	13.88%	378,049.37	9.35%
5.1.01.01.	MATERIA PRIMA	372,355.99	13.88%	378,049.37	9.35%
5.1.01.01.001.	MATERIA PRIMA	372,355.99	13.88%	378,049.37	9.35%
5.1.01.01.001.01	Materia Prima	372,355.99	13.88%	378,049.37	9.35%
5.1.02.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	19.26%	469,298.75	11.60%
5.1.02.01.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	19.26%	469,298.75	11.60%

5.1.02.01.001.	MANO DE OBRA DIRECTA	516,844.63	19.26%	469,298.75	11.60%
5.1.02.01.001.01	Mano de obra Directa	516,844.63	19.26%	422,396.19	10.44%
5.1.02.01.001.02	Horas Extras MOD	0.00	0.00%	46,902.56	1.16%
5.1.03.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	7.44%	293,367.92	7.25%
5.1.03.01.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	7.44%	293,367.92	7.25%
5.1.03.01.001.	COSTOS INDIRECTOS	199,647.82	7.44%	293,367.92	7.25%
5.1.03.01.001.01	Costos Indirectos Agua	7,116.38	0.27%	7,907.09	0.20%
5.1.03.01.001.02	Costos Indirectos Teléfono	1,119.06	0.04%	1,243.40	0.03%
5.1.03.01.001.03	Costos Indirectos Comisión Diners	14,512.29	0.54%	16,124.77	0.40%
5.1.03.01.001.04	Costos Indirectos Gas	14,647.49	0.55%	14,647.49	0.36%
5.1.03.01.001.05	Costos Indirectos Material Aseo y Limpieza.	20,335.29	0.76%	29,050.42	0.72%
5.1.03.01.001.06	Costos Indirectos Luz	15,548.14	0.58%	19,435.18	0.48%
5.1.03.01.001.07	Costos Indirectos Lavandería	0.00	0.00%	0.00	0.00%
5.1.03.01.001.08	Costos Indirectos Tv. Cable	4,412.01	0.16%	4,412.01	0.11%
5.1.03.01.001.09	Depreciación Activo	55,104.53	2.05%	88,240.20	2.18%
5.1.03.01.001.10	Costos Indirectos Servicios Terceros	63,748.67	2.38%	106,247.79	2.63%
5.1.03.01.001.11	Costos Indirectos Alquiler de Vajilla	166.85	0.01%	185.39	0.00%
5.1.03.01.001.12	Costos Indirectos Materiales y Suministros	2,937.09	0.11%	5,874.18	0.15%
5.4.	COSTOS DE VENTAS	4,861.99	0.18%	4,861.99	0.12%
5.4.02.	Costo de ventas Bazar	4,861.99	0.18%	4,861.99	0.12%
5.4.02.01	Costo de Venta Bazar	4,861.99	0.18%	4,861.99	0.12%
<b>6</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1,311,923.55</b>	<b>48.89%</b>	<b>2,172,499.75</b>	<b>53.72%</b>
6.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,004,043.92	37.42%	1,642,240.03	40.61%
6.1.01.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	16.83%	641,693.76	15.87%
6.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	16.83%	641,693.76	15.87%
6.1.01.01.001.	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	451,594.87	16.83%	641,693.76	15.87%
6.1.01.01.001.01	Gtos.de Pers. Sueldos y Salarios	232,953.19	8.68%	243,460.73	6.02%
6.1.01.01.001.02	Gtos.de Pers. Servicios Ocasionales	23,143.66	0.86%	28,929.58	0.72%
6.1.01.01.001.03	Gtos.de Personal .Horas Extras	0.00	0.00%	46,362.25	1.15%
6.1.01.01.001.05	Gtos.de Pers.Honorarios	48,780.34	1.82%	81,535.00	2.02%
6.1.01.01.001.06	Gtos.de Pers.Aporte Patronal	25,974.28	0.97%	34,635.56	0.86%
6.1.01.01.001.07	Gtos.de Pers.Décimo Tercero	58,466.81	2.18%	73,083.51	1.81%
6.1.01.01.001.08	Gtos.de Pers.Décimo Cuarto	10,961.16	0.41%	13,701.45	0.34%
6.1.01.01.001.11	Gtos.de Pers.Vacaciones	2,452.80	0.09%	3,066.00	0.08%

6.1.01.01.001.12	Gtos.de Pers.Fondo de Reserva	16,264.63	0.61%	20,330.79	0.50%
6.1.01.01.001.14	Gtos.de Pers.Bonificaciones Especiales	0.00	0.00%	543.19	0.01%
6.1.01.01.001.16	Gtos.de Pers.Viáticos	1,200.00	0.04%	7,159.74	0.18%
6.1.01.01.001.19	Gtos. de Pers. indemnización	0.00	0.00%	33,533.23	0.83%
6.1.01.01.001.20	Gtos. de pers. Desahucio	12,678.00	0.47%	31,952.73	0.79%
6.1.01.01.001.23	O.Gtos. de Pers.Aporte Jubilar	18,720.00	0.70%	23,400.00	0.58%
6.1.02.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	5.15%	164,584.88	4.07%
6.1.02.01.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	5.15%	164,584.88	4.07%
6.1.02.01.001.	OTROS GASTOS DE PERSONAL	138,229.83	5.15%	164,584.88	4.07%
6.1.02.01.001.01	O.Gtos. de Perso. de Capacitación	1,736.45	0.06%	2,170.56	0.05%
6.1.02.01.001.02	O.Gtos. Personal Agasajo Navideño	31,720.18	1.18%	39,650.23	0.98%
6.1.02.01.001.03	O.Gtos.de Pers.Paseo del Personal	3,696.00	0.14%	4,620.00	0.11%
6.1.02.01.001.04	O.Gtos.de Pers.Rancho	59,233.29	2.21%	65,839.21	1.63%
6.1.02.01.001.06	O.Gtos.de Pers.Uniformes	24,202.39	0.90%	30,252.99	0.75%
6.1.02.01.001.07	O.Gtos.de Pers.Medicinas	13,860.39	0.52%	17,325.49	0.43%
6.1.02.01.001.08	O.Gtos.de Pers.Seguridad y Salud	3,781.12	0.14%	4,726.40	0.12%
6.1.03.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	4.07%	360,565.51	8.92%
6.1.03.01.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	4.07%	360,565.51	8.92%
6.1.03.01.001.	GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	109,131.65	4.07%	360,565.51	8.92%
6.1.03.01.001.01	Gtos.G. Agua	749.00	0.03%	2,587.76	0.06%
6.1.03.01.001.02	Gtos.G. Servicios ocasionales	1,978.28	0.07%	6,370.00	0.16%
6.1.03.01.001.03	Gtos. G. Escuela de Futbol	736.21	0.03%	2,370.59	0.06%
6.1.03.01.001.05	Gtos.G. Luz	1,670.00	0.06%	7,428.77	0.18%
6.1.03.01.001.06	Gtos.G. Legales	0.00	0.00%	5,191.70	0.13%
6.1.03.01.001.07	Gtos.G. Suministros y Materiales	12,209.61	0.46%	39,314.66	0.97%
6.1.03.01.001.08	Gtos.G. Teléfono	3,183.29	0.12%	10,250.11	0.25%
6.1.03.01.001.09	Gtos.G. Correo	0.00	0.00%	1,785.49	0.04%
6.1.03.01.001.10	Gtos.G. Impuestos	9,870.50	0.37%	26,666.07	0.66%
6.1.03.01.001.12	Gtos.G. Combustibles	18.72	0.00%	60.28	0.00%
6.1.03.01.001.13	Gtos.G. Publicaciones	709.16	0.03%	2,283.47	0.06%
6.1.03.01.001.15	Gtos.G. Atenciones Sociales	9,714.44	0.36%	30,969.40	0.77%
6.1.03.01.001.16	Gtos.G. Imprenta y Reproducción	186.34	0.01%	600.00	0.01%
6.1.03.01.001.17	Gtos.G. Servicios Bancarios	1,597.56	0.06%	5,144.10	0.13%
6.1.03.01.001.18	Gtos G Limpieza y Aseo	267.00	0.01%	1,581.82	0.04%
6.1.03.01.001.19	Gtos.G. Transporte	6,209.52	0.23%	19,994.51	0.49%
6.1.03.01.001.20	Gtos.G.Dia del Socio	63.68	0.00%	205.05	0.01%

6.1.03.01.001.23	Gtos.G. Dietas de Directorio	6,110.90	0.23%	19,676.96	0.49%
6.1.03.01.001.24	Gtos.G Cuentas Incobrables	1,801.84	0.07%	5,801.88	0.14%
6.1.03.01.001.26	Gtos.G. Comisiones ISSFA	5,051.83	0.19%	16,266.78	0.40%
6.1.03.01.001.27	Gtos.G. Bajas de Inventarios	0.00	0.00%	5,097.32	0.13%
6.1.03.01.001.28	Gtos.G. Seguros	12,766.65	0.48%	41,108.33	1.02%
6.1.03.01.001.30	Gtos.G. página web	0.00	0.00%	0.00	0.00%
6.1.03.01.001.32	Gtos.G. Seguridad	18,834.00	0.70%	60,645.03	1.50%
6.1.03.01.001.33	Gtos.G.Comisiones Diners	0.00	0.00%	0.00	0.00%
6.1.03.01.001.34	Gtos.G.Internet Banda Ancha	3,493.81	0.13%	11,250.00	0.28%
6.1.03.01.001.36	Gtos. Datafast	252.80	0.01%	814.00	0.02%
6.1.03.01.001.37	Gtos. Fortalecimiento al Socio	217.39	0.01%	700.00	0.02%
6.1.03.01.001.38	Gtos.G.Tv.Cable	220.00	0.01%	276.11	0.01%
6.1.03.01.001.39	Gtos. Aniversario Circulo Militar	11,219.12	0.42%	36,125.32	0.89%
6.1.05.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	1.92%	110,780.89	2.74%
6.1.05.01.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	1.92%	110,780.89	2.74%
6.1.05.01.001.	DEPREC. Y AMORTIZ. ACTIVOS FIJOS ADMINIS	51,549.05	1.92%	110,780.89	2.74%
6.1.05.01.001.01	Gtos.Deprec.Edificios Adm.	21,022.83	0.78%	42,045.65	1.04%
6.1.05.01.001.02	Gtos.Deprec.Muebles y Enseres Adm.	3,691.34	0.14%	7,382.67	0.18%
6.1.05.01.001.03	Gtos.Deprec.Maquin.y Equipo Adm.	23,689.29	0.88%	47,378.58	1.17%
6.1.05.01.001.04	Gtos.Deprec.Vehículos Adm.	2,356.19	0.09%	3,447.00	0.09%
6.1.05.01.001.05	Gtos.Deprec.Equipos Computac. Adm.	768.90	0.03%	10,506.48	0.26%
6.1.05.01.001.06	Gtos. Amortización. Programas de contabilidad y Software	20.51	0.00%	20.51	0.00%
6.1.06.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	4.69%	180,938.58	4.47%
6.1.06.01.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	4.69%	180,938.58	4.47%
6.1.06.01.001.	TRANSFERENCIA FILIAL GUAYAS	125,817.37	4.69%	180,938.58	4.47%
6.1.06.01.001.02	Gtos.C.M.Asignaciones Guayas	42,258.82	1.57%	60,772.61	1.50%
6.1.06.01.001.03	Gastos.C.M.Asig Especial Guayas	83,558.56	3.11%	120,165.97	2.97%
6.1.07.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	4.70%	181,324.41	4.48%
6.1.07.02.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	4.70%	181,324.41	4.48%
6.1.07.02.001.	TRANSFERENCIA FILIAL CUENCA	126,085.66	4.70%	181,324.41	4.48%

6.1.07.02.001.02	Gtos.C.M.Asignaciones Cuenca	72,143.75	2.69%	103,750.28	2.57%
6.1.07.02.001.03	Gastos.C.M.Asignacion Esp. Cuenca	53,941.91	2.01%	77,574.13	1.92%
6.1.08.	TRANSFERENCIAS FILIAL LOJA	1,635.49	0.06%	2,352.00	0.06%
6.1.08.01.	TRANSFERENCIAS FILIAL LOJA	1,635.49	0.06%	2,352.00	0.06%
6.1.08.01.001.	TRANSFERENCIAS FILIAL LOJA	1,635.49	0.06%	2,352.00	0.06%
6.1.08.01.001.01	Gtos.C.M.Asignaciones Loja	1,635.49	0.06%	2,352.00	0.06%
6.2.	GASTOS SERVICIOS EN AREAS	307,879.63	11.47%	530,259.72	13.11%
6.2.01.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	1.85%	99,225.54	2.45%
6.2.01.01.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	1.85%	99,225.54	2.45%
6.2.01.01.001.	GASTOS POR SERVICIOS	49,612.77	1.85%	99,225.54	2.45%
6.2.01.01.001.01	Gtos.Serv.Diesel	7,711.93	0.29%	15,423.85	0.38%
6.2.01.01.001.06	Gtos.Serv.TVCable	1,988.28	0.07%	3,976.56	0.10%
6.2.01.01.001.07	Gtos.Serv.Suministros Piscina	2,047.81	0.08%	4,095.61	0.10%
6.2.01.01.001.11	Gtos.Serv.Agua	1,940.83	0.07%	3,881.66	0.10%
6.2.01.01.001.12	Gtos.Serv.Combustibles	1,344.58	0.05%	2,689.16	0.07%
6.2.01.01.001.13	Gtos.Serv.Luz	15,146.69	0.56%	30,293.38	0.75%
6.2.01.01.001.18	Gtos.Serv.Limpieza y Aseo	5,770.16	0.22%	11,540.32	0.29%
6.2.01.01.001.25	Gtos. Serv. Gas piscina	0.00	0.00%	0.00	0.00%
6.2.01.01.001.26	Gtos.Serv. Proyecto Térmico	13,662.50	0.51%	27,325.00	0.68%
6.2.02.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	6.44%	345,534.64	8.54%
6.2.02.01.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	6.44%	345,534.64	8.54%
6.2.02.01.001.	MANTENIMIENTO ACT.FIJ.SERVICIOS	172,767.32	6.44%	345,534.64	8.54%
6.2.02.01.001.01	Mantenim. Edificios Servic.	69,509.22	2.59%	139,018.43	3.44%
6.2.02.01.001.02	Mantenim. Muebles y Enseres Servic.	1,015.83	0.04%	2,031.66	0.05%
6.2.02.01.001.03	Mantenim. Maquinaria y Equipo Servic.	9,414.04	0.35%	18,828.07	0.47%
6.2.02.01.001.04	Mantenim. Vehículos Servic.	1,923.96	0.07%	3,847.92	0.10%
6.2.02.01.001.05	Mantenim. Equipo.Computación Servic.	11,155.03	0.42%	22,310.05	0.55%
6.2.02.01.001.06	Mantenim. Instalaciones Servicios.	79,749.26	2.97%	159,498.51	3.94%
6.2.03.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	3.19%	85,499.54	2.11%
6.2.03.01.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	3.19%	85,499.54	2.11%

6.2.03.01.001.	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS SERVICIOS	85,499.54	3.19%	85,499.54	2.11%
6.2.03.01.001.01	Gtos.Deprec. Edificios Servicios.	69,695.42	2.60%	69,695.42	1.72%
6.2.03.01.001.02	Gtos.Deprec. Muebles y Enseres Servicios.	4,771.20	0.18%	4,771.20	0.12%
6.2.03.01.001.03	Gtos.Deprec. Maquinaria y Equipo Servicios.	7,585.92	0.28%	7,585.92	0.19%
6.2.03.01.001.04	Gtos.Deprec. Vehículos Servicios.	3,447.00	0.13%	3,447.00	0.09%
<b>TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>277,744.82</b>	<b>10.35%</b>	<b>726,125.23</b>	<b>17.95%</b>

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

## Ingresos

Los ingresos del Círculo Militar están conformados por la aportación de los socios, ventas operacionales, ingresos financieros y otros ingresos. Respecto a la aportación de socios en el 2018 se ubica en 45,69%, principalmente proveniente de cuotas sociales militares (43,08%). Las ventas con 53,51% con mayor representación de los eventos realizados (31,41%); los ingresos financieros están en 0.54% y otros ingresos con 0.26%. En el 2019 la aportación representa el 57,62% con mayor proporción de las cuotas sociales militares. Las ventas con 39.97% con mayor participación en eventos, los ingresos financieros con 2,17% y otros ingresos se ubican en 0,25%. Con estos resultados se evidencia que a pesar de que existe aumento de aportación de los socios, las ventas han disminuido al 2019 comparado con el 2018 debido a que se han realizado menos eventos.

## Egresos

En el año 2018 los costos se ubican en 40,76% del total de ingresos relacionado con los costos de producción. Los gastos operaciones con 48,89% debido a los gastos de administración (37,42%). Para el 2019, los costos se ubican en 28,33% del total de ingresos con mayor representación de los costos de producción. Los gastos operacionales están en 53,72% derivado principalmente de gastos de administración (40,61%). De tal modo que se identifica existe una disminución en los costos, aumento en los gastos operacionales por gastos administrativos. Esto indica que es importante gestionar adecuadamente los aspectos administrativos.

## **Utilidad**

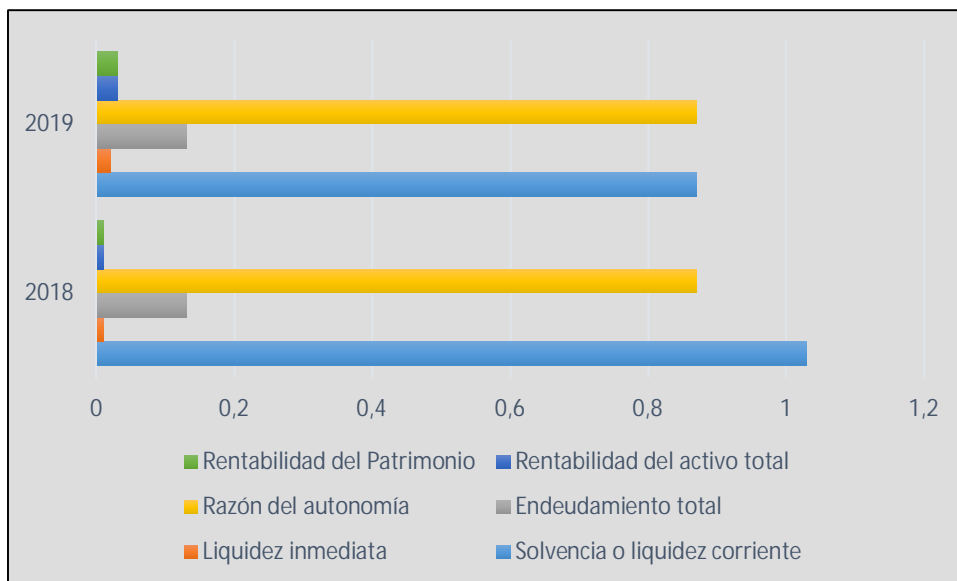
Para el 2018 la utilidad del Círculo Militar representa el 10,35% del total de ingresos, pero en el año 2019 creció en 17.95%, a pesar de que la entidad presenta decrecimiento en la realización de eventos se mantiene estable debido al aporte de los socios que continua creciendo, pues, existe un valor proporcional para incrementar este aporte. Esto indica que hace falta mejorar la gestión que ayude a aumentar las ventas de los servicios ofertados por la institución y no solo depender de los aportes.

- **Indicadores financieros**

Tabla 16. Indicadores financieros

Índices	Fórmulas	2018			2019		
		Cálculo		Resultado	Cálculo		Resultado
Solvencia o liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,620,452.81	3,501,825.47	1.03	3,131,821.50	3,580,042.69	0.87
Liquidez inmediata	Caja Bancos / Pasivo Corriente	21,685.19	3,501,825.47	0.01	71,327.40	3,580,042.69	0.02
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento total	Pasivo Total / Total de Activos	3,501,825.47	26,849,073.89	0.13	3,580,042.69	27,016,772.90	0.13
Razón de autonomía	Patrimonio / Activo Total	23,347,248.42	26,849,073.89	0.87	23,436,730.16	27,016,772.90	0.87
<b>Rentabilidad</b>							
Rentabilidad del activo total	Utilidad neta/Total Activos	277,744.82	26,849,073.89	0.01	726,125.23	27,016,772.90	0.03
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	277,744.82	23,347,248.42	0.01	726,125.23	23,436,730.16	0.03

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito



**Figura 13. Indicadores financieros**

Fuente: Tomado de los Estados financieros del Círculo Militar sede Quito

El índice de liquidez inmediata refleja en el 2018 que la institución dispone de dinero suficiente para cubrir las deudas a corto plazo con USD 1,03 mientras que en el 2019 sucede lo contrario debido a que se ubica en USD 0,87, pues, al ser inferior a 1, no se cubre de manera adecuada las deudas. Similar situación se aprecia en la liquidez inmediata debido a que registra cifras menores a 1, ubicadas entre USD 0,01 y USD 0,02 respectivamente.

En relación a los índices de endeudamiento, el endeudamiento total es del 13% en los dos años evaluados, por consiguiente, se maneja niveles bajos de riesgos financieros. En contraste, la razón de autonomía evidencia que por cada dólar invertido en la compra de activos fijos, USD 0,87 fueron adquiridos con recursos de propiedad del Círculo Militar.

La razón de rentabilidad del activo total dispone de USD 0,01 y USD 0,03 para ambos años respectivamente, lo que indica que hace falta mejorar la gestión de activos con la finalidad de lograr eficiencia y mayor crecimiento de la institución. La rentabilidad del patrimonio presenta una cifra de USD 0,01 y USD 0,03, estos valores se tratan de la utilidad adicional para los dos socios cuando invierten, revelando que no es tan beneficioso para los socios.

### 2.3.5 Procesos actuales

En la operatividad de una empresa u organización se llevan a cabo infinidad de procesos con el objeto de alcanzar un resultado específico. En el Círculo Militar se ejecutan varios procesos de tipo comercial, administrativos, producción y financieros. El presente estudio se enfoca en la parte Financiera de la institución, motivo por el cual se detallan los procesos que actualmente se realizan internamente, enfocados en esta área.

De manera general el proceso financiero del Círculo Militar se desarrolla de la siguiente forma:

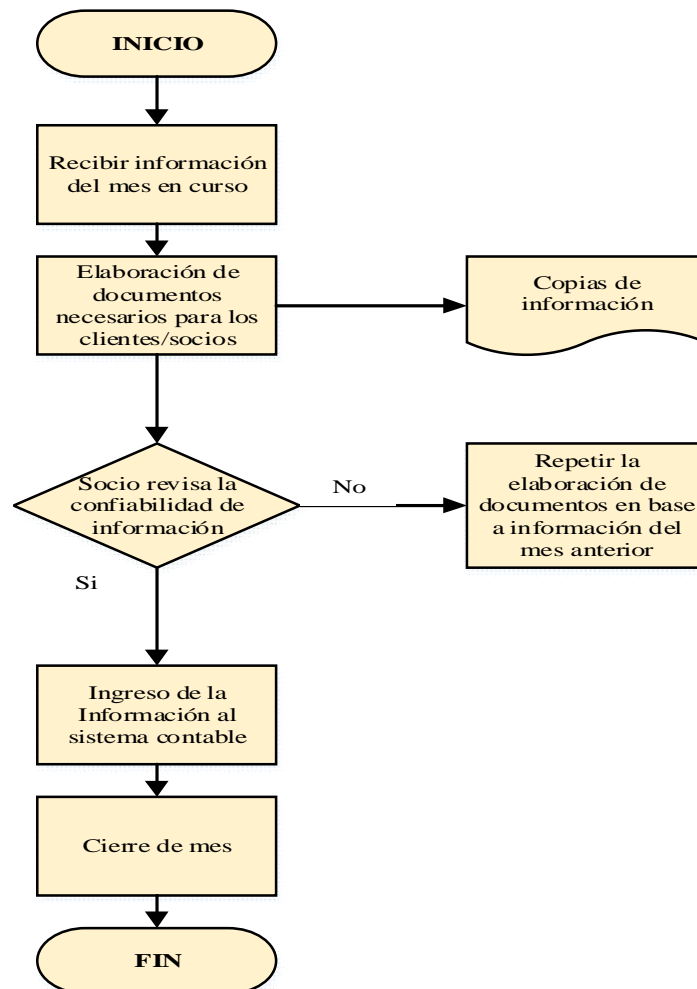


Figura 14. Proceso Financiero del Círculo Militar

Fuente: Investigación propia

Tabla 17. Descripción del proceso

ACTIVIDAD	DETALLE
<b>Recibir información del mes en curso</b>	El proceso financiero inicia a principios de mes, tras el cierre de caja del mes anterior, se procede a recibir la información del mes en curso.
<b>Elaboración de documentos para socios.</b>	Con la información del mes actual, se procede a elaborar documentos para los socios, se entregan copias a los socios, misma que debe ser revisada minuciosamente por los socios y de constatar algún inconveniente se debe volver a repetir la documentación contrastando con la información del mes anterior.
<b>Ingreso al sistema contable</b>	Una vez que el socio revisó y verificó la autenticidad de la información financiera, se procede al ingreso en el sistema contable.
<b>Cierre de mes</b>	Con la información que llega al finalizar el mes se procede al cierre de caja mensual. La información de los estados financieros se reporta cada 20 días al Directorio Nacional y Asamblea General.

Fuente: Investigación propia

En el proceso financiero se puede evidenciar ciertas falencias que representa una debilidad para el Círculo Militar como “no existen procesos definidos en el área de gestión financiera” y la gestión financiera en general, puesto que, no existe un control en índices financieros, y tampoco se cuenta con un óptimo manejo y análisis en la interpretación de los estados financieros para el mejoramiento en las operaciones, inversiones y gastos; lo que impediría una óptima toma en decisiones, debilidad que se registra en la matriz como “no se realiza un informe detallado de los estados financieros ni evaluación de indicadores financieros al término de un periodo económico”.

### **Procesos Unidad de Dirección Financiera**

Dentro de la unidad financiera del Círculo Militar se realizan varias actividades, de las cuales se destacan los siguientes procesos clave que se efectúan en el área contable:

- Ingreso y desembolso de efectivo (tesorería).
- Compras cuentas por pagar
- Ventas cuentas por cobrar
- Impuestos

Cada uno de los procesos clave antes mencionados aporta a la gestión financiera del Círculo Militar, por ende, influye en el rendimiento económico y estabilidad financiera de la institución. En base a las entrevistas realizadas al personal de la Institución sobre los procedimientos vigentes, se identificó y documentó los principales procesos que se efectúan en el área contable.

## Contabilidad

- **Recaudo por descuentos vía rol**

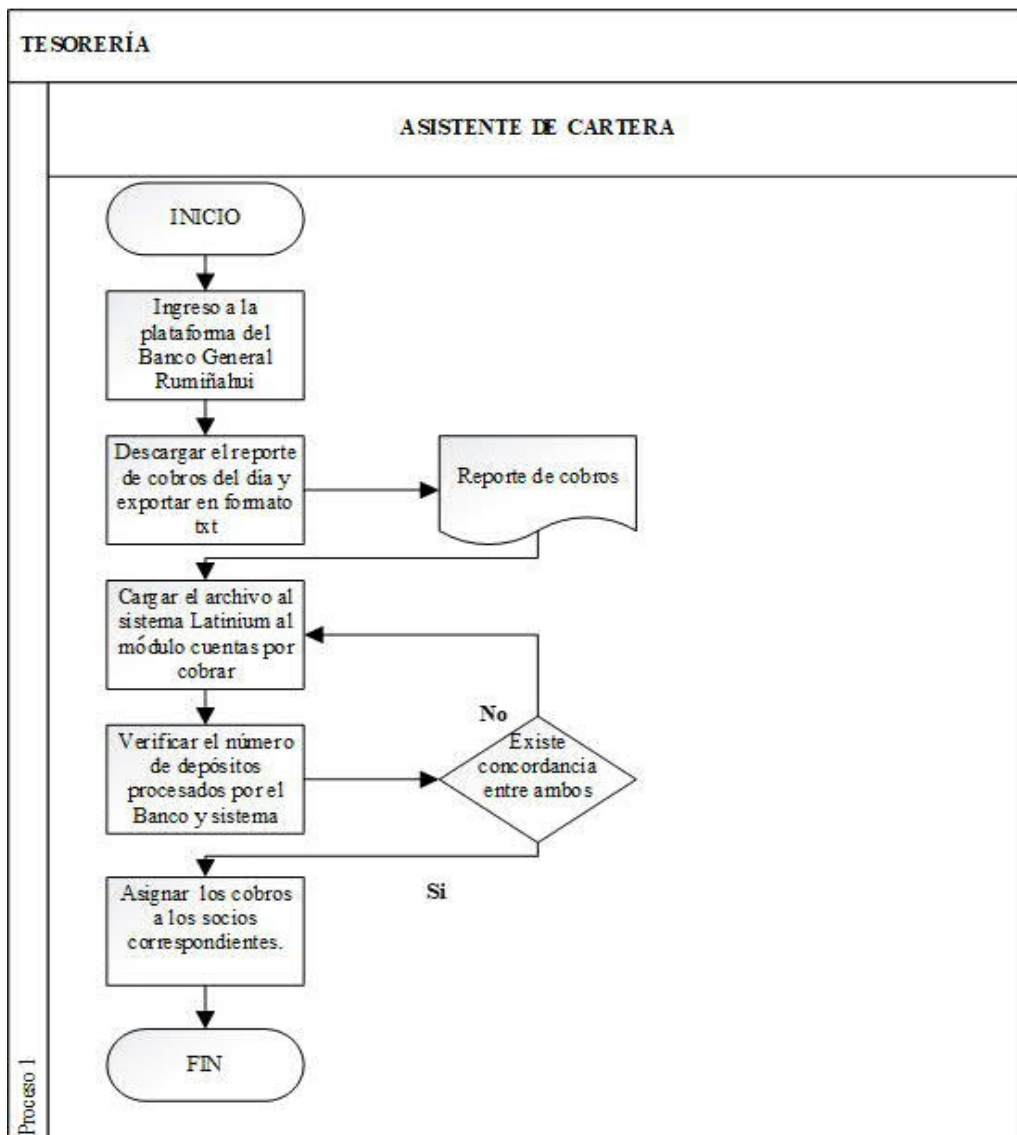


Figura 15. Proceso de recaudo por descuentos vía rol

Fuente: Investigación propia

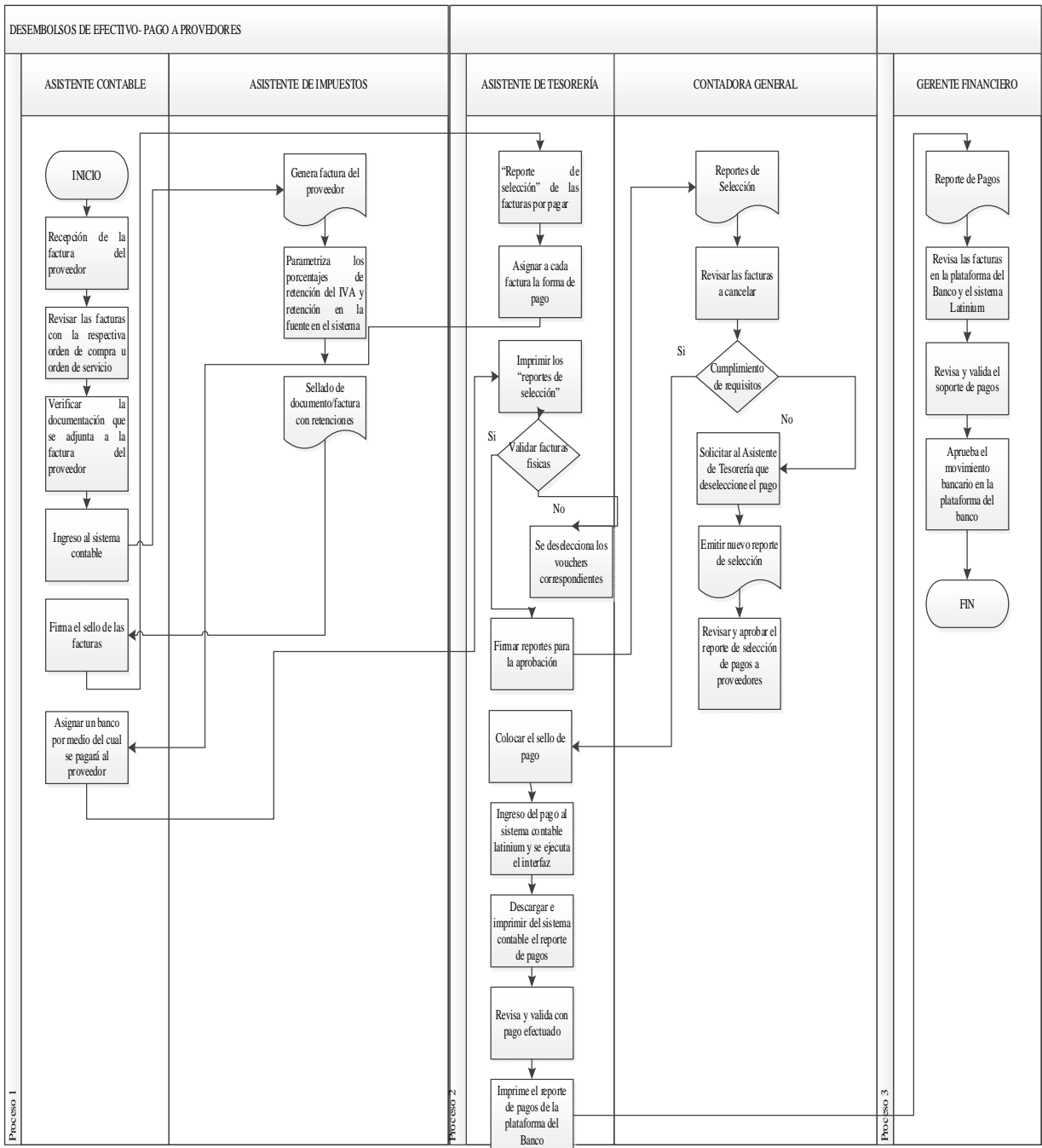


Figura 16. Proceso de pago a proveedores

Fuente: Investigación propia

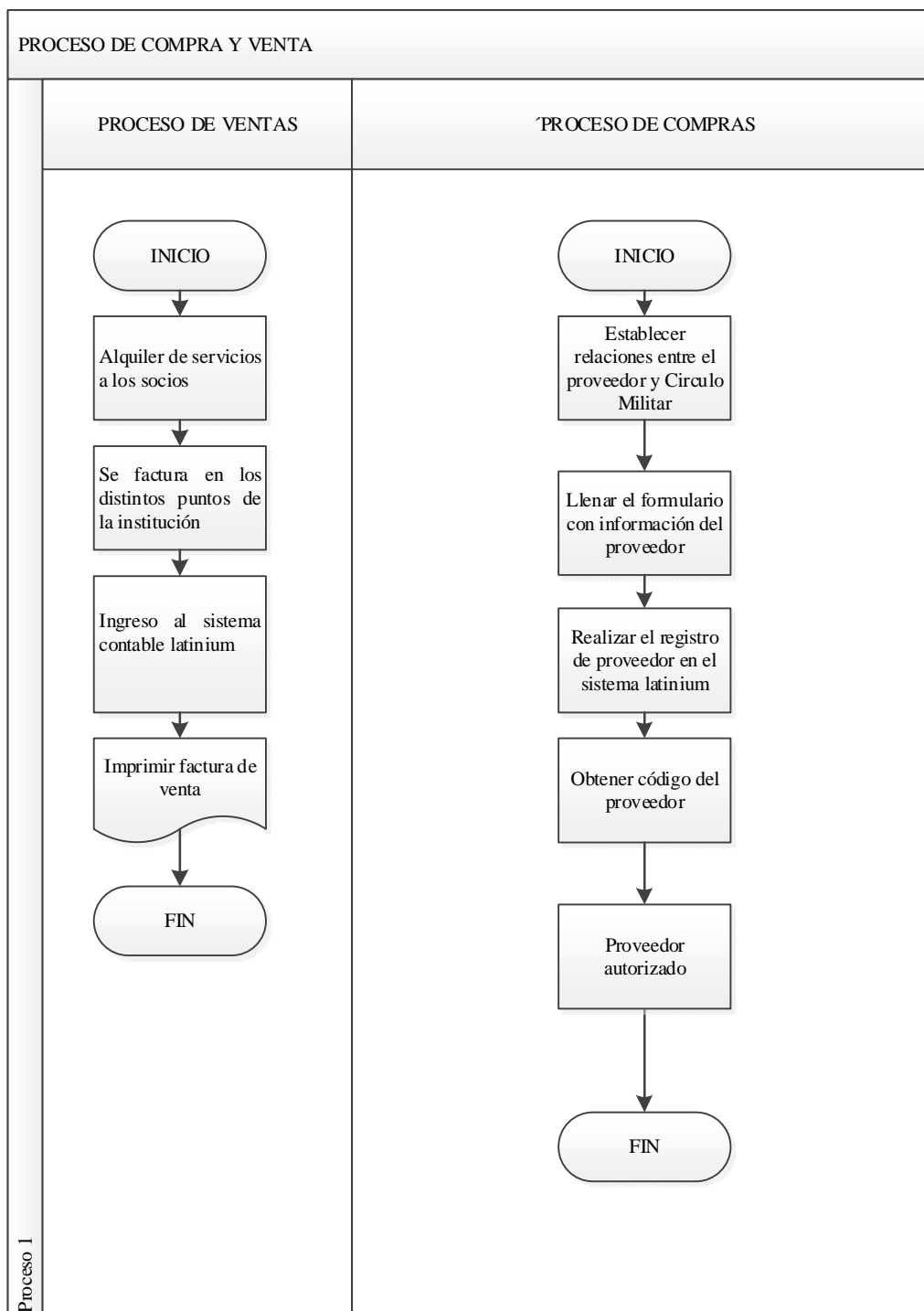


Figura 17.” Proceso de compra y venta del Círculo Militar”

Fuente: Investigación propia

Tabla 18. Descripción de procesos del área de Contabilidad

PROCESO	DETALLE DE ACTIVIDADES PRINCIPALES
<b>Recaudo por descuentos vía rol</b>	El asistente de cartera se encarga de ingresar a la plataforma del Banco Rumiñahui, del cual descarga el reporte de cobros del día, y los exporta en formato txt para poder cargar al sistema Latinium. Con el reporte del Banco, se carga el archivo en formato “txt” al módulo de cuentas por cobrar del sistema Latinium. Una vez ejecutada la interfase, verifica el número

	<p>de depósitos procesados por el Banco, con el número de movimientos cargados al sistema Latinium.</p> <p>Después de la interfase el Asistente de cartera, asigna los cobros a los socios correspondientes, con esto el sistema Latinium automáticamente afecta al estado de cuenta del socio.</p>
<b>Pago a proveedores nacionales</b>	<p>Se receipta la factura del proveedor, el Asistente contable realiza la primera verificación de los requisitos de las facturas, en la recepción se coloca un sello en cada factura, posterior a ello se verifica la documentación que se adjunta a la factura del proveedor para que pueda ser procesada.</p> <p>Se procede al ingreso al Sistema Contable vinculando en el sistema la orden de compra con la factura. El Asistente de impuestos, en base a la documentación que se adjunta cuando se aprueba la solicitud de creación del proveedor, en el sistema contable, parametriza los porcentajes a ser aplicados para cada transacción que se efectúe con el proveedor, es decir porcentajes de retención de IVA y de retención en la fuente de impuesto a la renta.</p> <p>Posteriormente el Asistente Contable firma el sello colocado en la factura como evidencia que fue procesada en el sistema. Acto seguido el Asistente de Tesorería, genera el “Reporte de selección” de las facturas que se encuentran por pagar, luego se asigna a cada factura la forma de pago. El Asistente Contable asigna un banco para la cancelación de las facturas.</p> <p>El Asistente de Tesorería, imprime los “Reportes de selección”, valida con las facturas físicas, en el caso de que no tenga alguna factura física, el Asistente de Tesorería deseleccionará los vouchers correspondientes, una vez ejecutada la revisión se firma los reportes para la aprobación.</p> <p>La Contadora General recibe los reportes de selección con los soportes respectivos aprobado por el Asistente de Tesorería, revisa las facturas a ser canceladas, en el caso de que alguna factura no cumpla con los requisitos solicita a la Asistente de Tesorería que se deseccione el pago, en ese caso se emite un nuevo reporte de selección y se revisa y aprueba el reporte de selección de pagos a proveedores con los sustentos físicos.</p> <p>El Asistente de Tesorería coloca el sello de pago, se ingresa el pago en el sistema contable Latinium, se ejecuta la interfase y automáticamente se realiza el descargo del estado de cuenta y el asiento contable, baja del Sistema contable el reporte de los pagos en archivo plano, para subirlo a la plataforma del Banco. Se imprime el reporte de los pagos procesados en el sistema Latinium, se revisa y valida el reporte de pagos.</p> <p>Procesados los pagos, la Asistente de Tesorería imprime el reporte de pagos de la plataforma del Banco para entregar al gerente financiero para su revisión.</p> <p>El Gerente financiero aleatoriamente revisa las facturas de los pagos registrados en el sistema y en la plataforma del Banco.</p> <p>Una vez verificados y validados los soportes de los pagos, el Gerente financiero aprueba el movimiento bancario en la plataforma del banco y firma los reportes, también el Asistente de Tesorería coloca el sello de cancelado en el reporte del banco.</p>
<b>Proceso de Compra</b>	<p>De acuerdo a las necesidades y condiciones comerciales, se establecen relaciones con los proveedores y el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, se llena el formulario de proveedores, se ingresa al sistema Latinium en la opción proveedores, se obtiene el código y automáticamente se crea la base de datos del proveedor.</p>
<b>Proceso de Venta</b>	<p>El proceso inicia con el alquiler de un servicio, realizada la venta, estos son facturados en los distintos puntos que posee la Institución. Ingreso al sistema Latinium automáticamente se genera el registro de la venta, se calcula automáticamente el subtotal, el 12% de IVA y el total de las facturas emitidas.</p>

Fuente: Investigación propia

Por lo tanto, la institución no presenta un detalle o manual que muestre procesos de manera formal. A pesar de tener un control muy general, siempre ha presentado de forma oportuna los reportes a la Administración y a los entes de control respectivos, pero no de manera detallada.

## 2.4 Matriz FODA

Tabla 19. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios y áreas recreacionales, deportivas, cultural y social.</li> <li>• Respaldo de marca y seriedad al ser representados por militares de las Fuerzas Armadas del Ecuador</li> <li>• Productos y servicios de calidad a un menor precio al no buscar una alta rentabilidad</li> <li>• Clientes fijos</li> <li>• Estructura organizativa definida</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Aportes económicos puntuales de socios.</li> <li>• Tasas de interés cómodos para acceder a créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado creciente</li> <li>• Cartera amplia de proveedores</li> <li>• Apoyo Técnico.</li> <li>• Ampliar la cobertura para otros miembros de los socios.</li> <li>• Ampliación de años de jubilación.</li> <li>• Incremento de personal de Oficiales en las Fuerzas Armadas del Ecuador.</li> <li>• Tener filiales en Guayaquil y Manta</li> <li>• Áreas disponibles para todo tipo de eventos.</li> <li>• Alianzas con empresas públicas y privadas</li> <li>• Disminución de la tasa de inflación</li> <li>• Tasa de interés activa del sistema financiero.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja inversión en marketing</li> <li>• Falta de seguimiento y control sobre sus clientes.</li> <li>• Evaluación del personal deficiente.</li> <li>• Falta de actualización de sistemas tecnológicos y páginas web.</li> <li>• Bajo poder de negociación y relaciones inestables con los proveedores.</li> <li>• No existen procesos definidos en el área de gestión financiera.</li> <li>• No se realiza un informe detallado de los estados financieros ni evaluación de indicadores financieros al término de un periodo económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha de otras empresas dedicadas al mismo giro de negocio (clubes, asociaciones)</li> <li>• Régimen político del país.</li> <li>• Leyes y normativas.</li> <li>• Aumento de aporte al seguro social</li> <li>• Falta de modernización de infraestructura, instalaciones y servicios.</li> <li>• Aumento del índice de pobreza.</li> </ul>

Fuente: investigación propia

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA**

#### **3.1 Introducción**

Un sistema de gestión financiera permite utilizar de manera oportuna los recursos con los que cuenta la institución, lo que ayuda a disponer de fondos para solventar los gastos y un control eficiente de los ingresos, generando mayor rentabilidad a través de estrategias adecuadas, para lo cual se toma en cuenta los resultados del diagnóstico situacional de la organización.

Por lo tanto, las estrategias propuestas deben enfocarse en la situación actual de la institución, es decir, se sugiere la aplicación de tácticas para convertir los aspectos débiles en fortalezas, aprovechando las oportunidades y conociendo las amenazas para poder hacerlas frente y minimizar sus afectaciones. De tal modo, que con el diagnóstico previamente desarrollado se propone un sistema de gestión financiera que parte de la introducción, justificación, objetivos, estrategias, diseño de cuadro de mando integral, cadena de valor, mejora de procesos financieros, plan estratégico y análisis financiero, adoptando modelo según las necesidades del Círculo Militar sede Quito.

#### **3.2 Justificación de la propuesta**

El diseño de un sistema de gestión financiera permitirá un control efectivo de los recursos que dispone el Círculo Militar sede Quito, así como la implementación de estrategias o tácticas oportunas para mejorar la situación actual, generando oportunidades de desarrollo y rentabilidad del negocio.

Por otro lado, la implementación de nuevas estrategias aportará significativamente a que los directivos de la institución reciban de manera oportuna y detallada los reportes financieros, incluso al establecer herramientas para el análisis financiero se obtendrá la situación real de la institución para la toma de decisiones respectivas. Además, ayudará a mejorar los procesos financieros de manera eficaz, todo esto contribuirá al control y administración adecuada de los recursos con la finalidad de lograr eficiencia institucional.

Asimismo, este modelo es replicable en las demás dependencias del Círculo Militar.

### **3.3 Objetivos de la propuesta**

#### **3.3.1 General**

- Diseñar un sistema de gestión financiera para el Círculo Militar sede Quito.

#### **3.3.2 Específicos**

- Establecer mecanismos para mejorar la situación actual de la institución.
- Realizar análisis financiero de la propuesta para el Círculo Militar.

### **3.4 Cuadro de mando integral**

Para Amo (2015) el cuadro de mando integral es un mecanismo que ayuda a las organizaciones para el diseño de tácticas o estrategias factibles con un propósito específico, estos se ejecutan en un determinado tiempo y se miden a través de indicadores, considerando el apoyo del personal de la institución.

Esta herramienta toma en cuenta las siguientes perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

#### **3.4.1 Objetivos**

Los objetivos estratégicos propuestos se detallan a continuación:

- Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.
- Fidelización de clientes actuales y abarcar nuevos para mejorar el posicionamiento en el mercado.

- Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.
- Proveer mecanismos para el desarrollo del talento humano en un ambiente organizacional adecuado.

### **3.4.2 Tácticas**

- Mejorar los procesos internos financieros de la institución.
- Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.
- Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar.
- Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.
- Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.
- Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios.
- Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.
- Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.
- Realizar capacitaciones periódicas al personal.
- Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Establecer un plan de marketing para promoción de servicios.
- Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.
- Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores.
- Implementar herramientas de evaluación financiera.

A continuación, se detalla un resumen de los objetivos y tácticas planteadas para el Círculo Militar sede Quito:

Tabla 20. Objetivos y tácticas

Objetivos	Tácticas	Perspectiva
Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.	Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios	Financiera
	Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.	
	Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores	
	Implementar herramientas de evaluación financiera.	
	Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.	
Fidelización de clientes actuales y abarcar nuevos para mejorar el posicionamiento en el mercado.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Cliente
	Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.	
Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.	Mejorar los procesos internos financieros de la institución.	Proceso interno
	Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.	
	Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar	
	Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.	
	Establecer un plan de marketing para promoción de servicios ofertados por la institución.	
	Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.	
Proveer mecanismos para el desarrollo del talento humano en un ambiente organizacional adecuado	Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.	Aprendizaje y crecimiento
	Realizar capacitaciones periódicas al personal.	

Fuente: Estrategias a partir de la matriz FODA

### 3.4.3 Perspectivas e indicadores

En este acápite se presenta el diseño del cuadro integral, considerando las tácticas o estrategias propuestas, así como indicador, fórmula, meta e iniciativa.

Tabla 21. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Tácticas	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa
Financiera	Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios	Nivel de implementación de políticas.	$\frac{\text{Políticas implementadas}}{\text{Total políticas planificadas}} * 100\%$	Políticas implementadas.	Análisis de costos, gastos y precios.
	Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.	Nivel de implementación de políticas.	$\frac{\text{Políticas implementadas}}{\text{Total políticas planificadas}} * 100\%$	Políticas implementadas.	Análisis de activos, pasivos y patrimonio.
	Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores	Nivel de rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar/pagar}}$	Reducción de la cartera.	Análisis de Estados Financieros.
	Implementar herramientas de evaluación financiera.	Nivel de implementación de herramientas	$\frac{\text{Herramientas implementadas}}{\text{Total herramientas planificadas}} * 100\%$	Herramientas implementadas	Evaluación financiera.

	Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.	Nivel de aumento de ventas	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{ventas año 1}}$	Incremento del 2% de ventas.	Análisis Estado de Resultados.
Cliente	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Nivel de satisfacción	$\frac{\text{N° clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} * 100\%$	100% clientes satisfechos	Análisis de base de datos
	Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.	Nivel de clientes	$\frac{\text{N° clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100\%$	Incremento de clientes	Análisis de base de datos
Proceso interno	Mejorar los procesos internos financieros de la institución.	Nivel procesos mejorados	$\frac{\text{N° procesos mejorados}}{\text{Total procesos}} * 100\%$	80% de procesos mejorados	Análisis de Manual de Procesos
	Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.	Nivel de cumplimiento de tácticas	$\frac{\text{N° tácticas aplicadas}}{\text{Total estrategias planificadas}} * 100\%$	80% de tácticas cumplidas	Análisis del informe del plan
	Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{Tiempo de diseño terminado}}{\text{Total tiempo de diseño planificado}} * 100\%$	100% cadena de valor terminada	Revisión de Manuales

	Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.	Tecnología óptima	$\frac{\text{Tecnología existente}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$	Inversión del 4% en tecnología.	Revisión y registro de activos
	Establecer un plan de marketing para promoción de servicios ofertados por la institución.	Nivel de cumplimiento de plan	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actividades aplicadas}}{\text{Total actividades planificadas}} * 100\%$	Mejora de ventas en al menos el 1%	Campañas publicitarias
	Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.	Nivel de alianzas	$\frac{\text{Alianzas implementadas}}{\text{Total alianzas planificadas}} * 100\%$	Mejora de relaciones con proveedores	Acuerdos realizados
Aprendizaje y crecimiento	Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.	Desempeño	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con desempeño adecuado}}{\text{Total colaboradores}} * 100$	Mejora del desempeño	Implementación de fichas de desempeño
	Realizar capacitaciones periódicas al personal.	Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total Capacitaciones planificadas}} * 100\%$	100% de capacitaciones efectuadas	Revisión de cronograma

Fuente: Estrategias a partir de la matriz FODA

### **3.5 Políticas de gestión financiera**

Las políticas para la gestión financiera que se proponen para el Círculo Militar se describen de la siguiente manera:

- Planificar tomando en cuenta el direccionamiento estratégico de la institución.
- Informar de manera oportuna al personal las políticas, normativas, manuales vigentes entre otros, a todos los colaboradores de la institución.
- Asegurar los activos de la institución.
- Realizar evaluaciones de los equipos tecnológicos para su respectivo mantenimiento o reposición.
- Evitar el crédito vencido de la cartera ya que genera recargo adicional por mora.
- Disponer de presupuesto para la publicidad.
- Solicitar autorización a los directivos para emplear medios de publicidad.
- Establecer mecanismos de control de costos y gastos.
- Adquirir nuevos equipos o implementos con orden de compra, presupuesto y con el proveedor idóneo.
- Pagar a proveedores según los acuerdos establecidos.
- Revisar la base de datos para la concesión de créditos de los servicios adquiridos y la puntualidad del pago de cuotas de los socios.
- Concesionar máximo con un mes de plazo para el pago de los servicios adquiridos (30 días).
- Presentar informes y estados financieros detallados con la utilización de herramientas financieras, incluyendo la interpretación para la toma de decisiones.
- Controlar las cuentas, tomando como prioridad las cuentas por cobrar /pagar e inventario.
- Mantener planes de capacitación según los requerimientos.
- Realizar evaluaciones semestrales del desempeño de los empleados.
- Elaborar presupuestos anuales para los gastos y costos.
- Considerar un nivel de endeudamiento máximo de la mitad del valor de activos.
- Actualizar los procesos operativos y financieros de la institución de mejora continua.

### 3.6 Cadena de valor

La cadena de valor permite establecer las ventajas competitivas de la institución, en la que se identifican las actividades primarias y apoyo, generando valor de los servicios brindados por la organización. En la siguiente figura se muestra la cadena de valor propuesta para el Círculo Militar:

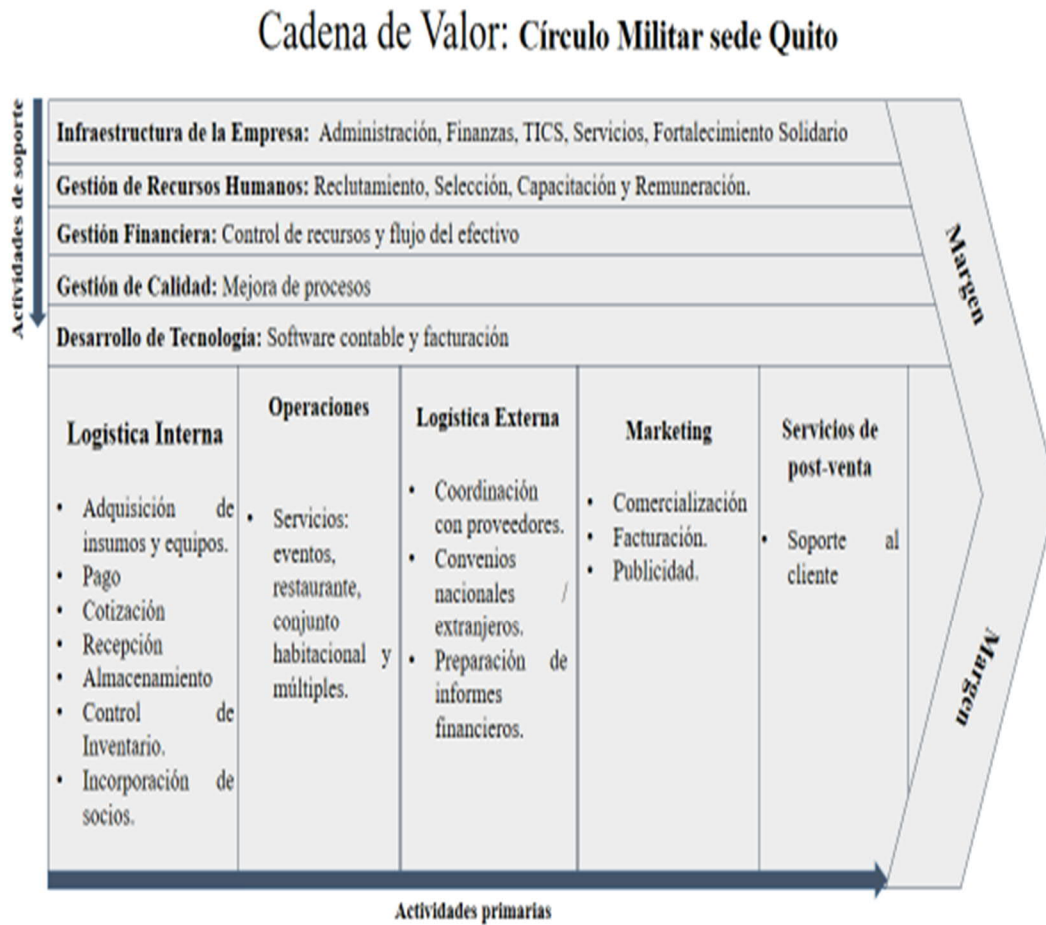


Figura 18. Cadena de valor del Círculo Militar

Fuente y Elaboración: Propia

### 3.7 Mejora de procesos

En este apartado se presenta la mejora de procesos del Círculo Militar como: proceso financiero, recaudo vía rol, desembolso de efectivo y pago a proveedores, compra y venta.

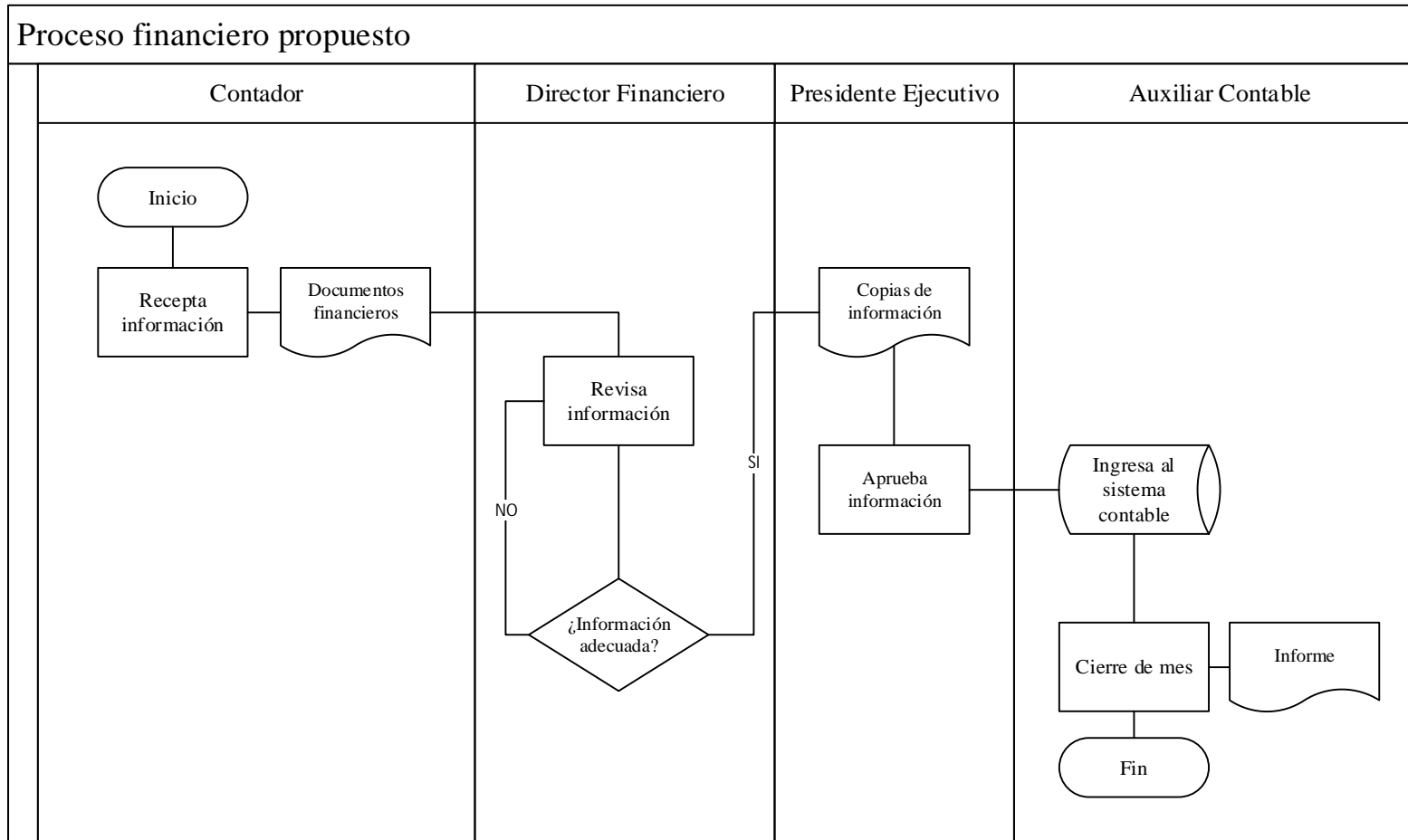


Figura 19. Proceso Financiero propuesto

Fuente y Elaboración: Propia

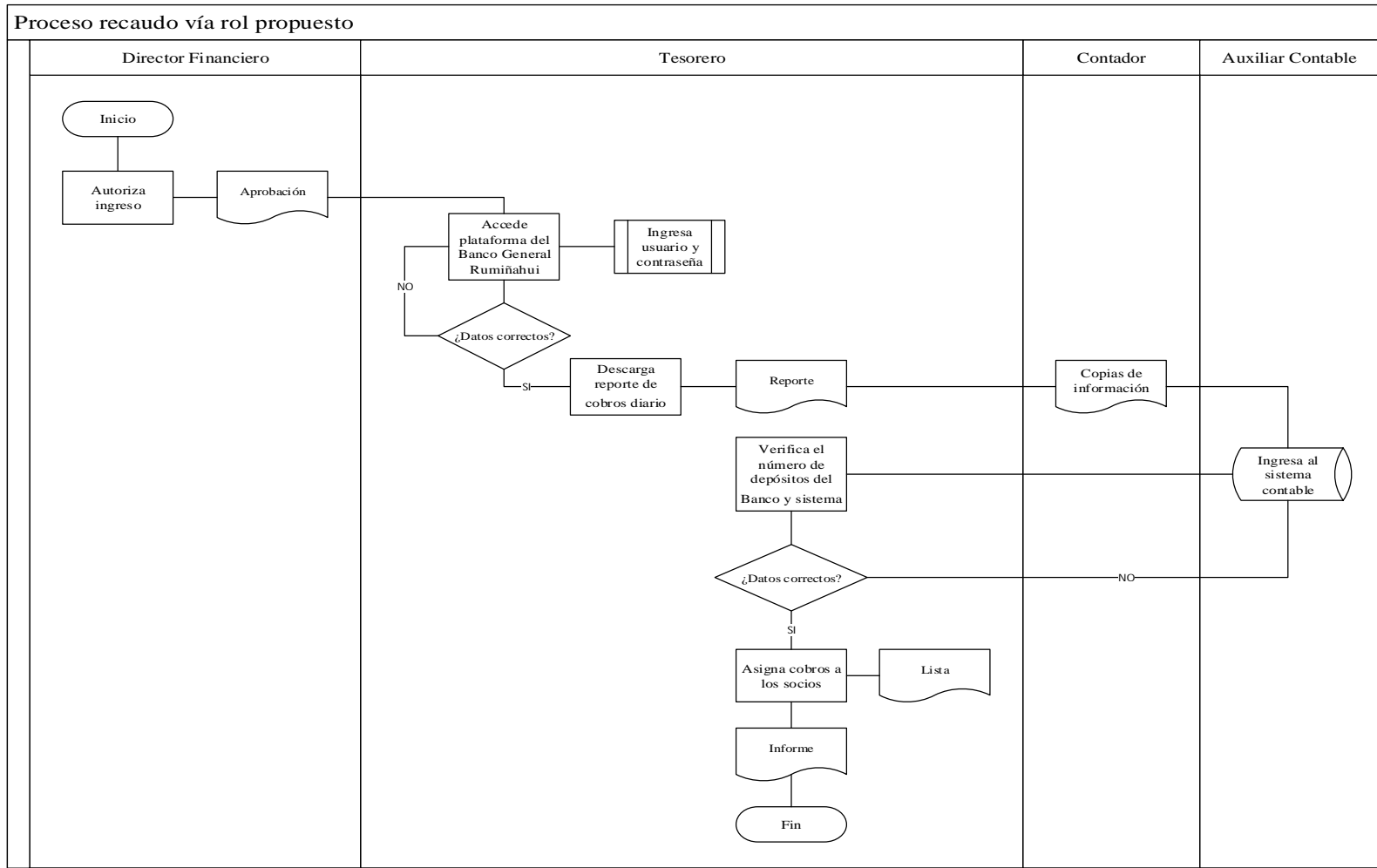


Figura 20. Proceso de recaudo por descuentos vía rol propuesto

Fuente y Elaboración: Propia

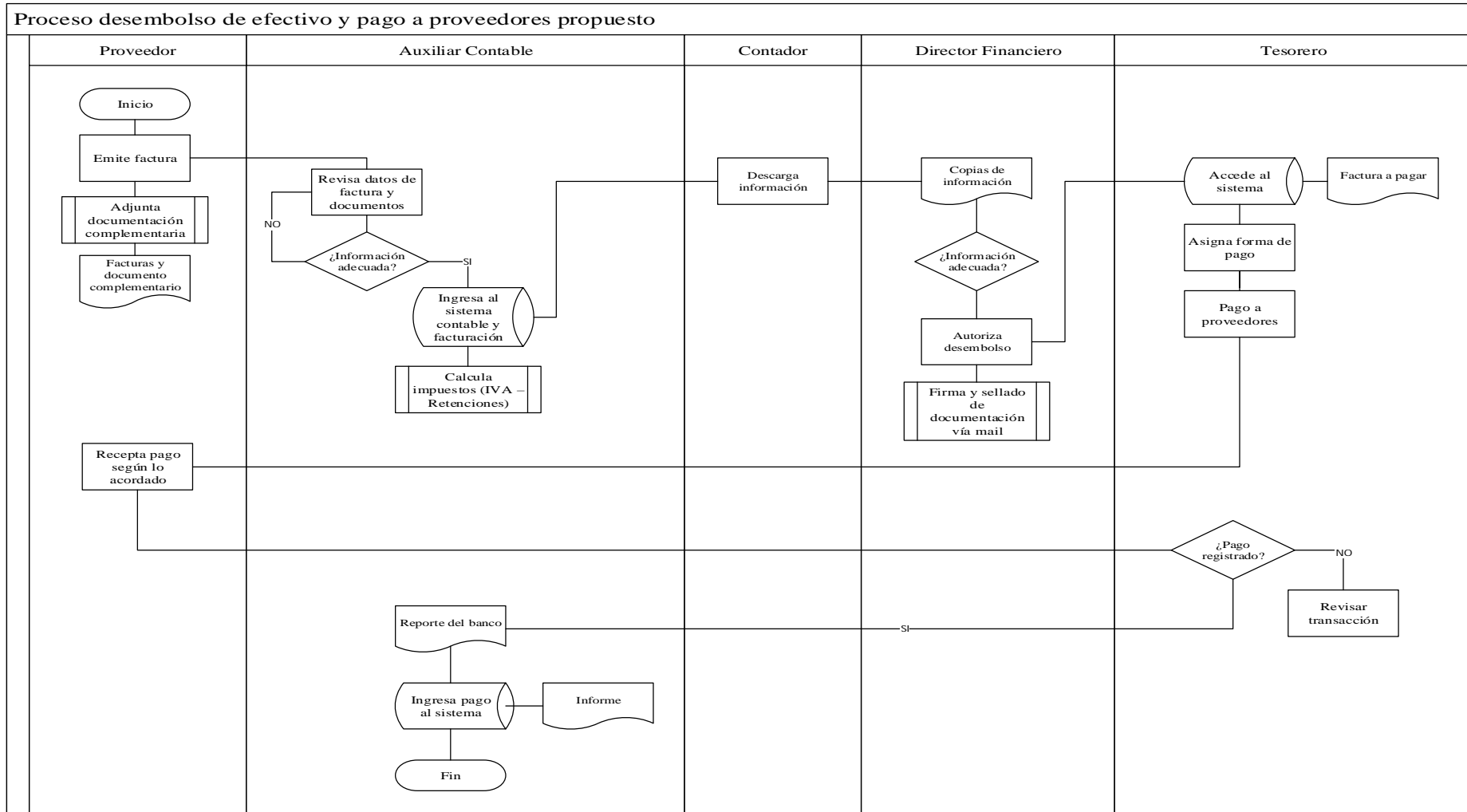


Figura 21. Proceso de pago a proveedores propuesto

Fuente y Elaboración: Propia

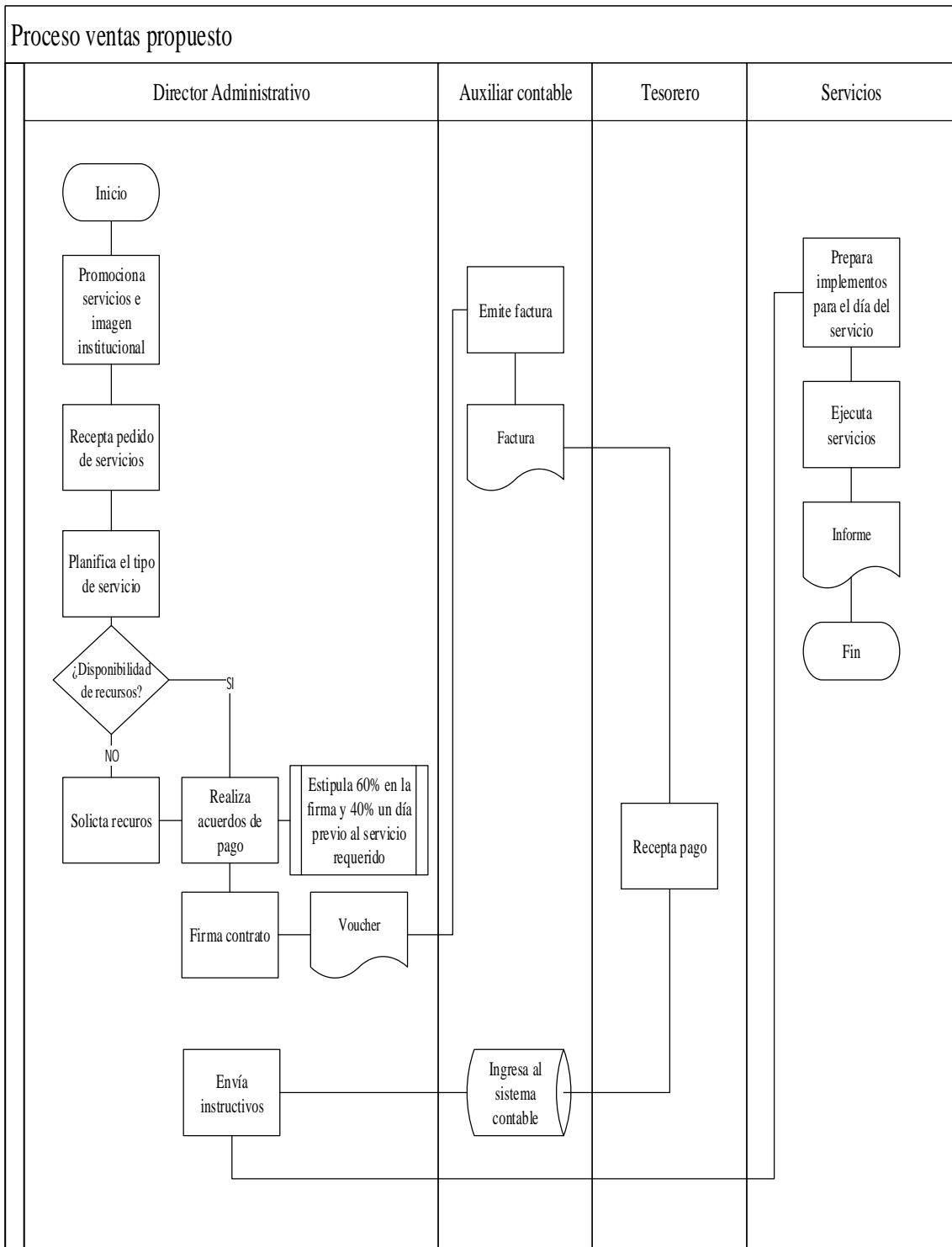


Figura 22. Proceso de venta propuesto

Fuente y Elaboración: Propia

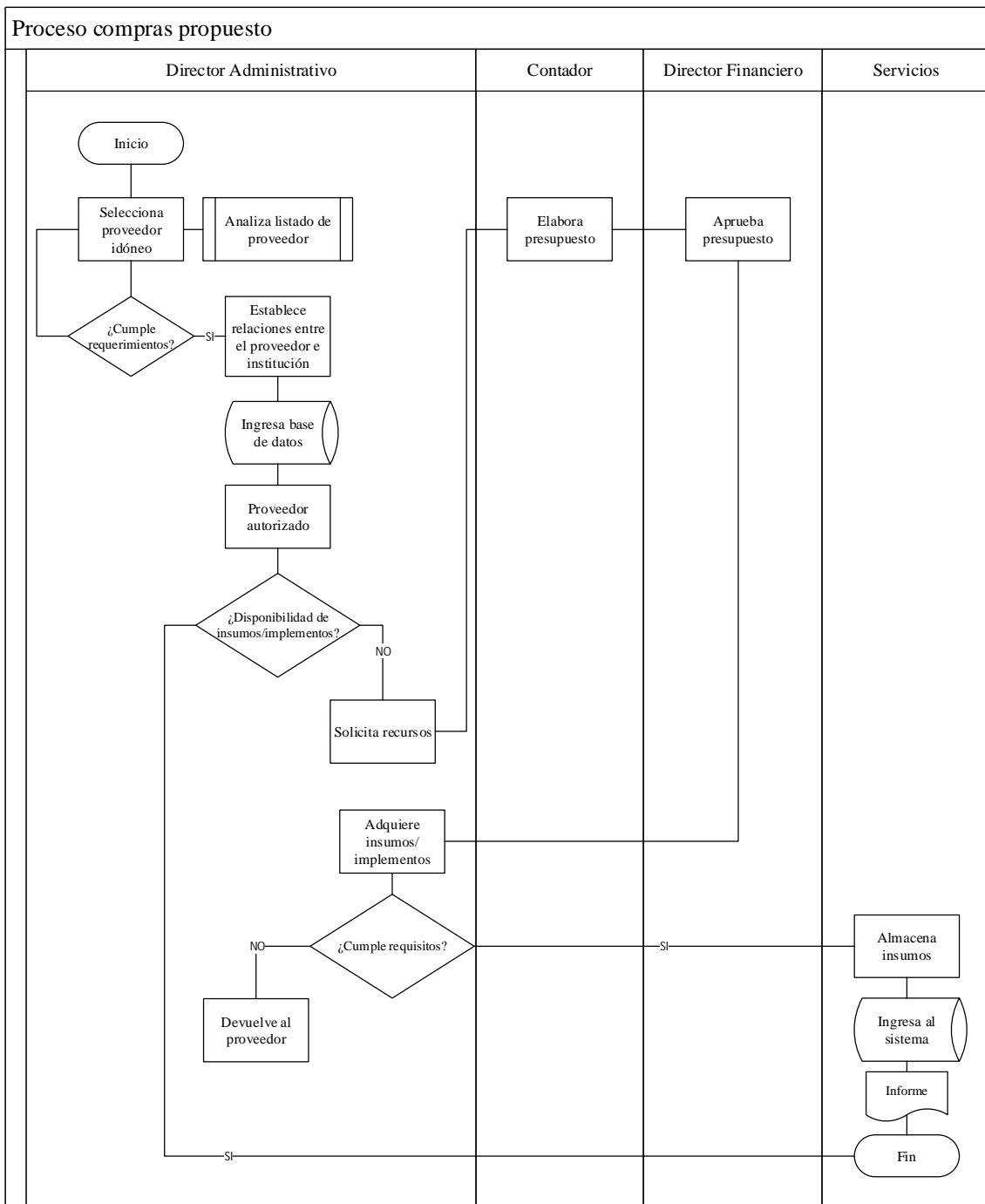


Figura 23. Proceso de compra propuesto

Fuente y Elaboración: Propia

### 3.8 Plan táctico financiero

En este punto se fórmula el plan que incorpora todas las estrategias propuestas con la finalidad de establecer acciones basadas en el cumplimiento de la misión del Círculo Militar, así como el fortalecimiento institucional.

Tabla 22. Plan táctico financiero

Objetivos	Tácticas	Iniciativa	Responsable	Lugar	Presupuesto
Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.	Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios	Políticas de control.	Director Administrativo	Instalaciones	600.00
	Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.	Políticas de nivel de endeudamiento	Director Administrativo	Instalaciones	600.00
	Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores	Análisis de Estados Financieros.	Director Financiero	Instalaciones	1,000.00
	Implementar herramientas de evaluación financiera.	Evaluación financiera.	Director Financiero	Instalaciones	800.00
	Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.	Análisis Estado de Resultados.	Director Financiero	Instalaciones	2,677.00
Fidelización de clientes actuales y conseguir nuevos para mejorar el posicionamiento en el mercado.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Análisis de base de datos	Director Administrativo	Instalaciones	1,200.00
	Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.	Análisis de base de datos	Director Administrativo	Instalaciones	1,200.00
	Mejorar los procesos internos financieros de la institución.	Análisis de Manual de Procesos	Director Administrativo	Instalaciones	1,100.00
Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.	Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.	Plan Táctico	Director Administrativo	Instalaciones	2,000.00
	Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar	Revisión de Manuales	Director Administrativo	Instalaciones	100.00
	Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.	Plan de inversiones	Director Administrativo	Instalaciones	27,500.00
	Establecer un plan de marketing para promoción de servicios ofertados por la institución.	Plan de Marketing	Director Administrativo	Instalaciones	1,800.00
	Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.	Firma de Acuerdos	Director Administrativo	Instalaciones	1,000.00
Proveer mecanismos para el desarrollo del talento humano en un ambiente organizacional adecuado	Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.	Implementación de fichas de desempeño	Director Administrativo	Puesto de Trabajo	1,000.00
	Realizar capacitaciones periódicas al personal.	Plan de capacitaciones	Director Administrativo	Instalaciones	4,000.00
<b>Total</b>					<b>46,577.00</b>

Fuente: A partir de cuadro de mando integral

Tabla 23. Resumen Plan táctico financiero

<b>Proyecto:</b> Plan Táctico financiero para Círculo Militar sede Quito		
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.	5,677.00	Director Administrativo / Financiero
Fidelización de clientes actuales y conseguir nuevos para mejorar el posicionamiento en el mercado.	2,400.00	Director Administrativo
Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.	33,500.00	Director Administrativo
Proveer mecanismos para el desarrollo del talento humano en un ambiente organizacional adecuado	5,000.00	Director Administrativo
<b>Total</b>	<b>46,577.00</b>	

Fuente: A partir de cuadro de mando integral

### 3.8.1 Plan operativo

Una vez efectuado el plan táctico financiero de la institución se procede a diseñar los planes operativos que permiten establecer acciones específicas para cumplir con los objetivos y tácticas propuestas, en el que consta actividades, recurso, tiempo y presupuesto.

Tabla 24. Plan operativo 1

<b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.				
<b>Táctica:</b>				
Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios				
Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.				
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Identificación e interpretación de los factores internos y externos que determinen la situación actual del Círculo Militar	Dirección Administrativa	Humano, Tecnológico y económico	3 meses	600,00

Recabar información de la competencia con respecto al precio, costos y productos.	Dirección Administrativa	Humano, Tecnológico y económico	2 semanas	100,00
Realizar un análisis comparativo de los precios de los servicios de la competencia con los del Círculo Militar	Dirección Administrativa	Humano y Tecnológico	2 semanas	100,00
Determinar la estructura óptima del capital del Círculo Militar	Dirección Administrativa	Humano, Tecnológico	1 semana	50,00
Fijar las directrices para obtener un nivel de endeudamiento moderado	Dirección Administrativa	Humano, Tecnológico y materiales	1 semana	50,00
Recopilar datos históricos para desarrollar el presupuesto de costos.	Dirección Administrativa	Humano, Tecnológico y materiales	1 mes	200,00
Establecer un método para determinar el precio de venta de los servicios que presta el Círculo Militar	Dirección Administrativa	Humano, Materiales y Tecnológico	2 semanas	100,00
<b>Total</b>				<b>1200,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 25. Plan operativo 2

<b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer el entorno financiero de la institución para la mejora de beneficios económicos.				
<b>Táctica:</b>				
Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores				
Implementar herramientas de evaluación financiera.				
Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.				
Actividades	Responsable	Recurso	Tiempo	Presupuesto
Analizar el historial crediticio de los clientes del círculo Militar	Dirección Financiera	Humano y Tecnológico	1 mes	300,00
Implementar un sistema de facturación eficaz	Dirección Financiera	Tecnológico y económico	3 meses	2400,00
Establecer lineamientos alternativos o acuerdos para el pago extraordinario de cartera vencida tanto con los clientes como con los proveedores	Dirección Financiera	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	138,50
Analizar los costos y gastos de los trabajadores	Dirección Financiera	Humano, Tecnológico y Materiales	2 semanas	200,00
Realizar un análisis y evaluación financiera	Dirección Financiera	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	100,00
Determinar un nuevo margen de rentabilidad	Dirección Financiera	Humano, Tecnológico y materiales	1 semana	100,00
Crear promociones y estrategias publicitarias para incrementar el número de clientes.	Dirección Financiera	Humano, Tecnológico y materiales	2 meses	1000,00
Incorporar estrategias de ventas para atraer a los clientes.	Dirección Financiera	Humano y Tecnológico	3 semanas	238,50
<b>Total</b>				<b>4477,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 26. Plan operativo 3

<b>Objetivo estratégico:</b> Fidelización de clientes actuales y conseguir nuevos para mejorar el posicionamiento en el mercado.				
<b>Táctica:</b>				
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.				
Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.				
Actividades	Responsable	Recurso	Tiempo	Presupuesto
Ampliar la cobertura de la cartera de clientes hacia otros miembros del círculo familiar de los socios del Círculo Militar.	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 meses	300,00
Realizar una evaluación y análisis de los resultados para medir el nivel de satisfacción de los clientes.	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	5 semanas	250,00
Determinar aspectos de mejora para la institución en base a la evaluación de la satisfacción del cliente	Director Administrativo	Humano y Económico	1 mes	350,00
Ofrecer nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	4 meses	500,00
Determinar los diferentes segmentos de mercado	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	150,00
Implementar el servicio Postventa	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	200,00
Desarrollar plan de descuentos para los socios y miembros de las Fuerzas Armadas	Director Administrativo	Humano Tecnológico y Materiales	1 semana	200,00
Ofrecer promociones para familiares directos de los socios.	Director Administrativo	Humano y materiales	1 semana	300,00
Realizar estrategias para el aumento de la cartera de clientes	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y materiales	2 meses	150,00
<b>Total</b>				<b>2400,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 27. Plan operativo 4

<b>Objetivo estratégico:</b> Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.				
<b>Táctica:</b>				
Mejorar los procesos internos financieros de la institución.				
Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar				
Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.				
Actividades	Responsable	Recurso	Tiempo	Presupuesto
Realizar un diagnóstico situacional con respecto a factores internos y externos de la institución	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	5 meses	0,00

Detectar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas de la institución	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	5 meses	0,00
Establecer estrategias de cambio, aprovechamiento, desarrollo, confrontación.	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	8 meses	0,00
Revisar y elaborar un presupuesto de compras de activos en función de los recursos económicos	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	1 mes	0,00
Adquirir nuevos equipos, suministros y software para la institución	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	3 meses	27500,00
Implementar nuevos sistemas informáticos en el área de logística	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Económico	6 meses	900,00
Realizar un análisis por medio de indicadores de evaluación financiera	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	4 meses	300,00
<b>Total</b>				<b>28700,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 28. Plan operativo 5

<b>Objetivo estratégico:</b> Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.				
<b>Táctica:</b>				
Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.				
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Realizar un DAFO	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	60,00
Determinar las oportunidades de inversión y puntos de mejora	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	50,00
Establecer los objetivos y tácticas del plan financiero	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	50,00
Establecer el lugar, tiempo y recursos en base a cada una de las tácticas planteadas	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	3 semanas	80,00
Determinar los factores de ingresos y gastos	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	1 semana	20,00
Realizar un análisis de los resultados económicos y estados financieros	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	2 semanas	70,00
Establecer políticas de inversión y financiamiento	Director Administrativo	Humano Tecnológico y Económico	1 semana	20,00
Implementar un sistema de compras y ventas	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	3 meses	500,00
Implementar un sistema contable	Director Administrativo	Humano y Económico	4 meses	760,00
Crear una base de datos de socios	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Económico	2 meses	390,00
<b>Total</b>				<b>2000,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 29. Plan operativo 6

<b>Objetivo estratégico:</b> Efectuar inversiones y planes para la gestión adecuada que permita el mejoramiento continuo de la institución.				
<b>Táctica:</b>				
Establecer un plan de marketing para promoción de servicios ofertados por la institución.				
Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.				
Actividades	Responsable	Recurso	Tiempo	Presupuesto
Determinar la filosofía de la institución	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	100,00
Realizar un diagnóstico de factores internos y externos	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	200,00
Realizar un análisis de capacidades de la institución	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	300,00
Realizar un FODA	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	1 semana	200,00
Determinar estrategias	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	1 semana	0,00
Crear nuevos canales de promoción digitales	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Materiales y Económico	2 meses	1200,00
Establecer lineamientos para promociones de servicios para socios y familiares directos	Director Administrativo	Humano Tecnológico y Materiales	3 semanas	70,00
Organizar a cada uno de los proveedores de acuerdo al tipo de producto o servicios que abastece a la empresa	Director Administrativo	Humano y Materiales	2 semanas	100,00
Determinar las necesidades de proveedores	Director Administrativo	Humano y Económico	1 semana	50,00
Crear convenios a largo plazo con los proveedores	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Económico	1 mes	580,00
<b>Total</b>				<b>2800,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

Tabla 30. Plan operativo 7

<b>Objetivo estratégico:</b> Proveer mecanismos para el desarrollo del talento humano en un ambiente organizacional adecuado				
<b>Táctica:</b>				
Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.				
Realizar capacitaciones periódicas al personal.				
Actividades	Responsable	Recurso	Tiempo	Presupuesto
Realizar un análisis del clima organizacional de la institución	Director Administrativo	Humano y Materiales	2 semanas	390,00

Crear canales de comunicación entre las diferentes áreas de la institución para mantener informados a todos los trabajadores	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Económico	1 mes	800,00
Establecer un plan de incentivos por cumplimiento de metas y desempeño	Director Administrativo	Económico, Tecnológico y Materiales	3 semanas	490,00
Incorporar estrategias de motivación para todo el personal de la empresa	Director Administrativo	Humano, Tecnológico y Materiales	1 semana	370,00
Estructurar un cuestionario de evaluación de indicadores de desempeño.	Director Administrativo	Humano y Materiales	1 mes	580,00
Proponer alternativas de solución ante problemas detectados.	Director Administrativo	Humano y Tecnológico	2 semanas	350,00
Establecer un plan de capacitación por áreas	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	2 semanas	250,00
Establecer un presupuesto y recursos para capacitaciones	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	3 semanas	520,00
Contratar profesionales y expertos para asesoría y capacitaciones	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	6 meses	650,00
Realizar cursos para desarrollar las capacidades del personal	Director Administrativo	Humano, Tecnológico, Económico y Materiales	6 meses	600,00
<b>Total</b>				<b>5000,00</b>

Fuente: A partir de Plan táctico financiero

### 3.9 Análisis financiero

El Círculo Militar es una institución constituida con el fin de ofrecer servicios como el mejor club privado con complementarios de primera, así como las opciones de crédito y demás beneficios sociales para los miembros de las Fuerzas Armadas.

El presente análisis financiero se desarrolla en base a la información de los estados financieros del periodo 2018 al 2019, proporcionado por parte del Director del Círculo Militar. Este documento de carácter confidencial se utiliza para realizar el análisis minucioso de cada una de las cuentas que conforman los Estados financieros comprendidos entre los años 2018-2019.

### 3.9.1 Presupuesto

El diseño de un sistema de Gestión Financiera para el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas (FFAA) requiere de una evaluación de rentabilidad. En consecuencia, se toma como base la propuesta del sistema de gestión, a partir del cual se estableció los objetivos, tácticas, perspectivas e indicadores, las políticas de gestión financiera, cadena de valor, mejorar de procesos, el plan táctico financiero y los respectivos planes operativos, en estos últimos se hace constar los objetivos, tácticas, actividades, responsables, recursos y los rubros económicos correspondientes.

Tomando como referencia los planes operativos se procede a estructurar el presupuesto general para el diseño del sistema de Gestión Financiero. Por tanto, se asigna los recursos económicos por cada actividad que se pretende desarrollar a futuro y en un tiempo determinado. Determinar un presupuesto ayudará a que los directivos de la institución tomen decisiones acertadas en cuanto al uso eficiente de los recursos a fin de dar cumplimiento a cada una de las tácticas planteadas.

Establecer un presupuesto general para la propuesta de un sistema de Gestión Financiera permitirá conocer cuál es el valor total de la inversión, que servirá para ejecutar los planes operativos. Con la aplicación de indicadores y el presupuesto se podrá comprobar y dar seguimiento del cumplimiento de metas. A continuación, se detalla el presupuesto de la propuesta de un sistema de Gestión Financiera para el Círculo Militar de las FFAA.

Tabla 31. Presupuesto

Tácticas	Iniciativa	Presupuesto	%
Establecer políticas para el control de costos, gastos y fijación de precios de los servicios	Políticas de control.	600,00	1,3%
Plantear políticas del nivel de endeudamiento del Círculo Militar.	Políticas de nivel de endeudamiento	600,00	1,3%
Reducir la cartera vencida de clientes y proveedores	Análisis de Estados Financieros.	1.000,00	2,1%
Implementar herramientas de evaluación financiera.	Evaluación financiera.	800,00	1,7%
Lograr crecimiento de los ingresos por ventas operacionales.	Análisis Estado de Resultados.	2.677,00	5,7%
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Análisis de base de datos	1.200,00	2,6%

Aumentar la cartera de clientes, manteniendo los actuales y buscando nuevos usuarios de los servicios.	Análisis de base de datos	1.200,00	2,6%
Mejorar los procesos internos financieros de la institución.	Análisis de Manual de Procesos	1.100,00	2,4%
Elaborar un plan táctico financiero como mecanismo de fortalecimiento institucional.	Plan Táctico	2.000,00	4,3%
Diseñar la cadena de valor del Círculo Militar	Revisión de Manuales	100,00	0,2%
Establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido.	Plan de inversiones	27.500,00	59,0%
Establecer un plan de marketing para promoción de servicios ofertados por la institución.	Plan de Marketing	1.800,00	3,9%
Establecer alianzas estratégicas oportunas con los proveedores.	Firma de Acuerdos	1.000,00	2,1%
Diseñar mecanismos para la evaluación del desempeño del personal.	Implementación de fichas de desempeño	1.000,00	2,1%
Realizar capacitaciones periódicas al personal.	Plan de capacitaciones	4.000,00	8,6%
		<b>46.577,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: A partir de los planes operativos

Una de las tácticas es establecer un plan de inversión para la adquisición de nuevos equipos, implementos o software requerido cuyo presupuesto asciende a USD 27.500,00, que se destinará para la adquisición de 11 módulos de SOFTWARE AS2 ERP, valorado en USD 2.500,00 cada uno.

El valor total del presupuesto para la propuesta de un sistema de gestión financiera para el Círculo Militar asciende a un total de USD 46.577.

### 3.9.2 Financiamiento

El presupuesto total de la propuesta de un Sistema de Gestión Financiera para el Círculo Militar es de USD 46.577,00, del cual el 41% (USD 19.077,00) será financiado con los recursos propios de la institución y la diferencia, es decir el 59% (USD 27.500,00) se cubrirá mediante un préstamo bancario. Para ello se acudirá al BanEcuador, que es una entidad que otorga microcréditos empresariales a una tasa del 10,21% que se pagarán a cinco años plazo.

Tabla 32. Financiamiento

Iniciativa	Presupuesto	% financiamiento		Financiamiento	
		Propio	Financiado	Propio	Financiado
Políticas de control.	600,00	100%		600,00	0,00
Políticas de nivel de endeudamiento	600,00	100%		600,00	0,00
Análisis de Estados Financieros.	1.000,00	100%		1.000,00	0,00
Evaluación financiera.	800,00	100%		800,00	0,00
Análisis Estado de Resultados.	2.677,00	100%		2.677,00	0,00
Análisis de base de datos	1.200,00	100%		1.200,00	0,00
Análisis de base de datos	1.200,00	100%		1.200,00	0,00
Análisis de Manual de Procesos	1.100,00	100%		1.100,00	0,00
Plan Táctico	2.000,00	100%		2.000,00	0,00
Revisión de Manuales	100,00	100%		100,00	0,00
Plan de inversiones	27.500,00		100%		27.500,00
Plan de Marketing	1.800,00	100%		1.800,00	0,00
Firma de Acuerdos	1.000,00	100%		1.000,00	0,00
Implementación de fichas de desempeño	1.000,00	100%		1.000,00	0,00
Plan de capacitaciones	4.000,00	100%		4.000,00	0,00
	<b>46.577,00</b>			<b>19.077,00</b>	<b>27.500,00</b>

Fuente: Plan de financiamiento

El BanEcuador ofrece a los acreedores ciertas condiciones de crédito, en base al cual se realiza una tabla de amortización considerando la tasa de interés y el plazo de pago, el cual se detalla a continuación:

Tabla 33. Condiciones del préstamo

<b>Monto del crédito</b>	27.500,00
<b>Tasa de interés (anual)</b>	10,21%
<b>Nº de pagos anuales</b>	5
<b>Pago anual</b>	7.293,39

*Nota:* Condiciones de crédito BanEcuador

Tabla 34. Tabla de amortización

<b>Nº PAGO</b>	<b>PAGO INTERÉS</b>	<b>PAGO CAPITAL</b>	<b>DIVIDENDO</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>				27.500,00
1	2.807,75	4.485,64	7.293,39	23.014,36
2	2.349,77	4.943,62	7.293,39	18.070,74
3	1.845,02	5.448,37	7.293,39	12.622,37
4	1.288,74	6.004,65	7.293,39	6.617,72
5	675,67	6.617,72	7.293,39	0,00

*Nota:* Tabla de amortización a 5 años plazo

### 3.9.3 Plan financiero

En el plan financiero se hace constar toda la información cuantificada en unidades monetarias, el cual será utilizado para conocer los resultados económicos de la aplicación de las tácticas establecidas, para ello se necesita realizar proyecciones. Para estos últimos se toma como base el flujo de cada de la institución al año 2019, proyectando 5 años de vida útil, e incluye el presupuesto de la propuesta y sin la propuesta.

Considerando estos datos económicos se podrá realizar una comparación para la correcta toma de decisiones de los directivos del Círculo Militar.

#### 3.9.3.1 Proyección sin propuesta

Para realizar las proyecciones sin la propuesta se efectuó un análisis de crecimiento de las principales cuantías del flujo de caja comprendidos entre los años 2018 al 2019. En el caso de los ingresos se registró un crecimiento del 51%, los costos crecieron en un 73% derivado de los costos de producción y los gastos operacionales tuvieron un aumento considerable del 63%, mismo que creció en 0,04 puntos de acuerdo a la tasa de inflación.

Los valores se detallan a continuación:

Tabla 35. Participación de los egresos con respecto a ingresos

<b>DETALLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
Gastos de administración	0,04%
Gastos servicios en áreas	0,04%

*Nota:* Participación de cuentas de gastos

### **Táctica utilizada**

Para realizar la proyección se utiliza las cuentas que conforman los ingresos y los costos del año 2019 en relación al 2018. Para los gastos se utiliza el promedio de participación de cada una de las cuentas, de esta forma se procede a calcular la proporción monetaria que corresponde a cada una de las cuentas, en consenso se logra mantener la misma tendencia histórica de la institución, considerando estos hechos se aplica la táctica de la supervivencia.

El flujo de caja con los parámetros señalados se detalla a continuación:

Tabla 36. Flujo de caja sin propuesta

Detalle	2.017	Proyecciones				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>4.044.203,01</b>	<b>5.521.016,42</b>	<b>7.712.199,35</b>	<b>11.013.392,71</b>	<b>16.062.834,5</b>	<b>23.907.448,8</b>
Aportación de socios	2.330.218,05	3.511.943,55	5.292.958,54	7.977.181,20	12.022.656,0	18.119.716,0
Ventas operacionales	1.616.282,81	1.819.365,98	2.047.966,20	2.305.289,65	2.594.945,3	2.920.995,7
Ingresos financieros	87.731,68	175.463,36	350.926,72	701.853,44	1.403.706,8	2.807.413,7
Otros ingresos	9.970,47	14.243,53	20.347,90	29.068,43	41.526,3	59.323,3
<b>COSTOS</b>	<b>1.145.578,03</b>	<b>1.337.311,88</b>	<b>1.505.342,83</b>	<b>1.694.486,58</b>	<b>1.907.395,9</b>	<b>2.147.056,9</b>
Costos de producción	1.140.716,04	1.331.853,78	1.499.198,93	1.687.570,71	1.899.611,0	2.138.293,9
Costos de ventas	4.861,99	5.458,10	6.143,90	6.915,87	7.784,8	8.762,9
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2.172.499,75</b>	<b>2.173.368,75</b>	<b>2.174.238,10</b>	<b>2.175.107,79</b>	<b>2.175.977,8</b>	<b>2.176.848,2</b>
Gastos de administración	1.642.240,03	1.642.896,93	1.643.554,08	1.644.211,51	1.644.869,1	1.645.527,1
Gastos servicios en áreas	530.259,72	530.471,82	530.684,01	530.896,29	531.108,6	531.321,0
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>726.125,23</b>	<b>2.010.335,79</b>	<b>4.032.618,43</b>	<b>7.143.798,34</b>	<b>11.979.460,8</b>	<b>19.583.543,7</b>
Partidas que no tienen efecto en el efectivo						
(+) Depreciaciones	110.780,89	126.946,76	145.471,67	166.699,84	191.025,7	218.901,5
(+) Amortizaciones						
<b>FLUJO DISPONIBLE</b>	<b>836.906,12</b>	<b>2.137.282,55</b>	<b>4.178.090,09</b>	<b>7.310.498,18</b>	<b>12.170.486,6</b>	<b>19.802.445,2</b>

*Nota:* Proyección de flujo de caja sin propuesta de un sistema de gestión financiera para el Círculo Militar

En base a los resultados del flujo de caja sin propuesta se puede observar que el Círculo Militar de las Fuerzas Armadas, sin implementar la propuesta obtendrá un resultado del ejercicio de USD 2.010.335,79 y un flujo disponible de USD 2.137.282,55. Al quinto año de proyección el flujo disponible alcanza USD 19.802.445,2.

### **3.9.3.2 Proyección con propuesta**

Para realizar la proyección del flujo de caja se considera el presupuesto total de la propuesta USD 46.577,00, que representa la inversión en el año 0. Para las proyecciones se toma como meta de crecimiento en ventas de servicios de 2,5%. A la meta establecida se suma el 13% de crecimiento de ventas operacionales de los años 2018-2019, dando como resultado un de 15%. Por el contrario, para los gastos se toma en cuenta el valor porcentual de participación de cada cuenta en relación al total de los ingresos.

#### **Táctica utilizada**

Para realizar la proyección de los ingresos y el costo de ventas se considera el valor porcentual de crecimiento histórico y a este se le suma la meta de crecimiento que se busca lograr tras la implementación de la propuesta de un sistema de gestión financiera para el Círculo Militar. Para los egresos se toma como base las mismas tasas de participación de cada cuenta. En consecuencia, se aplica la táctica financiera de inversión que se centra en alcanzar el aumento de ventas.

Tabla 37. Flujo de caja con propuesta

Detalle	2.017	Inversión	Proyecciones				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>4.044.203,01</b>		<b>5.561.423,49</b>	<b>7.804.177,83</b>	<b>11.170.426,74</b>	<b>16.301.157,75</b>	<b>24.246.548,68</b>
Aportación de socios	2.330.218,05		3.511.943,55	5.292.958,54	7.977.181,20	12.022.656,03	18.119.716,02
Ventas operacionales	1.616.282,81		1.859.773,05	2.139.944,67	2.462.323,68	2.833.268,52	3.260.095,57
Ingresos financieros	87.731,68		175.463,36	350.926,72	701.853,44	1.403.706,88	2.807.413,76
Otros ingresos	9.970,47		14.243,53	20.347,90	29.068,43	41.526,32	59.323,32
<b>COSTOS</b>	<b>1.145.578,03</b>		<b>1.367.012,81</b>	<b>1.572.950,95</b>	<b>1.809.913,31</b>	<b>2.082.573,65</b>	<b>2.396.309,81</b>
Costos de producción	1.140.716,04		1.361.433,49	1.566.531,11	1.802.526,34	2.074.073,85	2.386.529,52
Costos de ventas	4.861,99		5.579,32	6.419,83	7.386,97	8.499,81	9.780,29
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2.172.499,75</b>		<b>2.176.176,50</b>	<b>2.176.587,86</b>	<b>2.176.740,54</b>	<b>2.176.841,95</b>	<b>2.176.886,82</b>
Gastos de administración	1.642.240,03		1.642.896,93	1.643.554,08	1.644.211,51	1.644.869,19	1.645.527,14
Gastos servicios en áreas	530.259,72		530.471,82	530.684,01	530.684,01	530.684,01	530.684,01
Gasto financiero			2.807,75	2.349,77	1.845,02	1.288,74	675,67
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>726.125,23</b>		<b>2.018.234,18</b>	<b>4.054.639,02</b>	<b>7.183.772,89</b>	<b>12.041.742,15</b>	<b>19.673.352,05</b>
Inversión sistema		-46.577,00					
Partidas que no tienen efecto en el efectivo							
(+) Depreciaciones	110.780,89		126.946,76	145.471,67	166.699,84	191.025,78	218.901,51
(+) Amortizaciones							
Pago de préstamo			4.485,64	4.943,62	5.448,37	6.004,65	6.617,72
<b>FLUJO DISPONIBLE</b>	<b>836.906,12</b>	<b>-46.577,00</b>	<b>2.140.695,31</b>	<b>4.195.167,06</b>	<b>7.345.024,36</b>	<b>12.226.763,28</b>	<b>19.885.635,83</b>

Nota: Proyección de flujo de caja con propuesta de implementar un sistema de Gestión Financiera

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el Círculo Militar con la implementación de la propuesta de un Sistema de Gestión Financiera tiene un resultado del ejercicio de USD 2.018.234,18 y un flujo disponible de USD 2.140.695,31. Para el quinto año de proyección con la implementación de la propuesta el Círculo Militar espera obtener un flujo caja de USD 19.885.635,83.

Con los resultados económicos de las proyecciones del flujo de caja con y sin propuesta, se realiza la comparación con los valores totales para conocer los posibles escenarios financieros sea positivo o negativo del Círculo Militar. Los resultados de los escenarios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 38. Comparación de flujos de caja

Detalle	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sin implementación</b>	<b>836.906,12</b>	<b>2.137.282,5</b>	<b>4.178.090,1</b>	<b>7.310.498,1</b>	<b>12.170.486,6</b>	<b>19.802.445,2</b>
Variación %		155,38%	95,49%	74,97%	66,48%	62,56%
Variación USD		1.300.376,4	2.040.807,5	3.132.408,1	4.859.988,42	7.631.958,62
<b>Con implementación</b>	<b>836.906,12</b>	<b>2.140.695,3</b>	<b>4.195.167,0</b>	<b>7.345.024,3</b>	<b>12.226.763,2</b>	<b>19.885.635,8</b>
Variación %		155,79%	95,97%	75,08%	66,46%	62,64%
Variación USD		1.303.789,1	2.054.471,7	3.149.857,3	4.881.738,92	7.658.872,55
<b>Diferencia (USD)</b>		<b>3.412,75</b>	<b>17.076,97</b>	<b>34.526,18</b>	<b>56.276,68</b>	<b>83.190,61</b>

*Nota:* Comparación de flujo con y sin implementación de la propuesta

En la tabla anterior se muestra que los flujos de caja sin la propuesta de un Sistema de Gestión Financiero presentan resultados económicos positivos con una variación de 155,39% para el primer año, y para el quinto año se registra una variación de 62,56%.

En el otro escenario con la implementación de la propuesta del Sistema de Gestión Financiero se registran remanentes con una variación del 155,79% en el primer año y al quinto el 62,64%. Por tanto, al implementar las mejoras que constan en la propuesta se logra mayores beneficios económicos para la institución y miembros de las FFAA.

Tabla 39. Comparación de resultados

<b>Año</b>	<b>Sin plan táctico financiero</b>	<b>Con plan táctico financiero</b>	<b>Incremento (+) / Decremento (-)</b>
Inversión	0	-46.577,00	-46.577,00
1	<b>2.137.282,55</b>	2.140.695,31	3.412,75
2	<b>4.178.090,09</b>	4.195.167,06	17.076,97
3	<b>7.310.498,18</b>	7.345.024,36	34.526,18
4	<b>12.170.486,60</b>	12.226.763,28	56.276,68
5	<b>19.802.445,22</b>	19.885.635,83	83.190,61
<b>TOTAL</b>	<b>45.598.802,65</b>	<b>45.746.708,84</b>	<b>147.906,20</b>

*Nota:* Diferencia de resultados con y sin propuesta

En la tabla anterior se refleja que los flujos de caja con el plan táctico financiero son superiores a los registrados en la proyección sin el plan, lo que significa que en el primer año se tiene USD 3.412,75 y al quinto año asciende a USD 83.190,61; por la inversión de USD 46.577,00.

### 3.9.4 Evaluación financiera

Con la evaluación estima la viabilidad de las tácticas empleadas para el sistema de gestión financiera del Círculo Militar sede Quito, por lo que se considera la tasa de descuento, VAN, TIR, PRI y B/C.

#### 3.9.4.1 Tasa de descuento

Esta tasa representa la oportunidad de los directivos del Círculo Militar de invertir en el proyecto, la cual se genera de la suma de la tasa pasiva, riesgo país e inflación al 2019.

Tabla 40. Tasa de descuento

<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa Pasiva	6.17%
Riesgo País	8.03%
Tasa de Inflación	0.04%
<b>TMAR</b>	<b>14.24%</b>

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019); (INEC, 2019)

### 3.9.4.2 Valor Actual Neto

El VAN permite transformar las cifras futuras al presente para identificar la factibilidad del proyecto. Por lo tanto, se obtiene de la resta entre los flujos de caja y la inversión de las tácticas empleadas para el sistema de gestión financiera. Esto se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \sum (\text{flujos caja}) - \text{Inversión}$$

Tabla 41. Valor Actual Neto

Años	Flujo De Caja	Flujos Actualizados
0	-46,577.00	
1	3,412.75	2,987.35
2	17,076.97	13,085.02
3	34,526.18	23,157.62
4	56,276.68	33,041.19
5	83,190.61	42,754.65
<b>Total flujo</b>		<b>115,025.84</b>

*Nota.* Flujos actualizados para VAN

$$\text{VAN} = \text{Flujos Actualizados} - \text{Inversión}$$

$$\text{VAN} = 115,025.84 - 46,577.00$$

$$\text{VAN} = \mathbf{68,448.84}$$

El valor actual neto es de USD 68,448.84, al ser positivo se deduce que es beneficioso para la institución.

### 3.9.4.3 Tasa Interna de Retorno

La TIR es un indicador que muestra los puntos porcentuales de rentabilidad de la inversión que se realiza para la implementación de tácticas del sistema financiero institucional. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = T_m + (T_M - T_m) \frac{\text{VAN } T_m}{\text{VAN } T_m - \text{VAN } T_M}$$

Donde:

T<sub>m</sub> = tasa menor

T<sub>M</sub> = tasa mayor

VAN Tm= Valor actual neto con tasa menor

VAN TM= Valor actual neto con tasa mayor

TIR =	45,82%
-------	--------

La TIR es de 45,82%, lo que significa que al ser superior a la tasa de descuento es rentable o beneficioso para el Círculo Militar sede Quito.

#### 3.9.4.4 Período de Recuperación de la Inversión

Este indicador ayuda a conocer el tiempo que se requiere para la institución recupere la inversión de la implementación de las tácticas del sistema financiero propuesto; considerando los 5 años de tiempo de vida útil del proyecto.

5 años.

Tabla 42. Período de recuperación de la inversión

Años	Flujo de Caja	Flujo Actualizado	P.R.I.
0		-46,577.00	-46,577.00
1	3,412.75	2,987.35	-43,589.65
2	17,076.97	13,085.02	-30,504.63
3	34,526.18	23,157.62	-7,347.01
4	56,276.68	33,041.19	25,694.19
5	83,190.61	42,754.65	68,448.84
<b>TOTAL</b>		68,448.84	

Nota. Flujos actualizados para PRI

La inversión que se propone se recupera en 3 años y 2 meses.

#### 3.9.4.5 Beneficio / Costo

Este indicador refleja el beneficio económico que obtendrá la institución por la inversión.

Por lo tanto, se utiliza la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

Tabla 43. Beneficio / Costo

<b>Años</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Ingresos Actualizados</b>	<b>Egresos</b>	<b>Egresos Actualizados</b>
1	5,561,423.49	4,868,192.83	3,543,189.31	3,101,531.26
2	7,804,177.83	5,979,856.58	3,749,538.81	2,873,038.62
3	11,170,426.74	7,492,300.39	3,986,653.85	2,673,954.09
4	16,301,157.75	9,570,743.40	4,259,415.60	2,500,790.09
5	24,246,548.68	12,461,173.89	4,573,196.63	2,350,330.32
<b>Total</b>	<b>65,083,734.49</b>	<b>40,372,267.09</b>	<b>20,111,994.20</b>	<b>13,499,644.37</b>

*Nota.* Ingresos y egresos actualizados para B/C

$$B/C = \frac{40,372,267.09}{13,499,644.37}$$

$$B/C = 2.99$$

El B/C es de USD 2.99, esto significa que por cada dólar invertido se genera una ganancia de USD 1.99, generando utilidades para la institución.

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Las acciones basadas en el modelo de gestión financiera para el Círculo Militar representan un mecanismo estratégico de solución derivado de los problemas identificados, puesto que actualmente la organización utiliza un sistema obsoleto para la gestión financiera, incluso la facturación no utiliza un sistema automatizado, ni análisis de indicadores financieros, por lo que existen demoras en el proceso, entre otros; por lo que sin la implementación de tácticas no se toma de manera oportuna decisiones.
- En el diagnóstico situacional se conoció que la institución oferta diversidad de servicios a nivel social, cultural, deportivo y social, cuenta con amplia experiencia, existe aportación de socios, clientes fijos, respaldo de las Fuerzas Armadas del Ecuador, estructura organizada, filiales en Cuenca y Guayaquil. No obstante, se observa alto seguimiento y control de los clientes, sistemas o software obsoleto, poco poder de negociación, procesos inadecuados para gestión financiera, no se realiza evaluación financiera y existen empresas que brindan servicio parecidos.
- La institución se enfoca en brindar servicio diferenciado para superar las expectativas de los clientes con trato personalizado e infraestructura renovada. Por lo que se diseñó un cuadro de mando integral, se estableció objetivos y tácticas según las perspectivas, verificando el cumplimiento a través de indicadores; además se planteó políticas para gestión financiera, cadena de valor, mejora de procesos financieros y plan táctico.
- La implementación de tácticas del modelo de gestión financiera requiere un presupuesto de USD 46,577.00, este se financia con recursos propios (41%) y

externos (59%); proyectando flujos con y sin sistema de gestión, siendo viable, recuperando la inversión en 3 años 2 meses.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Implementar el sistema de gestión financiera propuesto que permitirá que la institución tenga un crecimiento económico continuo a partir de la mejora de la situación interna, generando valor agregado y mejor posicionamiento en el mercado para ofertar servicios tanto a socios como al público en general.
- Realizar acuerdos comerciales con los proveedores de insumos, equipos y otros materiales necesarios para brindar un servicio eficaz, así como el apoyo al personal para que cumpla sus responsabilidades en un ambiente de trabajo adecuado, con las herramientas necesarias y la fidelización de socios y demás clientes, empleando publicidad.
- Aplicar los indicadores para controlar el cumplimiento de las acciones establecidas para la gestión financiera del Círculo Militar, así como la utilización de indicadores financieros para la evaluación, lo que permitirá contar con información precisa de la situación real de la entidad en la toma de decisiones para ampliar la cartera y volumen de ingresos, especialmente de los servicios operativos ofertados y no solo depender de la aportación de los socios.
- Invertir los USD 46,577.00, considerando el financiamiento externo en la entidad bancaria con menor tasa de interés, pues, se obtendrá un VAN de USD 68,448.84 TIR de 45,82%, periodo de recuperación 3 años 2 meses y un B/C de USD 2,99 dólares, lo que significa que presentarán cifras positivas y esto ayuda a que genere mejoras en la gestión financiera de la institución, por ende, crecimiento económico de la misma, manteniendo el control de las cuentas.

## **Bibliografía**

- Almeida, M. (2015). *X Congreso Internacional de la calidad*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Álvarez, M. (2018). *Información financiera, base para el análisis de estados financieros*. México: ITSON Universidad.
- Amo, F. (2015). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Banco Central del Ecuador. (2001). *La dolarización en el Ecuador*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (30 de Noviembre de 2019). *Información Estadística Mensual No. 2013 - Noviembre 2019*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (20 de Diciembre de 2019). *Tasas de interés*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122019.htm>
- Beltrán, J. (2008). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Argentina: 3R Editores.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décimocuarta ed.). CDMX: Programas Educativos S.A.
- Briseño, H. (2006). *Indicadores financieros: Fácilmente explicados*. CDMX: Umbral Editorial S.A.
- Catalina, J. (2011). *Planificación y control de gestión. Introducción al control de gestión*. España: Escuela de Organización Industrial.
- Centro de Estudios Históricos del Ejército. (31 de Enero de 2017). *Círculo militar de las fuerzas armadas 100 años*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de [https://issuu.com/ceheesmil/docs/circulo\\_militar\\_de\\_las\\_fuerzas\\_arma](https://issuu.com/ceheesmil/docs/circulo_militar_de_las_fuerzas_arma)
- Círculo Militar. (2017). *Corporación Círculo Militar: Políticas de Gestión Institucional período de gestión institucional período 2017-2019*. Quito: Corporación Círculo Militar. Obtenido de [http://www.circulomilitar.ec/wp-content/uploads/2017/11/politicas\\_gestion\\_Circulo-Militar.pdf](http://www.circulomilitar.ec/wp-content/uploads/2017/11/politicas_gestion_Circulo-Militar.pdf)

- Círculo Militar. (2017). *Estatuto del Círculo Militar*. Quito: Círculo Militar. Obtenido de <https://www.circulomilitar.ec/wp-content/uploads/2017/07/ESTATUTO-PAGINA-WEB.pdf>
- Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador. (31 de Enero de 2016). *Círculo Militar*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de Círculo Militar: <http://www.circulomilitar.ec>
- Círculo Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador. (30 de Noviembre de 2019). *Círculo Militar*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de Círculo Militar: <http://www.circulomilitar.ec>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga, España: Interconsulting Bureau S.L.
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.
- Donoso, G. (10 de Diciembre de 2019). Asamblea de Ecuador aprueba reforma tributaria propuesta por el Gobierno. *Infobae*, págs. 6-12.
- Ecuador Legal. (24 de Octubre de 2019). *Consular RUC - SRI en línea*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2019, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/consultas/sri-consultas/consulta-de-ruc/>
- Ecuador, C. M. (2016). *Círculo Militar* . Obtenido de Círculo Militar : <http://www.circulomilitar.ec/mision-y-vision/>
- El Comercio. (13 de Mayo de 2017). 10 leyes polémicas que aprobó la Asamblea Nacional del 2013-2017. *El Comercio*, págs. 7-14. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/10-leyes-polemicas-asambleanacional-rafaelcorrea.html>
- El Comercio. (4 de Octubre de 2019). El listado de insumos y bienes con reducción arancelaria será publicado el 7 de octubre. *El Comercio*, págs. 5-15.
- Estatuto del Círculo Mililar . (24 de Octubre de 2016). *circulomilitar.ec*. Obtenido de <https://www.circulomilitar.ec/wp-content/uploads/2017/07/ESTATUTO-PAGINA-WEB.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (11 de Marzo de 2019). *International monetary fund*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/11/ecuador-pr1972-imf-executive-board-approves-eff-for-ecuador>

- Fornero, R. (2003). *Análisis Financiero con Información Contable: Manual de estudio programado*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Fundación IFRS. (2014). *Módulo 6: Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas*. Londres : Fundación IFRS.
- García, D. (2017). *Módulo IV. Control de riesgos en la empresa: Riesgos Financieros*. Granada : Fundación General Universidad de Granada .
- Google Maps. (30 de Noviembre de 2019). *Ubicación Círculo Militar DMQ*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/C%C3%ADrculo+Militar/@-0.1977438,-78.4871304,403m/data=!3m1!1e3!4m12!1m6!3m5!1s0x91d59a6df8ecd275:0xf0a456d905e7452a!2sC%C3%ADrculo+Militar!8m2!3d-0.197379!4d-78.486771!3m4!1s0x91d59a6df8ecd275:0xf0a456d905e7452a!8m2!3d-0>
- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, .
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Septiembre-2019/201909\\_PobrezayDesigualdad.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Septiembre-2019/201909_PobrezayDesigualdad.pdf)
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf)
- INEC. (31 de Diciembre de 2019). *Pobreza*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2019, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019\\_d.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019_d.pdf)
- INEC. (2019). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Quito: INEC. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_nov2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2019.pdf)
- INEC. (2019). *Resultados: Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Inflacion/2018/Diciembre-

2018/01%20ipc%20Presentacion\_IPC\_dic2018.pdf

- ISO Tools. (2020). Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>
- ISO Tools Excellence. (2020). Obtenido de <https://www.isotools.org/normas>
- Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*(19), 1-6.
- Lezama, C. (2007). *Indicadores de gestión*. Guayana: Universidad para la Cooperación Internacional.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Maertínez, D., & Milla, A. (2015). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia* (Primera ed.). CDMX: Grupo Editorial Patria.
- Mallo, C., & Pulido, A. (2008). *Contabilidad financiera. Un enfoque actual*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Mejía, O. (2015). *Importancia de la implementación de un sistema de gestión integral en empresas Colombianas*. Cartagena de Indias: Universidad de Buenaventura Colombia.
- Meléndez, C., & Moncagatta, P. (2017). Ecuador: Una década del correísmo. *Revista de Ciencia Política*, XXXVII(2), 413-447.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (18 de Septiembre de 2018). *Establecimientos registrados*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2019, de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Montero, G. (2010). *Introducción a los sistemas de gestión*. Sevilla: Proinca.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Díaz de Santos.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). 25´5. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pérez, C. (2013). *Los indicadores de gestión*. Colombia: Visión Administrativa.
- Pérez, J. (2013). *Control de la Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

- Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo .
- Quevedo, J. (2018). *Normas de Información Financiera: Estudio práctico del marco conceptual del proceso contable* (Segunda ed.). CDMX: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- Quevedo, J. (2018). *Normas de Información Financiera: Estudio práctico del marco conceptual del proceso contable*. México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- Reglamento General Círculo Militar. (15 de Febrero de 2017). *circulomilitar.ec*. Obtenido de <https://www.circulomilitar.ec/wp-content/uploads/2017/06/REGLAMENTO-GENERAL-AL-ESTATUTO-DEL-CM-VIGENTE-desde-el-15-de-Febrero-2017.pdf>
- Restrepo, J., Valencia, M., & Vanegas, J. (2015). Análisis del riesgo financiero de las pequeñas y medianas empresas industriales en Colombia: estudio del sector Químico. *Revista Criterios*, XXII(1), 345-366.
- Revista Gestión Digital. (2019). Diferencia entre tasa de interés activa y pasiva. *Revista Gestión Digital*, 3-8. Obtenido de <https://revistagestion.ec/cifras/diferencia-entre-tasa-de-interes-activa-y-pasiva>
- Salgado, J., & Calderón, L. (2014). *Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual*. México: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática.
- Sánchez, R. (2016). *Proyecto de implementación de un Sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2015 en la empresa Pinatar Arena Football Center S.L.* Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicios al cliente para el funcionamiento de las empresas*. México: El buzón de Pacioli.
- Teleamazonas. (7 de Agosto de 2019). *El feriado bancario fue uno de los momentos más duros de la vida política ecuatoriana*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <http://www.teleamazonas.com/2019/08/el-feriado-bancario-fue-uno-de-los-momentos-mas-duros-de-la-vida-politica-ecuatoriana/>
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72.
- Teruel, M., Lapresta, J., Rosell, N., Camas, P., Diestre, A., & Pérez, J. (2006). *Guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad*. Aragón: Gobierno de Aragón.

Torre, A. (2011). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Perú: Universidad Nacional del Callao.

UNID. (2014). *Principios de finanzas: Análisis e interpretación financiera* . CDMX: Universidad Interamericana para el Desarrollo .