

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN ESTRATEGICO PARA ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO, DEDICADAS AL  
ESPARCIMIENTO SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA  
LIBERTAD”**

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:**

Castellanos de Oviedo, Ana Isabel	CC03011
Pichinte Quele, Griselda Beatriz	PQ03009

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA**

Agosto 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Ingeniero. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado
Jurado Examinador	Licenciado José David Avelar Licenciado José Cándido Pérez Hernández Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado

Agosto 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy gracias a Dios todo poderoso por haberme permitido culminar mis estudios universitarios y darme fortaleza y sabiduría para seguir adelante, a mis padres Rosendo Pichinte Alvarenga y María Luisa Quele por su apoyo incondicional y consejos oportunos, a mi hermana y hermano por su comprensión y amor, a mis compañeros que formaron parte de mi conocimiento académico en estos años, y a todos mis amigos y familiares que estuvieron siempre dándome ánimos y a los asesores Lic. Mauricio Magaña y Lic. Francisco Escobar Guardado por contribuir con sus conocimientos para terminar este trabajo.

Griselda Pichinte

A Dios y a la virgen María le doy las gracias por darme la fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera profesional, a mis padres Félix Y Cipriana de Castellanos (Q.E.P.D), a mis familiares por estar siempre apoyándome de manera incondicional, a mis compañeros y amigos que me brindaron su apoyo durante altos y bajos en la carrera, a la Universidad de El Salvador por haber sido el centro de formación profesional, al personal docente de la facultad de ciencias económicas, al Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez por transmitimos su sabiduría como asesor y demás personas que de alguna manera abonaron a la culminación de mi carrera.

Isabel Castellanos

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I. MARCO TEORICO, CONCEPTUAL, TECNICO Y LEGAL</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
1.1.1 Asociaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG's)	1
1.1.2 Plan estratégico	3
<b>1.2 Conceptos</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Clasificación de las ONG's y planes estratégicos</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Características de las ONG's y de los planes estratégicos</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Objetivos</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Importancia de las ONG's y de los planes estratégicos</b>	<b>13</b>
<b>1.7 Ventajas y desventajas de las ONG's y de los planes estratégicos</b>	<b>15</b>
<b>1.8 Propósitos y beneficios de un plan estratégico</b>	<b>16</b>
<b>1.9 Etapas del proceso del plan estratégico</b>	<b>17</b>
1.9.1 Etapa 1, Análisis de la situación	18
1.9.2 Etapa 2, Diagnostico de la situación o análisis	19
1.9.3 Etapa 3, Declaración de objetivos	20
1.9.4 Etapa 4, Estrategias	20
1.9.5 Etapa 5, Planes de actuación	21
<b>1.10 Importancia de las ONG's dedicadas al esparcimiento social</b>	<b>22</b>
1.10.1 Generalidades sobre el esparcimiento social.	22
1.10.2 Estructura organizativa de las ONG's	23
<b>1.11 Base técnica</b>	<b>24</b>
<b>1.12 Base legal</b>	<b>25</b>

<b>CAPITULO II. METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>29</b>
2.1 Tipo de investigación	29
2.2 Tipo de estudio	29
2.3 Unidades de análisis	29
2.4 Recolección de la información	29
2.5 Determinación del universo y la muestra	30
2.6 Recopilación de datos	30
2.7 Procesamiento de la información	31
2.8 Análisis e interpretación de los datos	32
2.9 Diagnóstico de la investigación	32
<b>CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS AL ESPARCIMIENTO SOCIAL</b>	<b>37</b>
3.1 <b>Generalidades de la organización</b>	<b>37</b>
3.1.1 Definición de misión, visión, valores, objetivos, metas y sus respectivas propuestas de mejora.	38
3.1.2 Estructura organizativa	40
3.1.3 Propuesta de mejora del organigrama de la asociación	40
3.1.4 Revisión del entorno interno y externo de la asociación	44
3.1.5 Propósito del uso de un plan estratégico.	45
3.1.6 Evaluación de la factibilidad de la propuesta	46
3.1.7 Objetivos de la propuesta	47
3.1.8 Importancia de la propuesta	47
3.1.9 Aspectos a considerar de la propuesta.	49
3.2 <b>Estructura general del caso practico</b>	<b>50</b>
3.3 <b>Análisis de los estados financieros históricos</b>	<b>50</b>
3.3.1 Estados financieros históricos comparativos	50
3.3.2 Análisis vertical	53
3.3.3 Análisis horizontal	56
3.4 <b>Análisis financiero comparativo</b>	<b>59</b>
3.4.1 Razones de liquidez	59
3.4.2 Razones de actividad	60
3.4.3 Razones de endeudamiento	61

3.4.4	Razones de rentabilidad	61
<b>3.5</b>	<b>Establecimiento de las áreas estratégicas</b>	<b>62</b>
3.5.1	Objetivos estratégicos	62
3.5.2	Actividades estratégicas	63
3.5.3	Mapa estratégico	64
3.5.4	Mecanismos para llevar a cabo las actividades para cada objetivo estratégico	65
<b>3.6</b>	<b>Presupuestos</b>	<b>69</b>
3.6.1	Ingresos	69
3.6.2	Cuentas por cobrar y detalle de cobros en efectivo	78
3.6.3	Costos y gastos	83
<b>3.7</b>	<b>Estados financieros proyectados</b>	<b>89</b>
3.7.1	Estados de resultados	89
3.7.2	Estado de situación financiera	90
<b>3.8</b>	<b>Análisis financiero con proyecciones</b>	<b>91</b>
3.8.1	Razones de liquidez	91
3.8.2	Razones de actividad	92
3.8.3	Razones de endeudamiento	93
3.8.4	Razones de rentabilidad	94
<b>3.9</b>	<b>Monitoreo, seguimiento y evaluación del plan</b>	<b>95</b>
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>97</b>
4.1	Conclusiones	97
4.2	Recomendaciones	98
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>99</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>101</b>

## INDICE

<b>Diagrama N° 1 Etapas del proceso del plan estratégico</b>	<b>18</b>
<b>Diagrama N° 2 Etapas del plan estratégico</b>	<b>21</b>
<b>Diagrama N° 3 Estructura organizativa de las Ong's</b>	<b>23</b>
<b>Diagrama N° 4 Estructura organizativa de la Ong del caso práctico</b>	<b>40</b>
<b>Diagrama N° 5 Propuesta de estructura organizativa</b>	<b>41</b>
<b>Diagrama N° 6 Objetivos estratégicos por área</b>	<b>62</b>
<b>Diagrama N° 7 Mapa estratégico</b>	<b>64</b>

## INDICE

<b>Cuadro N° 1 ONG's dedicadas al esparcimiento social en el municipio de Santa Tecla</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro N° 2 Base legal</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro N° 3 Resumen de resultados del área administrativa</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro N° 4 Resumen de resultados del área contable financiera</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro N° 5 Resumen de resultados del área financiera</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro N° 6 Factores internos de la asociación.</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro N° 7 Factores internos de la asociación</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro N° 8 Asignación de las responsabilidades para la ejecución del plan</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro N° 9 Estados de resultados históricos</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro N° 10 Estados de situación financiera históricos</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro N° 11 Análisis vertical del estado de situación financiera</b>	<b>54</b>

<b>Cuadro N° 12 Análisis vertical del estado de resultados</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro N° 13 Análisis horizontal del estado de situación financiera</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro N° 14 Análisis horizontal del estado de resultado</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro N° 15 Razones de liquidez</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro N° 16 Razones de actividad</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro N° 17 Razones de endeudamiento</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro N° 18 Razones de rentabilidad</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro N° 19 Cronograma de actividades</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro N° 20 Presupuestos de ingresos por ventas</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro N° 21 Presupuestos de ingresos por eventos sociales</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro N° 22 Presupuestos de ingresos por eventos deportivos</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro N° 23 Presupuestos de ingresos por cuota social años.</b>	<b>75</b>
<b>Cuadro N° 24 Presupuestos de ingresos por membresía, derechos de trámite y admisión</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro N° 25 Presupuestos de cuentas por cobrar por años</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro N° 26 Presupuestos de costos y gastos</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro N° 27 Estados de resultados proyectados</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro N° 28 Estados de situación financiera proyectados</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro N° 29 Razones de liquidez</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro N° 30 Razones de actividad</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro N° 31 Razones de endeudamiento</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro N° 32 Razones de rentabilidad</b>	<b>94</b>



## RESUMEN EJECUTIVO

Las ONG's, son entidades cuyo financiamiento depende principalmente de donativos y aportes de sus asociados, creadas con el objetivo de tomar parte activa en la vida pública, están orientadas hacia el desarrollo y beneficio de personas ajenas a la institución a través de programas o proyectos sociales; existen diferentes tipos; como promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos, ayuda humanitaria, inmigración y participación ciudadana, entre otras.

En el desarrollo de sus funciones van creciendo e involucrándose en un mayor número de actividades, una de ellas son las dedicadas al esparcimiento social, éstas corren el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo con el cual pueden clarificarlos y establecer prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlo. Actualmente algunas de estas entidades no poseen planes de trabajo, esto ocasiona obstáculos al tratar de tener un mejor manejo de los fondos que obtienen de los diferentes ingresos, así como lograr una adecuada utilización de los mismos, a su vez dificulta transparentar la gestión y rendir cuentas mediante la liquidación de ingresos y gastos.

Por tal motivo el presente trabajo tiene como finalidad contribuir con las organizaciones no gubernamentales al esparcimiento social, proporcionando un documento que contenga un modelo de plan estratégico que les permita lograr un mejor manejo de los recursos económicos.

Para realizar la investigación se utilizó el tipo de estudio analítico –descriptivo con el propósito de conocer cómo se lleva a cabo la gestión administrativa de este tipo de instituciones y la necesidad de contar con un plan estratégico financiero. Se consideró como unidad de análisis a la administración de las asociaciones sin fines de lucro en el municipio de Santa Tecla, y la aplicación de políticas del plan estratégico, así como principios y base técnica, a fin de analizar y determinar las causas que generan la falta de este procedimiento también, el personal operativo involucrado con la administración y funciones de estas organizaciones, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio; se utilizaron como técnicas de recolección de información la entrevista, encuesta, observación directa, análisis y recopilación bibliográfica.

La mayoría de entidades no elabora planes estratégicos de trabajo asegurando que es por falta de tiempo o interés, y operan de forma intuitiva, se guían por lo que creen, corriendo el riesgo de no alcanzar la verdadera finalidad por la cual fue creada la institución. A través de la planeación estratégica los directores obtienen una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más importantes y posibles de lograr, así como de tener una herramienta que les permita ver hacia el futuro, analizando las tareas necesarias para obtener los resultados deseados.

Es importante que en toda organización exista un proceso guiado de una herramienta que les permita hacer una valoración en la priorización de las actividades y así poder comprender las necesidades, habilidades y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

## INTRODUCCION

Las ONG's, surgen como resultado de las necesidades que existen en los diversos sectores sociales, con el apoyo de organismos religiosos, instituciones nacionales de carácter privado o público, como también internacionales, actualmente este tipo de entidades no cuentan con planes estratégicos, esto ocasiona obstáculos al tratar de hacer buen uso de los ingresos que obtienen, así como lograr una adecuada utilización de los mismos de acuerdo a lo presupuestado, a su vez dificulta transparentar la gestión y rendir cuentas mediante la liquidación de ingresos y gastos.

El contenido de este trabajo de investigación “PLAN ESTRATEGICO PARA ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO, DEDICADAS AL ESPARCIMIENTO SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD” está dividido en cuatro capítulos descritos a continuación:

Primer capítulo se da a conocer el marco teórico, en el cual se plasma la recopilación bibliográfica de los principales temas que conlleva el estudio realizado, una breve reseña histórica de los antecedentes más relevantes que involucran a las organizaciones no lucrativas, así como el surgimiento y desarrollo de la problemática sobre la importancia de que estas entidades cuenten con un plan estratégico para el manejo de los recursos económicos; también se definen conceptos básicos necesarios para la comprensión del plan estratégico, la sustentación técnica y legal que explica los diferentes aspectos que engloban el caso en estudio, de acuerdo a las leyes vigentes del país.

En el segundo capítulo se presenta la metodología y el diagnóstico de la situación actual de la problemática en estudio, basado en los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, donde se describe cada una de las observaciones y conjeturas con relación a la problemática de que las fundaciones sin fines de lucro cuenten con un plan estratégico financiero y poder dar una respuesta favorable que facilite a estas organizaciones implementarlo.

El tercer capítulo contiene el diseño de la propuesta del plan estratégico para ONG's dedicadas al esparcimiento social, para el manejo de los recursos económicos que incluye: los principales aspectos a considerar para su elaboración, el análisis y revisión del entorno de la institución tomada como base para elaborar el plan, identificando las fuentes de ingresos y estimación de los gastos

administrativos y operativos, establecimiento de prioridades y mecanismos para la ejecución de las diferentes actividades que permitan alcanzar los objetivos necesarios para asegurar el éxito de lo planteado, seguido de un adecuado control y evaluación, determinando la factibilidad de ser implementado.

Para terminar, en el cuarto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del estudio realizado, después de analizar y examinar los resultados de los cuestionarios aplicados a cada muestra que representa la población en estudio.

## CAPITULO I. MARCO TEORICO, CONCEPTUAL, TECNICO Y LEGAL

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Asociaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG's)

##### Las ONG's a nivel mundial

Las letras de la sigla ONG significan Organización No Gubernamental, define a las entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo, pueden tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, entre otras. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que se basan en el voluntariado e intentan mejorar algún aspecto de la comunidad, suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos; por ejemplo: mediante la venta de vestimenta o la realización de evento. Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera altruista sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización)

Las organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones aparecieron en Polonia en el año de 1840 al mismo tiempo que en los países de Europa Occidental. Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de justicia social.

Son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la Carta de las Naciones Unidas en su artículo 71.<sup>1</sup> En América Latina, tienen sus inicios en los años 50's, esto a raíz de que los países desarrollados toman interés en mejorar la crisis económica y social que muchos de los países Latinoamericanos atravesaban. Por esta razón, se formaron principalmente organizaciones cuyo trabajo es el de crear programas de bienestar económico. Dentro de estas se encuentran: El Banco Internacional de

---

<sup>1</sup> Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, Directorio de Instituciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador 2008, pág. 5

Desarrollo (BID), La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), El Banco Mundial (BM), La Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID)<sup>2</sup>

Las ONG's en El Salvador<sup>3</sup>.

Se puede señalar como punto de partida de las asociaciones sin fines de lucro en El Salvador la década de 1940, al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos, quienes en 1955 discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y económica que recibían los salvadoreños de organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas. A partir de ese momento comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y del gobierno para brindar un servicio humanitario y de beneficencia.

En la década de 1960, la iglesia católica y protestante utilizó este tipo de organizaciones para buscar alternativas de solución a problemas sociales de la realidad nacional y atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia, asistencia social, modernización de la agricultura y promoción cultural. Durante la década de los años 1970 el número de ONG's empiezan a incrementarse significativamente y a raíz del conflicto armado que vivió el país en la década de 1980 se produjo un surgimiento institucional, lo que generó alrededor de 200 nuevas organizaciones

A partir del año de 1990 estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales. "Entre los organismos que más han apoyado a El Salvador se mencionan: Comunidad Económica Europea, Cruz Roja Suiza, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, entre otros"<sup>4</sup>. Son resultado de las necesidades que existen en los diversos sectores sociales, reciben en la práctica nombres diversos "El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en un directorio de estas organizaciones elaborado en 1992 en nuestro país, las denomina "Instituciones Privadas de Desarrollo"<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> María Alejandra Lobos Vivar La Comunicación Social ONG's "Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación"

<sup>3</sup> Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, Directorio de Instituciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador 2008, pág. 13

<sup>4</sup>FUNES Moran, Hugo Roberto y otros. "Análisis de la aplicación y efectos de las normas internacionales de contabilidad sobre los sistemas contables y la presentación de estados financieros de las organizaciones no gubernamentales" UES. Santa Ana. Año 2003. Pág. 3

<sup>5</sup><http://www.vrijmetselaarsgilde.eu/Maconnieke%20Encyclopedie/FMAP~1/REFORM/reform3/cap41.htm>

Están reguladas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro creada en el año de 1996, donde se dicta la forma de operar y las normativas a las que debe apegarse, deben ser inscritas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial<sup>6</sup>.

Desde principios del año 2000 a la actualidad trabajan en proyectos para ayudar al desarrollo social, además en estos últimos años se han expandido en su campo de acción; ya que estas pueden realizar sus actividades en diferentes áreas<sup>7</sup>.

Las organizaciones no gubernamentales son entidades con una amplia estructura nacional o internacional; tienen objetivos que pueden cumplirse mediante la influencia sobre los gobiernos y medios de comunicación, pero no son parte de un partido político ni se constituyen como tal.

Son entidades privadas que desarrollan un trabajo con recursos económicos públicos recibidos a través de subvenciones o convenios y con los recursos propios que generan las cuotas de las personas que son socias, en el caso de las fundaciones éstas han de presentar una memoria técnica y económica al protectorado del que dependen y para las asociaciones es la asamblea la que supervisa y aprueba la gestión, pero las bases esenciales que guían la organización de las ONG's son los valores como la solidaridad, el altruismo y la ayuda mutua parecen contrastar con el creciente individualismo y el culto a los bienes materiales.

Existen otras entidades que, bajo la forma jurídica de asociaciones, tienen fines mutualistas. Es decir, son entidades dedicadas a satisfacer las necesidades de sus miembros, o incluso pensadas para ofrecer un servicio o producto a menor coste.

### **1.1.2 Plan estratégico**

El plan estratégico es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía<sup>8</sup>. También se puede decir que es el proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de

---

<sup>6</sup>Propuesta de un Modelo de Plan estratégico Publicitario para las Asociaciones No Gubernamentales Sin Fines de Lucro de tipo ambientalista en la zona Metropolitana de san Salvador para lograr una cooperación en desarrollo de sus proyectos 2000

<sup>7</sup>Propuesta de un Modelo de Plan estratégico Publicitario para las Asociaciones No Gubernamentales Sin Fines de Lucro de tipo ambientalista en la zona Metropolitana de san Salvador para lograr una cooperación en desarrollo de sus proyectos 2000

<sup>8</sup> Steiner, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F. Continental 2003. Pág. 21

un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas; y como resultado del proceso sistemático se genera un plan a largo plazo, con enfoque en el futuro y mira hacia los cambios.

Este concepto data de mediados del siglo XX como una herramienta administrativa de la alta dirección de las organizaciones, cuyo resultado se ve reflejado en una guía del rumbo que tomara hacia el logro de sus objetivos.

Los orígenes del plan estratégico formal fue introducido por primera vez a mediados de 1950, en alguno de los establecimientos comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de plan a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y a mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía direcciona y pone límites a todo proceso operacional.

Según estudios realizados en la década de los 60 los planes estratégicos toman mayor auge, comenzando en el país en los años 80, aplicándose en el área militar, luego adaptándose mayormente a la gran empresa, por lo que el administrador se ve obligado a actualizarse para desarrollar nuevas técnicas de gestión, volviéndose más competitiva en el mercado, a través de los resultados obtenidos en las áreas de ventas, utilidades, reparto equitativo para los accionistas.<sup>9</sup>

El concepto de plan estratégico siguió evolucionando en la medida que las organizaciones crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. De allí la utilidad del plan por escenarios o de los estudios del futuro, que proveen de una metodología para aproximar esas alternativas posibles que permitan diseñar opciones según el escenario que se produzca en un tiempo determinado.

---

<sup>9</sup> Hernández Cruz, Luis Alonso y otros. "Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe" UES. San Salvador. Año 2000. Pág. 20



## 1.2 Conceptos

### a) Estrategia

Arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a mediano y largo plazo, coordina las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin, es decir, son un conjunto de decisiones y actuaciones de diferente naturaleza que permite a la organización llegar a ellas.<sup>10</sup>

### b) Mapa de procesos

Representación gráfica de las actividades que se desarrollan en el plan, son las interrelación entre estas y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas y salidas de la organización. Descendiendo en el nivel de análisis, se llega a los diagramas o esquemas de los procesos, que visualizan el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas incluyen las tareas y actividades a realizar, de forma secuencial, con un principio y un final, dependiendo del ámbito de cada proceso.

### c) Valores estratégicos

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro y son la fuerza que llevan adelante la MISION y la VISION. Todo lo que puede aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un VALOR estratégico de la entidad. Una lista de VALORES estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia.

### d) Recreación

Proceso de renovación consciente de las capacidades físicas, intelectuales y volitivas del individuo, mediante acciones participativas ejercidas con plena libertad de elección, y que en consecuencia contribuyen al desarrollo humano.

---

<sup>10</sup> Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios #19, pág. 7

e) Tiempo libre

Momento en el que el ser humano puede ejercer su libertad de elección para la acción participativa según sus intereses y necesidades. Comúnmente se le identifica con el ocio, cuando en realidad puede transcurrir tanto dentro como fuera del tiempo de ocio.

### 1.3 Clasificación de las ONG's y planes estratégicos

#### A. ONG's

Hay muchos tipos pero todas tienen sus propios objetivos, hoy en día se clasifican dependiendo de la labor social a la que se dedican, la importancia de identificarlas es para conocer las existentes en la sociedad salvadoreña y que a su vez están contempladas dentro de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.<sup>11</sup> Dentro de las diferentes ramas en las que se clasifican estas instituciones se tiene a las siguientes:<sup>12</sup>

a) Promoción humana, desarrollo y asistencia.

Son aquellas que se dedican a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo, asistencia y promoción humana, los cuales son dirigidos a determinada población. Buscan plantear respuestas o alternativas con el fin de dar atención y solución a las necesidades de los sectores de escasos recursos económicos, que son a los que les brindan servicios.

Entre los campos en que estas organizaciones trabajan se puede mencionar: entrega de servicios básicos a la población necesitada, implementación de proyectos de desarrollo socioeconómico, educación y capacitación técnica, asistencia de emergencia y humanitaria.

Así mismo, realizan actividades que van desde la asistencia de emergencia y sobrevivencia hasta el desarrollo y autosugestión social y económica de las comunidades pobres. Entre estas se tienen las siguientes: Fundación Maquilíshuat, Fundación de Cooperación para los Refugiados y Desplazados, Fundación para la Autosugestión y la Solidaridad con los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS).

---

<sup>11</sup><http://html.asaid.com/ong.html>

<sup>12</sup> <http://www.isis.ufg.edu.sv/documentos/TE/658.8-A572d/Capitulo%20I.pf>

b) Carácter académico y/o científico.

Su fin es la investigación y difusión de estudios en áreas especializadas, que generalmente son de carácter socioeconómico y político. La prestación de servicios que estos institutos o centros brindan se deriva de su naturaleza investigativa, que en su generalidad pueden ser utilizados por diversos sectores, por ejemplo el Centro de Investigación Técnicas (CENITEC).

c) Promoción del sector privado.

Promueven los intereses del sector privado, empresarial, actividades de estudios y asistencia técnica. Dentro de esta se tiene a FUSADES, FEPADE, Empresarios Juveniles.

d) Instituciones de prevención.

Se dedican a actividades de capacitación, divulgación, educación, cuyo objetivo fundamental es la prevención de desastres y enfermedades, en la ciudadanía en general. Se tiene como ejemplo a FUNDASALVA, CONESVI.

e) Filantrópicas y de obras de beneficencia.

Realizan actividades de beneficencia y caridad para los indigentes y los más necesitados, por medio de movimientos, para generar ingresos a instituciones privadas y/o públicas. Se pueden mencionar: Patronato Pro-Hospital Benjamín Bloom, de Leones, Patronato del Cuerpo de Bomberos, Fundación Salvadoreña para la Tercera Edad.

f) Servicios de emergencia y salvamento.

Está conformada por Instituciones o clubes que prestan servicios de una forma eventual a la comunidad, en aquellas situaciones especiales de emergencias naturales, sociales y de rescate o salvamento. Como ejemplo de estas organizaciones se tienen las siguientes: Cruz Roja Salvadoreña, Asociación de Comandos de El Salvador, Cruz Verde Salvadoreña.

g) Culturales.

En este rubro se encuentran las organizaciones cuyas acciones que realiza están encaminadas al rescate, mantenimiento del patrimonio cultural, formación de valores culturales y espirituales; como la Asociación Salvadoreña de Boy Scouts, Patronato- Patrimonio Cultural de las Joyas del Cercén

h) Protección del medio ambiente.

Realizan actividades de investigación, educación, divulgación, formación de opinión pública, promoción de leyes, vigilancia y ejecución de proyectos situados en el campo de preservación del medio ambiente. Pudiendo mencionar al Centro de Estudios de Tecnología Apropriada (CESTA).

i) Género.

Estas se dedican a la investigación, documentación sobre la situación de la mujer salvadoreña e implementación de proyectos de desarrollo y asistencia social dirigida a mujeres entre los cuales se pueden mencionar: servicios de atención directa, defensa y protección de la mujer, promoción de leyes, formación de opinión pública, capacitación, como es el caso del Instituto de la Mujer (IMU).

j) Derechos ciudadanos.

Trabajan por la defensa, promoción, educación, investigación formación de opinión pública, vigilancia de los derechos humanos estudios sobre la aplicación de leyes de carácter público. Ejemplo de ellas es el Instituto de Estudios Jurídicos de El Salvador (EJES).

B. Planes <sup>13</sup>

Los planes según su función pueden clasificarse en las siguientes áreas:

a) Estratégico

Es el más amplio por ser la visualización a largo o medio plazo concibiendo a la organización como un todo. En este tipo de plan los administradores deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro.

---

<sup>13</sup> LEONAR, Goodstein y TIMOTHY, Nolan. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, México 2009.116p. Pág. 5-10

b) Táctico

Es efectuado en el ámbito de cada departamento o unidad y consiste en efectuar planes a medio plazo. Este tipo de planificación suele usarse para describir lo que la organización debe hacer para que la organización tenga éxito en dicho periodo de tiempo.

c) Operativo

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Este debe ser fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

d) Prospectivo

Lo que lo distingue es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible, a la luz de un proceso de planificación que se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones individuales.

## 1.4 Características de las ONG's y de los planes estratégicos

### A. ONG's<sup>14</sup>

Respetando la diversidad y capacidad de autogobierno de cada entidad, las ONG's reflejan una serie de características en su organización, una de las principales es que son instituciones de proyección social que han sido creadas para el beneficio de la comunidad, generando ingresos a través del desarrollo de diferentes actividades, los cuales serán utilizados para satisfacer necesidades de terceros, además también se consideran las siguientes:

---

<sup>14</sup> ARÉVALO, Lilian Marilú. Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG's del departamento de San Salvador. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador; escuela de administración de empresas 2010. 18p.Pág. 8

a) Independencia estatal

Nacen con iniciativa privada separada de la administración pública, en principio están sostenidas por aportaciones de particulares y de organismos internacionales, así como de fondos generados de las operaciones o proyectos que se realizan.

b) No lucrativas

La actividad no está orientada a la obtención de beneficios de ninguno de sus miembros, socios o fundadores, constituidas para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de los sectores que representa, formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario, no dedicada al lucro personal.

c) Voluntarias

Las actividades son filantrópicas, las donaciones como fuente de recurso como la participación en los máximos niveles directivos se encuentra a cargo de personas que realizan su tarea de forma voluntaria, así como también en otros niveles de la organización sobresale esta cualidad para el trabajo y la prestación de servicio.

d) Comunitarias o populares

Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la comunidad por medio de su participación. Aquí se observa el papel que juegan las organizaciones comunitarias y qué posición toman en la escala de participación. El municipio y los actores externos son los principales responsables del desarrollo de la población. La contribución en el proceso ocurre generalmente por medio de una representación de la población en organizaciones comunitarias.

e) No gubernamentales para el desarrollo

Es la labor que entidades, asociaciones y ONG's realizan en materia de cooperación internacional para el desarrollo de países o zonas empobrecidas por ser unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica Internacional, en coordinación con el gobierno central, regional y local, según corresponda en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

## B. Plan estratégico<sup>15</sup>

### a) Objetivo de la situación y análisis de los interesados.

Sin una comprensión objetiva e imparcial de “lo que está pasando”, no es probable pensar que un plan estratégico va a ser eficaz. Se debe tener una mirada de lo que ocurre externa e internamente, y prestar especial atención a las necesidades de sus grupos de interés.

### b) Claridad de objetivos y metas realistas.

Es de vital importancia para su gente entender el propósito de la iniciativa estratégica y tener metas claras a las que se aspira, pero realistas, con claridad de los propósitos, atención y pasión necesarias para lograr un esfuerzo sostenido y exitoso.

### c) Sentido de urgencia.

Sin un sentido de urgencia, es demasiado fácil dejar para mañana lo que se debe hacer hoy, por tanto, debe existir un nivel para determinar el actuar inmediatamente, se trata de animar y alimentar la voluntad e inspiración para generar el cambio.

### d) Estrategias que ponen de relieve sus valores y juegan con sus fortalezas organizativas.

La estrategia no se trata de las tareas a realizar, sino de entender lo que haría en base a sus prioridades y valores.

### e) Transparencia.

Es esencial que la gente acepte el plan estratégico como propio. De esta forma se puede comprometer a los beneficiarios con sus objetivos y metas. Para lograr esto, es importante contar con la transparencia desde el principio. Para sostener los esfuerzos, los asociados deben entender y estar informados de cómo sus actividades ayudan a lograr los resultados deseados.

---

<sup>15</sup> STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 2010. ISBN-10: 9682604168. Pág. 33

f) Seguimiento, medición y retroalimentación.

Consiste en mirar los efectos, monitorear el progreso, medir las salidas así como los resultados, obtener información de todas las partes interesadas, identificar y documentar los supuestos clave acerca del plan periódicamente, y tomar decisiones sobre los supuestos utilizados y de no ser relevantes hacer mejoras.

## 1.5 Objetivos

### A. ONG's

- a) Brindar ayuda a determinados sectores de la población.
- b) Establecer y crear puestos de trabajo.
- c) Fortalecimiento de la capacidad de la sociedad a enfrentar problemas con soluciones productivas.
- d) Promover el desarrollo integral de las comunidades.
- e) Impartir conocimientos adecuados a las personas para poder lograr el desarrollo integral.

### B. Plan estratégico

- a) Modelar y remodelar las actividades de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo y beneficios satisfactorios.
- b) Establecer los criterios para tomar decisiones y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.



## 1.6 Importancia de las ONG's y de los planes estratégicos

### A. ONG's

Han adquirido relevancia en las últimas décadas al haber contribuido en la sensibilización de la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo, ejecutando una función dinamizadora y crítica de sus gobiernos, con el objetivo de impulsar acciones de cooperación internacional, y a su vez incrementar los recursos destinados al desarrollo. La mayoría nacieron como respuesta a necesidades que los gobiernos no satisfacían de manera completa, y su valor radica en poder reunir a personas con diferentes visiones pero con genuina preocupación por el bienestar del entorno.

#### a) Económica

Como parte de los propósitos está el de proporcionar herramientas y materiales a las personas que lo necesitan, además incluyen apoyo social, educación y técnicas para el desarrollo, evitando así que las personas realicen gastos que afecten a la economía de su hogar

El enfoque para realizar los trabajos es principalmente participativo, conformando grupos y centros, organizados por afinidad o similitud de actividades. De esta forma se asume responsabilidad y compromiso solidario, que luego les permite tener acceso en actividades económicas.

La gestión que es desarrollada en los programas que se llevan a cabo muestra niveles de recuperación, lo que demuestra los valores de responsabilidad y cumplimiento que se promueven a través de charlas y capacitaciones a los sectores interesados.

#### b) Social

Están principalmente orientadas al servicio social, forman promotores integrales que velan por distintas causas, como por ejemplo: evitar la violencia, el consumo de drogas, el abuso infantil promover la buena alimentación, entre otros.

Participan en comités intersectoriales, juntas directivas comunales, grupos de mujeres, organizaciones sociales e institucionales públicas locales, para realizar acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del entorno en el que se desenvuelven.

### c) Cultural

La importancia cultural se puede identificar dentro de dos sentidos: El individual el cual se reconoce a sí misma y su propia cultura y el colectivo está relacionado con la forma en que el conjunto de comunidades se vincula con su territorio y con la sociedad nacional. Las ONG's promueven y defienden la identidad cultural de los pueblos, de esta manera permite el trabajo de gestión de todos estos grupos y líderes culturales en la búsqueda de recursos para financiar las diferentes propuestas que benefician a un determinado grupo de habitantes.

### B. Plan estratégico

Es un proceso que permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos, además responde a situaciones inesperadas que puedan afectar a la organización orientando a los miembros, esclareciendo hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, fijando objetivos y estrategias que controlaran y evaluaran el desempeño de la dirección.

Para toda institución es importante planificar ya que esta llega a formar parte integral de sus actividades, al permitirle mantener un enfoque en el presente y el futuro, al mismo tiempo le da la oportunidad de fomentar compromiso entre todos los niveles de la organización, volviéndose sensible a los cambios del medio, otorgando compromiso y bienestar en el desarrollo de sus actividades.

Un plan estratégico es más que un proceso de previsión, exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Además, faculta a los gerentes y a otros individuos en la entidad para que evalúen en forma similar situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

## 1.7 Ventajas y desventajas de las ONG's y de los planes estratégicos

### A. En las ONG's

#### a) Ventajas

- i. Toman como centro de su quehacer a grupos bien definidos, de tal manera que pueden profundizar en las causas de los problemas y proponer soluciones que combatan la eficiencia de los mismos.
- ii. Realizan actividades relativamente pequeñas, permitiendo que los errores sean mínimos y puedan ir perfeccionándose en poco tiempo.
- iii. Se encuentran muy cerca de la población objetivo, de tal manera que pueden determinar con precisión la magnitud de las necesidades y los requerimientos de recursos para implementar eficientemente los proyectos.

#### b) Desventajas

- i. Dependencia de la obtención de recursos de terceros. Se enfrentan con la dificultad de obtener fondos con los cuales poder llevar a cabo sus proyectos o darle continuidad al desarrollo de sus actividades operativas.
- ii. Desconfianza en la eficiencia de sus proyectos de intermediación y facilitación del desarrollo entre los grupos a quienes van dirigidos.

### B. De un plan estratégico<sup>16</sup>

#### a) Ventajas

- i. Permite identificar oportunidades significativas, precisar ventajas y desventajas de competidores, al igual que sus propias debilidades y amenazas.
- ii. Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centra esfuerzos en el cliente o beneficiario.
- iii. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía, a las cuales debe prestar especial atención.

---

<sup>16</sup> STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 2008. ISBN-10: 9682604168. Pág. 47

- iv. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración.
  - v. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones, entre otras.
  - vi. Permite medir el impacto futuro a partir del uso de la información de hoy por medio de proyecciones financieras.
- b) Desventajas
- i. Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de hechos futuros.
  - ii. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir, porque parte de estimaciones proyectadas, de ahí que es fundamental el monitoreo constante para poder adoptar cambios según sea la necesidad.
  - iii. Para el caso específico de ONG's resulta difícil poder ejecutar los proyectos si no obtienen las donaciones esperadas.
  - iv. Consigue ahogar la iniciativa, dando tendencia a realizar un plan excesivo, lo cual lleva a la rigidez en la actuación de los directores y del personal de la organización en general.
  - v. En algunos casos alcanzan a demorar las acciones, existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las gestiones correctivas pertinentes.

### **1.8 Propósitos y beneficios de un plan estratégico**

Los planes tienen como propósito determinar el proceder de una organización en un periodo de tiempo, siendo elaborados con decisiones presentes con el fin de evitar impactos negativos en el futuro. Se trabaja con el respaldo de los objetivos, para determinar lo que debe hacerse para alcanzarlos en una fecha específica, estos no intentan eliminar el riesgo sino que tratan de asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes, a continuación se señalan algunos propósitos de llevarlo a cabo:

- a) Esclarecen los objetivos
- b) Determinan dirección y prioridades
- c) Proveen un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones
- d) Ayudan en la efectiva asignación y uso de los recursos
- e) Señalan temas críticos de riesgo, así como fortalezas y oportunidades.

Se realizan con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias de la misión, visión y objetivos, trae numerosos beneficios que se reflejan en los resultados del plan estratégico.

Los directores se benefician en la organización mediante la ejecución de un plan, teniendo una idea clara de qué objetivos estratégicos son posibles ejecutar y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo. Esto puede permitir la implementación de campañas de recaudación o generación de ingresos, con montos para actividades o proyectos específicos.

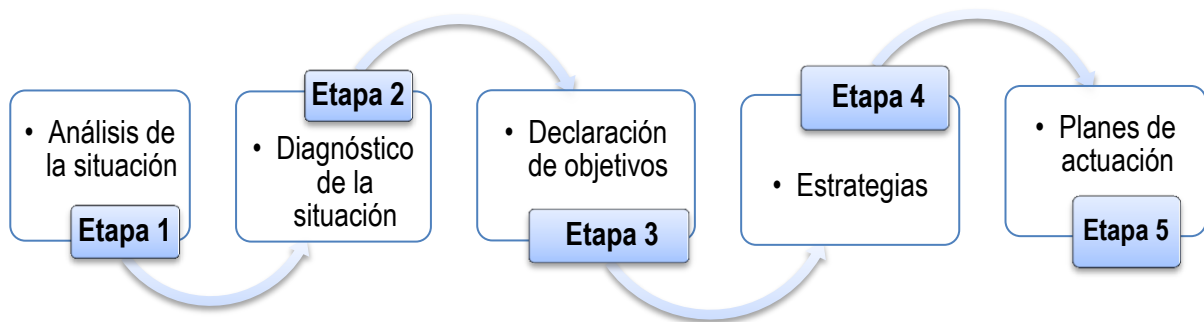
Agregado a esto, el personal de proyectos tiene actividades detalladas para desarrollarlos de manera anual, monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de los mismos.

Además, permite a la entidad mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y obtención de más ingresos.

## **1.9 Etapas del proceso del plan estratégico**

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

**Diagrama N° 1 Etapas del proceso del plan estratégico**



### 1.9.1 Etapa 1, Análisis de la situación

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa e interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la organización.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, este estudio incluye cantidad y calidad de prestaciones y/o benéficos que ofrecen organismos similares, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier valor añadido en su forma de trabajo.

El análisis externo puede resultar vital por lo que deben analizar los diferentes tipos de organizaciones similares y su actuar teniendo, en cuenta aspectos como:

- Situación de otros organismos y su influencia
- Beneficios
- Situación y evolución de la organización

Estos aspectos deberán ser analizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro.

Permitirá descubrir oportunidades y amenazas del entorno, sin embargo, un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y fortalezas.

Por lo general se realizan mediante herramientas de autodiagnóstico estratégico, ayudan a valorar si se ha tomado las decisiones adecuadas y aplicado correctamente los planes de actuación, concretamente permitirá responder cuestiones como:

- ¿Qué objetivos se han marcado?
- ¿Son estos objetivos realistas, o se debían haber fijado otros más cercanos a sus perspectivas?
- ¿Se han definido correctamente la estrategia?
- ¿Son coherentes las estrategias?
- ¿A qué población se dirigen?
- ¿Son adecuados los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos marcados?
- ¿Es correcta la estrategia de aprovisionamiento, de forma que permita abastecer a los beneficiarios en tiempo y en las condiciones esperadas?
- ¿Se tiene en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades?

### 1.9.2 Etapa 2, Diagnóstico de la situación o análisis

Las etapas del plan estratégico comprenden los pasos que comúnmente se abarcan en la metodología que se aplica para el desarrollo de la cadena de valor para el análisis organizacional y la matriz **FODA** para la formulación de las estrategias. A la vez se hace uso de herramientas como la matriz de evaluación del factor externo e interno.

- a) Análisis externo
  - i. Oportunidades: describen los posibles mercados, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
  - ii. Amenazas: describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la entidad, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar el entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

- b) Análisis interno u organizacional
  - i. Fortalezas: describe los recursos y las destrezas que se han adquirido, ¿en qué se diferencian de otros organismos?, ¿Qué saben hacer mejor?

- ii. Debilidades: describe los factores en los que se está en una posición desfavorable respecto a otros similares. Para realizar el examen interno se ha de considerar analizar los recursos, de actividades y de riesgos.

### **1.9.3 Etapa 3, Declaración de objetivos**

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser, denominada “Misión”, con los objetivos que les gustaría alcanzar, denominado “visión”, con los valores en los que cree y que compartirán, “valores”.

Naturalmente, dependerá del tamaño de la organización el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración informal de sus intenciones.

### **1.9.4 Etapa 4, Estrategias**

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

- a) Definición de la organización:

En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades y segmentos que van a ser satisfechos, así como áreas geográficas tecnologías que serán empleadas (por ejemplo venta electrónica).

- b) Competitivas genéricas:

En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación, especialización y concentración en un segmento del entorno en el que funciona.

- c) Crecimiento:

Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.



### 1.9.5 Etapa 5, Planes de actuación

La definición de las decisiones operativas es, sin duda la fase de mayor concreción, para hacer efectiva una estrategia debe traducirse en actividades concretas, además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza del trabajo, éstos se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” el proceso de toma de decisiones, es una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ese momento, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Al concluir con las etapas del plan, este puede resumirse en un mapa estratégico partiendo de la misión de la entidad hasta llegar a las acciones necesarias para llevarla a cabo, este puede verse resumido en el siguiente diagrama.

**Diagrama N°2 Etapas del plan estratégico**



## **1.10 Importancia de las ONG's dedicadas al esparcimiento social**

### **1.10.1 Generalidades sobre el esparcimiento social.**

El esparcimiento social es considerado como una necesidad para todos los seres humanos, se reconocen sus beneficios para el bienestar del hombre. Incluye diversas formas de actividad que permitan satisfacción y desahogo emocional, cada día es mayor la necesidad de motivaciones positivas en este sentido.

Se puede decir que se refiere a aprovechar el tiempo libre en el marco de algún acto encaminado a formar a la persona para que su período de distracción sea más enriquecedor o bien ir dirigido a algún objetivo formativo o de aprendizaje. En cuanto a su labor principal el esparcimiento social suele ser monotemáticos, según sea la diversidad de acciones recreativas incluidas.

Este tipo de prácticas se distingue de las demás por poseer, entre otros los siguientes atributos específicos:

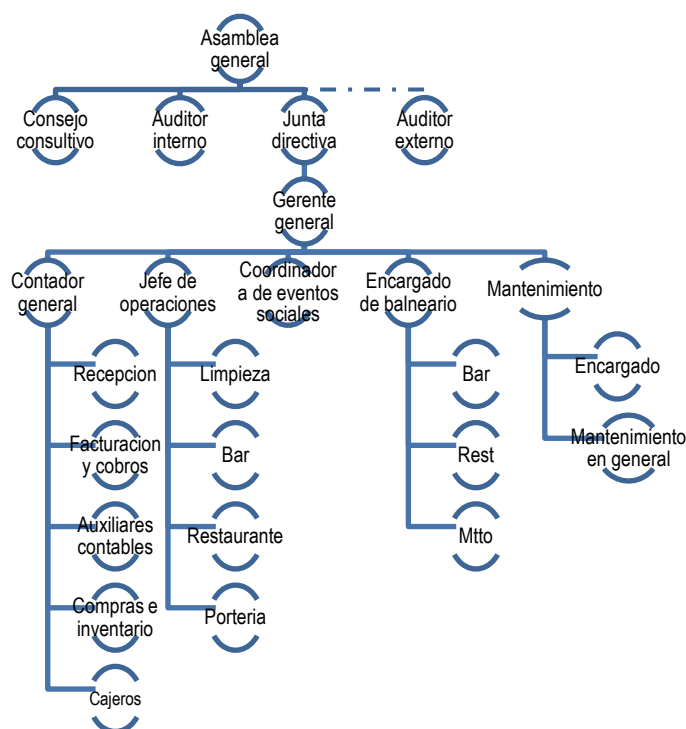
- a) Se desarrollan en amplitud temporal muy importante, adecuando su organización interna y sus relaciones con el entorno social según sea la hora, día y estación.
- b) Pueden utilizar tanto espacios centrales de las ciudades y de sus barrios, como zonas rurales.
- c) Las localizaciones, en general, se caracterizan por contar con buena accesibilidad, en los urbanos con una cierta concentración poblacional y/o buena calidad ambiental.
- d) Cuentan con una estructura relacional interna muy densa, en la que conviven sectores de distinta clase, pero que se caracterizan por poseer alta complementariedad y sinergia entre sí, que establece fuertes interacciones con el entorno social.
- e) Su grado de diversidad interna es elevado y su dinámica de cambio es muy variada, la que conlleva una importante y hasta cierto punto imprevisible, capacidad real o potencial de afectación del entorno social.

**Cuadro N°1. ONG's dedicadas al esparcimiento social en el municipio de Santa Tecla**

Nombre	Dirección	Teléfono
Club Rotario de Santa Tecla	Centro comercial feria Rosa Carretera Santa Tecla, San Salvador	(503) 2243-1545
Club Tecleño	Calle Don Bosco No.3-1 Santa Tecla, La Libertad	(503) 2229-7474
Asociación Tecleños de Corazón	8ª. Avenida sur No.2-2 Bis Santa Tecla, La Libertad	(503) 2228-3658
Club Rotario Ciudad Merliot	65 av. Norte #165 circulo deportivo de Santa Tecla, La Libertad	(503) 2555-5000
Club de Leones	Avenida Melvin Jones Y 10 Calle Oriente, Residencial La Colina 1, Santa Tecla, La Libertad,	(503) 2228-0862

### 1.10.2 Estructura organizativa de las ONG's

A continuación se presenta la estructura organizacional considerada como básica para las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la recreación.

**Diagrama N° 3 Estructura organizativa de las ONG's**

## 1.11 Base técnica

En El Salvador la mayoría de ONG's elaboran su contabilidad de acuerdo a la norma de contabilidad financiera número 21 que tiene por título: "Registro de las operaciones financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro".

En esta norma se tratan cada uno de los elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica.

### i. Sistemas de contabilidad<sup>17</sup>

Las asociaciones sin fines de lucro orientadas hacia el desarrollo, realizan diversas actividades de carácter económico-social. Sin embargo, la contabilidad debe cumplir su finalidad de registrar y resumir la información que esos eventos generan, para la cual se deben seguir los criterios siguientes:

- En las entidades que se dedican a una sola disciplina, el sistema de contabilidad puede tener un solo plan de cuentas que estandarice las anotaciones.
- Para organismos que poseen una variedad de programas heterogéneos, deben llevar una contabilidad por fondos, para poder extraer información segmentada.

### ii. Base contable<sup>18</sup>

Según esta norma la base contable que las asociaciones sin fines de lucro deben usar y tienen que cumplir con particularidades propias de la operación a que se dedican las cuales son:

- Deben llevar contabilidad formal de su patrimonio aquellas con un capital mayor a un mil ciento cuarenta y tres dólares (US\$1,143.00), de acuerdo con alguno de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a leyes tributarias debidamente aprobadas por el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

---

<sup>17</sup> 17 Norma de Contabilidad Financiera de la 1 a la 28: Norma de Contabilidad Financiera N° 21: Registro de las Operaciones Financieras en Las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro. Talleres Gráficos UCA, Febrero 1999 Pág. 263-264.

<sup>18</sup>Ibid., Pág. 264.

- Generar información íntegra sobre los desembolsos en efectivo que se han hecho para la ejecución de las operaciones, de manera que no presenten distorsiones por cargos de partidas no monetarias.
- El tratamiento de los ingresos deben computarse por lo realmente percibido, ya que la captación de fondos depende de factores incontrolables por la entidad, como: altruismo de terceras personas, el grado de responsabilidad de los socios para cumplir con sus cuotas, entre otros.
- Las actividades económicas son recursos de terceras personas para fines específicos como: desarrollo o fortalecimiento institucional, salud comunitaria, por lo que no aplica el concepto de “pérdidas o ganancias” en los resultados. Estos últimos deben medirse bajo el concepto de “ingresos netos y gastos” del periodo que se está midiendo, para obtener lo que se conoce como “excedente del período”, la cual difiere de las propiedades intrínsecas del lucro.

Además de lo descrito en los párrafos anteriores, la norma también explica aspectos a tomar en cuenta como en el rubro de activos, depreciaciones; en el caso de los pasivos abarca las donaciones en administración, también trata el fondo patrimonial, la parte de los ingresos, egresos, gastos de operación de la compañía, gastos de ejecución de programas, proyectos u obras, gastos incurridos en el cumplimiento de obligaciones y de inversión. También detalla los estados financieros básicos, su estructura y divulgación.

### **1.12 Base legal**

Es competencia del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, velar por el cumplimiento del marco legal de estos organismos, quienes se encuentran regulados por las siguientes leyes:

## Cuadro N° 2 Base legal

BASE LEGAL	
NOMBRE DE LEY	ARTÍCULOS RELACIONADOS
<b>Constitución de la República</b>	i. Art. 7, inciso primero y segundo: Aclara la obligación del Estado a garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.
	ii. Art. 108, Establece que ninguna corporación o fundación civil o eclesiástica, cualquiera que sea su denominación u objeto, tendrá capacidad legal para conservar en propiedad o administrar bienes raíces, con excepción de los destinados inmediatamente y directamente al servicio u objeto de la institución.
<b>Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro</b>	i. Art. 12, Las asociaciones se constituyen por medio de escritura pública.
	ii. Art. 13 La administración de las asociaciones y sus administradores estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.
	iii. Art.19 Las fundaciones se constituyen por escritura pública o por testamento.
	iv. Art.20 Las fundaciones serán administradas por la persona o el organismo colegiado que disponga el fundador.

<p><b>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces.</b></p>	<p>i. Art. 1, numeral Excepción de estar grabado del impuesto la adquisición de bienes por parte del Estado, las Municipalidades y demás corporaciones y fundaciones de Derecho Público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.</p>
<p><b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b></p>	<p>i. Art. 6, No son sujetos obligados al pago de este impuesto:</p> <p>Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, que deberán obtener previa calificación de la Dirección General, cumpliendo con los requisitos previamente establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar solicitud por escrito a la Dirección General acompañando el Diario Oficial o fotocopia certificada del mismo, donde aparecen publicados, el acto constitutivo, los Estatutos de la Entidad y el acuerdo donde se le otorga la personería jurídica.</li> <li>- Relación nominal de los miembros que integran la Entidad.</li> <li>- Certificación del Punto de Acta de elección de los Las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, miembros del Directorio de la Entidad.</li> <li>- Permitir la verificación directa por parte de la Dirección General, si ésta lo estima pertinente, previo a la calificación correspondiente.</li> </ul> <p>ii. Art 50, Aclara la solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho y utilidad pública.</p>

<b>Código Tributario</b>	Art 91, Entre otras cosas establece que: “junto a la declaración de impuesto sobre la renta se deberán presentar el balance general de cierre del ejercicio o período de imposición respectivo, el estado de resultados o en su caso el resultado de ingresos y gastos, así como las conciliaciones fiscales o justificaciones de los rubros consignados en la declaración y en el balance general. La información antes citada deberá presentarse por medio de los formularios que disponga la Dirección General de Impuestos Internos, lo cual se circunscribe a la especificada en el inciso anterior.
<b>Ley del Seguro Social y su Reglamento</b>	Por contar con personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el Estado de pago de la seguridad social en forma de cuantía que determine la Ley. Los patronos deben inscribir a la entidad y afiliarse al personal en Instituto Salvadoreño del Seguro Social en los plazos que establece el reglamento de la Ley del Seguro Social.
<b>Ley de Sistema de Pensiones</b>	Como empleadoras están obligadas a darle el cumplimiento a los lineamientos de las tasa de cotización de las cuales llevarán controles en cuentas por pagar a las Administradoras de Fondos de Pensiones, en las que estén afiliados sus empleados.
<b>Código de Trabajo</b>	Art. 17, Por la relación laboral que existe entre los patronos y trabajadores relacionándose con los contratos individuales de trabajo



## **CAPITULO II. METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 Tipo de investigación**

El desarrollo de la investigación se hizo mediante el enfoque hipotético-deductivo, analizando los aspectos del por qué las asociaciones sin fines de lucro no hacen uso de un plan estratégico, planteando los elementos que contribuyen a ser más eficientes en la administración de los recursos.

### **2.2 Tipo de estudio**

La investigación se basó en un estudio de tipo analítico-descriptivo, que puntualizó la deficiencia de la administración, en cuanto al desarrollo de un plan estratégico y su efecto en la dirección de los recursos económicos, además de describir como elaborar un plan estratégico, políticas y proyecciones a largo plazo, analizando las posibles causas, características, elementos, como estas se vinculan para determinar la causa principal que da origen al fenómeno en estudio.

### **2.3 Unidades de análisis**

Para la investigación se consideró a la administración de las asociaciones sin fines de lucro y la aplicación de políticas del plan estratégico, así como principios y base técnica, a fin de analizar y determinar las causas que están generando la falta de este procedimiento.

### **2.4 Recolección de la información**

La información recolectada se originó en dos fuentes; clasificadas como primarias las empíricas o de campo y las secundarias las bibliográficas o documentales, las cuales fueron complementarias para llevar a cabo un buen trabajo de investigación.

a) Empíricas o de campo

Su fuente de datos se encuentra en información de primera mano, proveniente de entrevistas, encuestas y observación. Estas se utilizaron para desarrollar el plan estratégico y su efecto en la administración de los recursos económicos de las asociaciones sin fines de lucro dedicados al esparcimiento social.

b) Bibliográficas o documental

Esto se refiere a la información ya procesada contenida en libros, documentos, páginas web; tiene como objetivo servir de base a la investigación de conceptos, teorías, características, antecedentes, clasificación y todo lo relacionado con el tema de investigación.

## **2.5 Determinación del universo y la muestra**

a) El universo

En la investigación el universo considerado, según datos obtenidos por el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial está constituido por 5 asociaciones. La población de estudio de acuerdo con las unidades de observación es de característica homogénea y estratificada; por lo cual no se aplicó la fórmula para obtener el tamaño de la muestra.

b) La muestra

De una población de 5 asociaciones, considerando que son de esparcimiento social, se ha tomado su totalidad como muestra.

## **2.6 Recopilación de datos**

a) Técnicas de investigación

En el desarrollo de la investigación sobre la importancia de un plan estratégico para un mejor uso de los recursos económicos en las asociaciones sin fines de lucro de Santa Tecla, se hizo uso de

técnicas e instrumentos que permitieron conocer la parte teórica, así como la información de las unidades en estudio, para ello se utilizaron las siguientes:

i. Entrevistas

La entrevista fue dirigida al personal involucrado en el área de gerencia administrativa-financiera de las asociaciones sin fines de lucro, específicamente las que son de esparcimiento social.

ii. Observación

Se observó las herramientas que utilizan para realizar sus proyecciones a largo plazo y la situación actual de la asociación.

b) Instrumentos de investigación

i. Encuestas

Se utilizó este instrumento, el cual se conformó por una guía de preguntas enfocada al desarrollo de un plan estratégico e indagación de los conocimientos del personal involucrado.

## **2.7 Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información que se obtuvo de las encuestas se hizo de la siguiente forma:

- Codificación de las preguntas cerradas.
- Realización de trabajo de limpieza de las encuestas, (Significa: su numeración; revisión de las respuestas, a fin de corregir errores de toma, por ejemplo si no se ha pasado de una pregunta a otra, o aquellas en las que debe registrar una sola opción y aparecen marcadas dos o más)
- Proceder a la codificación de variables de preguntas abiertas.
- Preparar la muestra para la codificación de las preguntas abiertas.

- Preparar el listado de códigos y después complementar la codificación.

## **2.8 Análisis e interpretación de los datos**

La presentación de la información se agrupó en un cuadro de tabulación, donde se muestra la frecuencia absoluta y relativa de los datos obtenidos de las respuestas de cada pregunta del cuestionario, el análisis de las opiniones de las unidades de estudio está presentado en gráficos, elaborados en base a la tabulación, el cual sirvió como parámetro para hacer un análisis del comportamiento de las asociaciones sin fines de lucro con respecto al uso de planes estratégicos para el manejo de los recursos. (Ver Anexo 2)

## **2.9 Diagnóstico de la investigación**

El diagnóstico está basado en los resultados que se obtuvieron mediante la recopilación y análisis de la información proporcionada por las instituciones encuestadas, donde se explican las observaciones obtenidas con relación a la problemática sobre la importancia de tener de un plan estratégico para el manejo de los recursos en las asociaciones sin fines de lucro (ONG's) y poder dar una respuesta favorable que facilite a estas organizaciones implementarlo.

Partiendo de los datos porcentuales obtenidos de la tabulación del cuestionario se elaboró el presente diagnóstico, el cual permite corroborar la problemática en la que la falta de un plan estratégico afecta en la toma de decisiones y en el manejo de los recursos de las asociaciones sin fines de lucro y validar la propuesta; para una mejor interpretación del mismo se dividió en tres áreas.

### **a) Área administrativa**

El resultado muestra que el 100% de las asociaciones tiene definida la misión y visión, para las organizaciones resulta esencial poseer estos elementos, porque en ellas reflejan su razón de ser, es decir, el por qué y para qué de su acción cotidiana, quiénes son y que quieren llegar a ser, debido a que ambos son la base les permite alcanzar los objetivos y metas que se planteen, evaluando las acciones necesarias para poder actuar estratégicamente. Asimismo, el 60% de las encuestadas no posee los objetivos que intentan alcanzar con las acciones sociales que realizan, además, ninguna

asociación posee metas con la cual pueden cuantificar en lo posible el cumplimiento de los objetivos, esto indica que funcionan sin bases claras de que es lo que quieren llegar a ser realmente y cómo van a hacerlo y de esta forma se les dificulta evaluar las decisiones apropiadas para lograr que la entidad se desarrolle adecuadamente.

Del total de las organizaciones en estudio, el 80% de ellas no elabora planes estratégicos por falta de personal capacitado. El 20% que si los tiene, cuenta para su cumplimiento con un profesional en licenciatura en contaduría pública, él se encarga de controlar las actividades establecidas y verificar su cumplimiento, pero no recibe capacitaciones de como ejecutarlos a pesar que debe tenerse en consideración como un componente adicional a tomar en cuenta para que la capacidad del personal sea mejor y cumpla con las metas establecidas, en muchas ocasiones las organizaciones no lo consideran importante y como consecuencia son sobrecargos y no son capaces de alcanzar los resultados esperados; esto no debe de ser así porque una gran parte del éxito en toda institución depende de la capacidad de quien controla que se cumpla con lo establecido en los objetivos, ya que es toma las decisiones de las acciones a seguir y asegura su realización en las fechas límites establecidas.

**Cuadro N° 3 Resumen de resultados del área administrativa**

<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>		
Pregunta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
<b>1. ¿Cuál de los siguientes elementos posee la organización?</b>		
Misión	5	100%
Visión	5	100%
Objetivos	2	40%
<b>2. ¿La organización elabora planes estratégicos?</b>		
Elaboran planes estratégicos	1	20%
No elaboran planes estratégicos	4	80%
<b>3. ¿Por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?</b>		
Por falta de personal capacitado	4	80%
<b>7. ¿Poseen personal que se encargue de verificar el cumplimiento del plan estratégico?</b>		
Poseen personal para verificar el cumplimiento de un plan estratégico	1	20%
<b>8. ¿Qué grado académico posee el personal encargado del cumplimiento del plan estratégico?</b>		
Lic. Contaduría pública	1	20%
<b>9. ¿El personal encargado del cumplimiento del plan estratégico recibe capacitación de como ejecutar de la mejor forma un plan estratégico?</b>		
El personal recibe capacitaciones sobre planes estratégicos	0	0%
El personal no recibe capacitaciones sobre planes estratégicos	1	20%
N/A	4	80%

10. ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?		
No se considera dar capacitación para ejecutar planes estratégicos al personal	5	100%

b) Área contable financiera

Del total de los resultados el 20% de las ONG's que utiliza un plan estratégico establece prioridades por actividades al ejecutar los proyectos y de la misma forma se analizan los costos de una forma general en su ejecución, a pesar de esto, resultan contradictorios los resultados obtenidos al preguntar los criterios tomados en cuenta al momento de decidir, puesto que únicamente el 20% mencionó que consideran las necesidades de los asociados y el 80% se basa en los recursos financieros con los que disponen, ya que si no tienen disponibilidad económica no pueden ejecutar los proyectos que deseen realizar. Los encargados de la tomas de decisiones deben asignar preferencias claras con respecto al destino de los fondos en el desarrollo de sus actividades, que les permitan Identificar déficit o excedentes potenciales basados en el costo y los recursos financieros disponibles y otorgándole mayor importancia a aquellas que puedan considerarse urgentes.

El 100% organizaciones opina que, poseer un plan estratégico dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos les permitiría desarrollar de una mejor forma las actividades que realizan, aclarando que el 60% considera que ayudaría principalmente a transparentar la gestión. Se debe tomar en cuenta que tener un plan también proporciona los beneficios de facilitar la liquidación de ingresos y gastos, según se pudo comprobar que el 40% así lo reconoce y ayuda a delimitar las actividades del personal para desarrollarlos, mantener una buena imagen ante los asociados y la sociedad, a la vez que ayuda a que la institución se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, así como de sus propias capacidades y limitaciones, además de proporcionar una base para cumplir con las exigencias de sus beneficiarios.

Es necesario aclarar que el 100% ONG's encuestadas considera de utilidad la existencia de un documento que describa el plan estratégico enfocado al tipo de organización que administra, para acceder a fondos que estén disponibles por parte de externos y ejecutar nuevos proyectos de beneficio para la asociación permitiendo a la institución mostrar un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad sobre el uso de los fondos y de la buena gestión administrativa.

**Cuadro N° 4 Resumen de resultados del área contable financiera**

<b>ÁREA CONTABLE FINANCIERA</b>		
Pregunta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
11. ¿En la elaboración del plan estratégico se establecen prioridades por actividad al ejecutar sus proyectos?		
Establecen prioridades por actividades al ejecutar los proyectos	1	20%
12. ¿De qué forma se analizan los costos en la ejecución del plan estratégico?		
Los costos se analizan de forma general en la ejecución del plan estratégico	1	20%
13. Señale los criterios que considera la Organización en la toma de decisiones		
Necesidades de los asociados	1	20%
Recursos financieros disponibles	4	80%
14. ¿En qué medida considera usted que poseer un plan estratégico dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan?		
Se considera en alta medida que poseer un plan estratégico dirigido a mejorar el manejo de los recursos permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan	5	100%
15. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que beneficiaría a su organización, poseer un plan estratégico para mejorar el manejo de los recursos?		
El plan ayudaría a transparentar la gestión	3	60%
El plan ayudaría a facilitar la liquidación de ingresos y gastos	2	40%
16. ¿Considera de utilidad la existencia de un documento que describa la elaboración de un plan estratégico, enfocado al tipo de organización que administra?		
Se considera de utilidad poseer un documento que describa la elaboración de un plan estratégico, enfocado al tipo de organización que administra	5	100%

c) Área estratégica financiera

Se puede observar que el 80% no elabora planes de trabajo y aseguran que es por falta de personal capacitado, esta parte opera de forma tal que dejan a un lado lo razonable y se guían por lo que creen, corriendo el riesgo de no alcanzar la verdadera finalidad por la cual fue creada la institución. Los gerentes de estas organizaciones se están privando de tener una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más importantes, posibles de lograr y los que están más allá del alcance, así como de tener una herramienta que les permita ver hacia el futuro analizando las tareas necesarias para implementarse y obtener los resultados deseados.

También, el 20% de las ONG's que si elaboran este tipo de planes, lo hacen de forma general para hacer buen uso de los recursos, obtener más financiamiento, efectuar mejoras en la propiedad

planta y equipo y para distribuir las actividades del personal y en su mayoría para períodos de un año. Es importante que en toda organización exista un proceso de plan estratégico que les permita hacer una valoración en la priorización de las actividades y así poder comprender las necesidades, habilidades y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Un plan estratégico es indispensable en toda entidad, ya que si hacen falta fondos monetarios para poder desarrollar un proyecto, éste solo se quedaría como en una lista de deseos o de buenas intenciones, en lugar de acciones futuras.

**Cuadro N° 5 Diagnostico del área financiera**

ÁREA FINANCIERA		
Pregunta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
<b>2. ¿La organización elabora planes estratégicos?</b>		
No elaboran planes estratégicos	4	80%
<b>3. ¿Por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?</b>		
Por falta de personal capacitado	4	80%
<b>4. Si la organización elabora planes estratégicos, ¿A qué área está dirigida?</b>		
Buen uso de los recursos	0	0%
Obtener más financiamiento	0	0%
Mejoras en propiedad planta y equipo	0	0%
Distribución de actividades de personal	0	0%
Todas las anteriores	1	20%
<b>5. ¿Cómo ha sido diseñado el plan estratégico de su organización?</b>		
Lo hacen de forma general	1	20%
Específico para cada proyecto	0	0%
Otros, Especifique	0	0%
N/A	4	80%
<b>6. ¿Para qué período se elabora la planeación estratégica en la Organización?</b>		
Planifican para periodos de un año	1	20%



### **CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS AL ESPARCIMIENTO SOCIAL**

#### **3.1 Generalidades de la organización**

A partir de los resultados del diagnóstico realizado de las ONG's dedicadas al esparcimiento social en el municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad, en cuanto a la utilización de un plan estratégico, se presenta un modelo que les sirva de herramienta en las áreas de finanzas, recursos humanos, gestión de proyectos y administración. El caso práctico está dirigido a las asociaciones del sector dedicado al esparcimiento social a tomar decisiones apropiadas, proporcionando lineamientos que permitan el crecimiento de las entidades. Para el desarrollo del caso práctico se tomará como base la información del club "El Palmarcito" que está constituido como una asociación de interés particular, no lucrativo apolítico y no religioso.

El 1° de noviembre de 1982 se firmó la solicitud de inscripción de los estatutos para fundar una corporación denominada "EL PALMARCITO" que tendría un carácter puramente social con el objeto de proporcionar a los miembros distracciones lícitas y honestas.

La corporación originalmente se componía de los 50 miembros que habían firmado el acta de constitución, quienes dispusieron que pudieran ser admitidos otros hasta completar el número de 100. Los estatutos fueron aprobados el 03 de Mayo de 1983. El gobierno de la asociación estaba compuesta por: Asamblea General y Junta General, los miembros que integran "El Palmarcito" son personas naturales denominadas miembros clasificados en tres categorías; honorarios, fundadores y contribuyentes.

Los fundadores poseen 40 años de ser contribuyentes, los honorarios son los que siendo fundadores en el futuro la Asamblea General les confiera tal distinción por sus servicios o que honren a la patria; los contribuyentes son las personas aprobadas por la Junta Directiva del club debiendo cumplir los requisitos de los estatutos para formar parte de este, los miembros juveniles lo forman los hijos de los fundadores, contribuyentes y honorarios que tienen de 15 hasta 25 años luego pasan a ser contribuyentes.

Los principales benefactores del palmarcito fueron Rafael Guirola Duke, Conchita Guirola de Dubois y Walter Soundy siendo el primer presidente el Sr. Manuel Ángel Larreynaga.

En el año 1987 acordó la Junta General Extraordinaria la compra a favor del Palmarcito un terreno ubicado en la costa del departamento de La Libertad, en el año 1988 determinaron que las instalaciones ya no eran las apropiadas para el número de socios, razón por la cual decidieron vender las instalaciones y comprar una más grande y fue don Walter Soundy quien dono el terreno donde se encuentra actualmente funcionando. Se construyeron salones para fiestas, piscina semiolímpica, zonas recreativas para los niños, canchas de tenis, básquet ball, foot ball, en el año 1992 se computarizo el sistema contable.

### **3.1.1 Definición de misión, visión, valores, objetivos, metas y sus respectivas propuestas de mejora.**

Para poder desarrollar el plan estratégico para el manejo de los recursos económicos, se debe empezar por definir lo que se quiere hacer, por este motivo se necesita conocer y analizar el entorno que rodea a la institución.

La asociación en estudio cuenta con misión, visión y valores, no posee objetivos y metas, se guían a su libre accionar y sus actividades las realizan motivados por las necesidades y disposición de recursos económicos; en base a la información recopilada y conocimientos obtenidos de la entidad a través de las visitas realizadas teniendo claros los propósitos que la organización pretende alcanzar, se tienen los siguientes elementos y la propuesta de mejor de los mismos:

a) **Misión:**

“Brindar seguridad, diversión y los platos más exquisitos y bebidas al menos costo a todos sus miembros”.

**Propuesta de la misión:**

“Somos una asociación dedicada al esparcimiento social, que brinda servicios eficientes, con prontitud, equidad, honradez y transparencia, a través de la atención brindada por un recurso humano capacitado y comprometido con una cultura de servicio que impulsa el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados”.

## b) Visión:

“Mantener satisfechos a los socios e incrementar el número de miembros activos”.

**Propuesta de la visión:**

“Ser una asociación dedicada al esparcimiento social líder de mayor posición y cobertura, brindando servicios de manera ágil y oportuna, que inspire confianza y contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y al desarrollo integral de la sociedad”.

## c) Valores:

“Nuestros valores rigen el actuar de cada persona de la organización y son el comportamiento que manifestamos en todas las actividades que desempeñamos”.

- i. Integridad
- ii. Pasión
- iii. Empatía
- iv. Responsabilidad
- v. Entrega
- vi. Trato justo

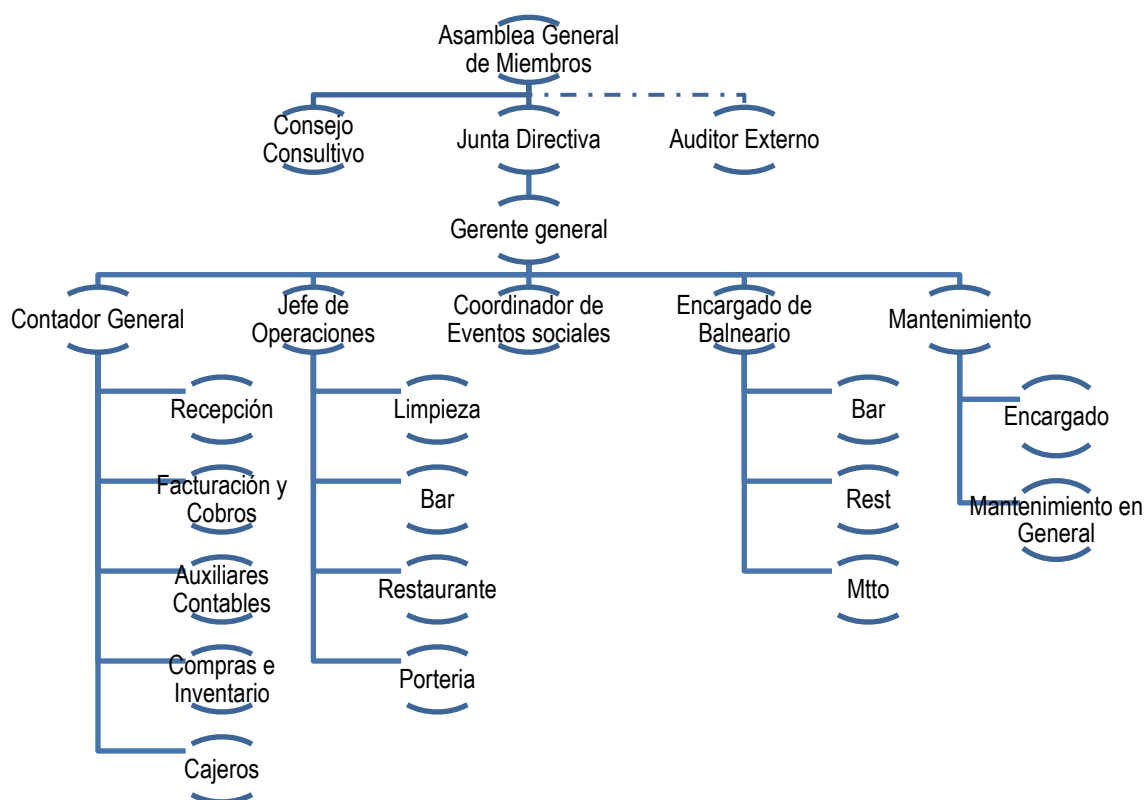
**Propuesta de valores:**

- i. Ayuda Mutua
- ii. Responsabilidad
- iii. Democracia
- iv. Igualdad
- v. Equidad
- vi. Solidaridad
- vii. Honestidad
- viii. Participación
- ix. Compañerismo y
- x. Sostenibilidad

### 3.1.2 Estructura organizativa

La organización no cuenta con una estructura organizativa definida, pero en base a la observación se determina que posee una implícita. Debido a que se trata de una jerarquía que no engloba todos los niveles necesarios para un adecuado gobierno, a continuación se presenta el actual organigrama de la asociación.

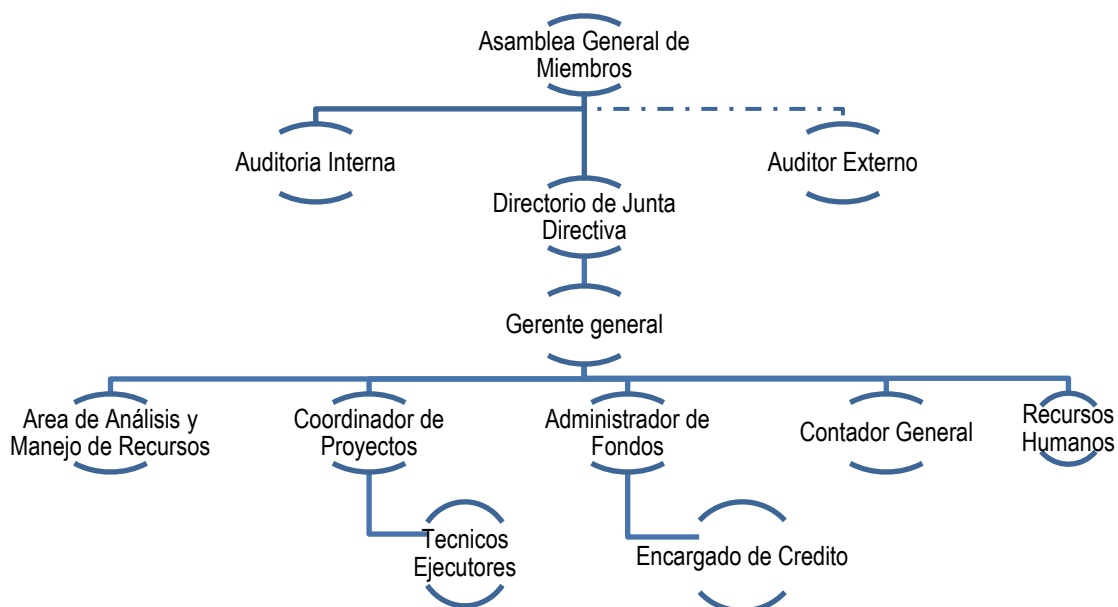
**Diagrama N° 4 Estructura organizativa de la ONG del caso práctico**



### 3.1.3 Propuesta de mejora del organigrama de la asociación

A continuación se define una estructura organizativa básica para una óptima administración de la entidad, luego se describirá en qué consisten los niveles de jerarquía planteados, es necesario aclarar que es una recomendación y que las variantes del diseño dependerán del tamaño y funcionabilidad de la entidad, ya que para algunas podría representar un costo elevado que no está acorde a la capacidad económica, por lo que debe flexibilizarla y adaptarla a sus posibilidades.

### Diagrama N° 5 Propuesta de estructura organizativa



a) Asamblea general de miembros.

Ésta engloba a todos los miembros de la asociación, por ende son la máxima autoridad, encargados de designar a los administradores de la misma, es decir, el directorio.

b) Auditoría interna.

Responsables de actividades que agregan valor y mejora a las operaciones de la organización, contribuyen al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

c) Auditoría externa.

Son los encargados de ejercer control posterior, cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos, mediante exámenes, evalúa en la medida en que las políticas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica fueron eficaces.

d) Directorio de junta directiva

Es reconocido como la junta directiva de la entidad, estos han sido elegidos para la adecuada gestión de la organización.

e) Gerente general.

Reporta a la junta directiva, es el encargado de la gestión y dirección administrativa en la organización.

f) Área de análisis y manejo de recursos

Por ser esta el área objeto de este caso práctico se le dará mayor explicación a la labor que desempeña. El departamento operativo de análisis y control de riesgos es donde se debe realizar la revisión de desarrollo de las actividades asumidas por la entidad. Por tanto, las tareas que desarrolla pueden ser agrupadas en torno a sus dos funciones básicas:

i. Control de riesgos:

- Implantar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos respecto a los riesgos.
- Calcular los resultados de gestión de las diferentes áreas de negocio.
- Controlar la liquidez de la entidad en función de los límites establecidos.

ii. Análisis de riesgos:

- Desarrollar y definir las metodologías de valoración y de medición de los riesgos.
- Analizar, en términos de riesgo, las propuestas de las áreas de negocio en relación a nuevas actividades o productos.
- Preparar informes que recojan lo siguiente:

- Estudios de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales.
- Análisis de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos marcados, identificando factores explicativos.
- Investigaciones de estrategias alternativas para gestionar riesgos existentes.
- Preparar información sobre la gestión de riesgos en la entidad destinada a agentes externos (por ejemplo: inversores, analistas, reguladores).

g) Coordinador de proyectos.

Es el encargado directamente de las ventas, la preparación de eventos y responsable ante el gerente general de los proyectos de mejora de las instalaciones, tiene a su cargo la responsabilidad de:

- o Técnicos ejecutores de los proyectos a realizar ya sea para generar ingreso o mejoras para la asociación.

h) Administrador de fondos.

Se debe de encargar de obtener y distribuir adecuadamente los recursos financieros; en este doble objetivo debe mantener un equilibrio razonable y tiene a su cargo las siguientes dependencias:

- o Encargado de crédito.

Es el responsable de otorgar el crédito a clientes y mejorar los cobros, es decir, el manejo de las cuentas por cobrar de la entidad, reporta al gerente financiero.

i) Contador general

Maneja las actividades contables, preparación de estados financieros e impuestos, este notifica al gerente financiero.

j) Recursos humanos.

Encargado del reclutamiento de la fuerza de trabajo y jerárquicamente informa al gerente general.

### 3.1.4 Revisión del entorno interno y externo de la asociación

La realización del diagnóstico FODA en la asociación, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudar también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de los objetivos.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual y está constituida por dos niveles:

- a) Situación interna: está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

**Cuadro N° 6 Factores internos de la asociación.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
○ Personal capacitado.	○ La rotación de miembros directivos.
○ Comités de la asociación	○ Contradicciones entre los miembros del consejo de administración.
○ Disposición y lealtad de los asociados.	○ Falta de disposición de los miembros del consejo de administración.
○ La experiencia en la administración de la asociación en algunos miembros del Consejo de Administración.	○ No contar con un Gerente General.
○ Aportaciones de los asociados.	○ La no asistencia a la asamblea general por parte de los asociados.
○ Solvencia de la asociación.	○ Retiro de asociados.
○ Equipo de oficina adecuado.	○ Asociados morosos.
○ Automatización de procesos.	○ Infraestructura no adecuada para el desarrollo de las operaciones.
○ Buena atención al cliente.	○ Los productos ofrecidos son vulnerables a la pronta caducidad
○ Agilidad en los servicios.	○ Los productos no son publicitados ni dados a conocer ya que el uso de las instalaciones es exclusivo para los socios
○ Local accesible.	○ La capacidad y volúmenes de producción no son elevados, debido a que se elaboran acorde a las necesidades de nuestros clientes, por eventos y encargos.
○ Los precios de venta accesibles.	



- b) Situación externa: se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

**Cuadro N° 7 Factores internos de la asociación**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
○ Los avances tecnológicos.	○ La tecnología que aplica la competencia.
○ La recepción de remesas familiares, permite incrementar la demanda de servicios.	○ El consumismo y la carencia del hábito de ahorro en la población.
○ La globalización abre puertas a la expansión.	○ La morosidad.
○ El incremento del ingreso de asociados a través de los beneficios que se ofrecen.	○ Incremento de la competencia.
○ Fortalecimiento del sistema cooperativista en El Salvador.	○ La delincuencia.
○ Invertir en publicidad y promoción de los beneficios que ofrece la cooperativa.	○ El sistema bancario.
	○ El gobierno tiende a favorecer a las instituciones financieras de carácter comercial.
	○ La fuerza que posee la competencia en campañas publicitarias.

### 3.1.5 Propósito del uso de un plan estratégico.

La propuesta que se desarrolla está dirigida a las asociaciones sin fines de lucro dedicadas al esparcimiento social, tiene como propósito ser una herramienta que les permita proyectarse en el largo plazo, logrando los objetivos organizacionales explotando al máximo sus recursos para un mejor posicionamiento en su área y así mejorar la gestión de fondos destinados a sus proyectos.

Se pretende que las instituciones dispongan de una herramienta que contribuya en los procesos que comprende la administración de estas instituciones, mediante la aplicación de estrategias y tácticas que ayudaran en su desarrollo.

Para la implementación de un plan estratégico se recomienda una serie de lineamientos que faciliten a las asociaciones sin fines de lucro la puesta en marcha de las distintas estrategias que contiene el plan en el que se incluye el análisis FODA, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, una mejora en la filosofía de las asociaciones y la definición de objetivos y estrategias que debe aplicar a largo plazo.

Proporcionar al sector un documento que ayude a la implementación de un plan estratégico que contribuya a la formulación de estrategias para ser siempre en la línea del tiempo competitivas, de manera que se adapte a sus necesidades; y le permita obtener la información que conlleve a los tomadores de decisiones a conocer los beneficios o limitaciones que tienen y así implementar las acciones correctivas necesarias para la adecuada administración de los riesgos.

### **3.1.6 Evaluación de la factibilidad de la propuesta**

La propuesta de un plan estratégico para la asociación “El Palmarcito” es factible ya que se tiene como apoyo la buena imagen que posee ante los asociados y su experiencia en la administración de fondos para obtener los ingresos que necesitan en su implementación, tienen el personal administrativo adecuado para poder desarrollar cada una de las actividades que se requieren para ejecutar el plan, además de contar con un alto grado de interés y aceptación por parte de la Junta Directiva en mejorar el manejo de los recursos económicos de los cuales disponen.

El proceso de planeación estratégica en una institución forma parte de una organización interna, otorga beneficios, permite establecer lo que se desea lograr a través de la formulación de su misión y visión, así como identificar las áreas que necesitan desarrollarse, determinar la cantidad de erogaciones para cubrir las necesidades, evaluar fuentes de ingresos y llamar la atención de más asociados como resultado de una gestión transparente en el proceso de liquidación de gastos.

El monitoreo constante del plan es indispensable, por lo que puede hacerse basándose en revisiones, para determinar si se continúa implementado tal como está o si se necesita revisar y ajustar algún área específica, por las condiciones internas o externas que ejercen influencia en su implementación.

### **3.1.7 Objetivos de la propuesta**

#### a) General

Mejorar la gestión de los recursos económicos para las asociaciones sin fines de lucro dedicados al esparcimiento social

#### b) Específicos

- i. Contar con estrategias metodológicas que contribuyan a mantener y mejorar la gestión de recursos financieros para el financiamiento de proyectos en el municipio de Santa Tecla.
- ii. Proponer mecanismos de verificación y control de las acciones que comprenden las distintas estrategias a ejecutar.
- iii. Definir las áreas de responsabilidad para el eficaz cumplimiento de los distintos programas de desarrollo que ejecutan las asociaciones sin fines de lucro.

### **3.1.8 Importancia de la propuesta**

La planificación estratégica implica un proceso en el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias adecuadas para lograrlos, definiendo los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

El plan estratégico constituye una herramienta que le servirá a la asociación para alcanzar el logro de sus objetivos a largo plazo, permitirá realizar una gestión más eficiente, mejorar el desempeño y enfrentar los principales problemas, además de coordinar las actividades.

La aplicación del plan le permitirá aprovechar sus oportunidades y desarrollar las fortalezas con las que cuenta, logrando ser más competitiva en el área en que se desenvuelve.

Se pueden plantear la importancia que al implementar el contenido de la propuesta obtendrán las asociaciones sin fines de lucro dedicadas al esparcimiento social para el sistema económico del país así como para los usuarios de los programas.

- a) ONG's
  - i. Diseño de mecanismos para solicitar o gestionar financiamiento de los proyectos o programas cuyo fin primordial se oriente a beneficiar a los asociados
  - ii. Verificación y control eficiente de que los recursos financieros cubran las necesidades de forma prudente según las prioridades.
  - iii. Fácil identificación de fuentes de financiamiento para el desarrollo de los proyectos y disponer de otras alternativas para la cobertura de las demanda.
  - iv. Establecimiento de mecanismos que orienten la posibilidad de autofinanciamiento en un plazo definido.
  
- b) Organismos donantes
  - i. Seguridad de que la asignación de los recursos se canalizarán adecuada y equitativamente según sea su destino.
  - ii. Verificación y control oportuno y constante de la eficiencia en la ejecución de los programas constatando el cumplimiento de la asignación de los recursos.
  - iii. Permite conocer oportunamente el nivel de satisfacción de los beneficiados con los proyectos ejecutados.
  
- c) Sistema económico del país

Permite que por su aplicación se disponga de una herramienta para mantener y fortalecer distintas fuentes de trabajo en las diferentes áreas en las que se ocupa personal capacitado o no, para llevar a cabo las diferentes actividades para su ejecución.

## d) Beneficiarios

Experimentaran en forma directa los beneficios ya que se verán satisfechos en sus necesidades de índole social, económica y cultural.

**3.1.9 Aspectos a considerar de la propuesta.**

- a) Evaluación de los recursos económicos y humanos que se necesitan
- i. Recursos económicos: La asociación no incurrirá en gastos económicos para la elaboración ya que será elaborado sin costo por parte de las facilitadoras.
  - ii. Recursos humanos:
    - ✓ Junta directiva de la asociación; su participación durante el proceso es importante porque estará enterada de las actividades a realizar y de sus resultados, y de esta forma contribuir durante la toma de decisiones en la organización.
    - ✓ Directores de proyectos
    - ✓ Personal administrativo; administrador, contador y auxiliares.
- b) Asignación de responsabilidades para la ejecución del plan

**Cuadro N° 8 Asignación de las responsabilidades para la ejecución del plan**

<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
Involucrar a la Junta Directiva	Administrador
Revisar y actualizar el plan estratégico	Todo el personal
Priorización y costo de actividades	Facilitadoras y personal contable- administrativo
Evaluar la capacidad de ingresos futuros	Administrador y contador
Desarrollar las proyecciones de ingresos y gastos	Facilitadoras
Llevar a cabo el monitoreo y evaluación	Todo el personal y la Junta Directiva
Poner en práctica la ejecución del plan estratégico	La Administración y Junta Directiva

### **3.2 Estructura general del caso practico**

Para llevar a cabo el análisis financiero de la asociación “EL PALMARCITO”, se ha elaborado una estructura general para el desarrollo de ésta, según el detalle siguiente:

- a) Análisis de los estados financieros históricos comparativos
- b) Análisis vertical
- c) Análisis horizontal
- d) Razones financieras
- e) Razones de liquidez
- f) Razones de actividad
- g) Razones de endeudamiento
- h) Razones de rentabilidad
- i) Establecimiento de las áreas estratégicas
- j) Objetivos estratégicos
- k) Actividades estratégicas
- l) Mapa estratégico
- m) Mecanismos para llevar a cabo las actividades para cada objetivo estratégicos
- n) Estados financieros proyectados

### **3.3 Análisis de los estados financieros históricos**

#### **3.3.1 Estados financieros históricos comparativos**

A continuación se presentan los estados financieros comparativos para los años 2011, 2012 y 2013 de la asociación “EL PALMARCITO” los cuales son la base de los análisis presentados en el transcurso de este capítulo. Se presentan el estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo. (Para este último ver anexo 4)

## Cuadro N° 9 Estados de resultados históricos

<b>EL PALMARCITO</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>			
<b>AÑOS 2011, 2012 Y 2013</b>			
<b>(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Ingresos</b>	<b>624.029,00</b>	<b>532.029,00</b>	<b>544.911,00</b>
Ventas	431.760,00	359.073,00	365.174,00
Eventos Sociales	166.292,00	151.804,00	155.257,00
Eventos Deportivos	25.977,00	21.152,00	24.480,00
- Costo de operación	662.475,00	550.798,00	557.368,00
Costo por Ventas	303.321,00	270.035,00	279.832,00
Costo por servicios	359.154,00	280.763,00	277.536,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>38.446,00</b>	<b>18.769,00</b>	<b>12.457,00</b>
- Gastos de Administración	307.355,00	286.529,00	255.861,00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>345.801,00</b>	<b>305.298,00</b>	<b>268.318,00</b>
+Otros Ingresos	423.716,00	402.857,00	354.286,00
Cuota Social	303.950,00	281.863,00	291.643,00
Derecho de Admisión	4.590,00	4.050,00	5.200,00
Derechos de tramite	2.346,00	2.070,00	92,00
Membresías	60.680,00	58.946,00	0,00
Otros	52.150,00	55.928,00	57.351,00
-Gastos Financieros	41.084,00	41.013,00	44.499,00
<b>Excedente de Operación</b>	<b>36.831,00</b>	<b>56.546,00</b>	<b>41.469,00</b>
- Pérdida por revaluación	502,00	0,00	0,00
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$36.329,00</b>	<b>56.546,00</b>	<b>\$41.469,00</b>

F \_\_\_\_\_

Contador

F \_\_\_\_\_

Representante Legal

F \_\_\_\_\_

Auditor Externo

## Cuadro N° 10 Estados de situación financiera históricos

<b>EL PALMARCITO</b>			
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE</b>			
<b>AÑOS 2011, 2012 Y 2013</b>			
<b>(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Efectivo y Equivalentes	86.623,58	66.870,00	56.719,95
Caja	1.366,29	1.366,00	1.316,29
Bancos	85.257,29	65.504,00	55.403,66
Cuentas y documentos por Cobrar	94.052,85	75.969,00	41.390,86
Miembros	52.895,52	38.995,00	38.077,60
Otras cuentas por cobrar	10.471,19	5.473,00	887,26
Membresías	30.686,14	31.501,00	2.426,00
-Estimación por Cuentas Incobrables	<b>33.040,49</b>	<b>6.028,00</b>	<b>7.500,00</b>
Inventarios	20.657,00	20.953,00	24.368,65
Otros Activos Corrientes	42.997,07	45.896,00	52.842,32
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$211.290,01</b>	<b>\$203.660,00</b>	<b>\$167.821,78</b>
Inversiones en propiedades			
Terrenos	557.402,00	557.402,00	557.402,00
Edificios	337.658,00	337.658,00	337.658,00
Mejoras	256.861,00	256.861,00	193.793,06
Revaluación de bienes Inmuebles	2.261.415,50	2.261.415,50	2.261.415,50
Inversiones en bienes muebles	147.299,13	146.793,00	156.207,33
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	<b>296.325,90</b>	<b>299.321,50</b>	<b>297.099,23</b>
Inversión en activos intangibles	9.106,47	3.769,00	2.059,47
Software	9.106,47	3.769,00	2.059,47
Otros Activos no Corrientes	0,00	0,00	44.819,62
<b>Activo no Corriente</b>	<b>\$3.273.416,20</b>	<b>\$3.264.577,00</b>	<b>\$3.256.255,75</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>\$3.424.077,53</b>
Proveedores	49.521,89	47.279,00	45.531,05
Retenciones (Legales y personales)	23.395,86	13.254,00	11.917,07
Retenciones y Provisiones	14.441,99	8.647,00	6.907,89
Impuestos corrientes por pagar	8.953,87	4.607,00	5.009,18
Gastos Acumulados	0,00	17.729,00	24.311,04
Ingresos Anticipados	0,00	0,00	1.951,41
Membresías	3.376,00	2.625,00	0,00
Cuotas de miembros anticipadas	953,93	1.173,00	0,00
Anticipo de eventos sociales	3.433,66	4.104,00	1.853,98
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$80.681,34</b>	<b>\$86.164,00</b>	<b>\$85.564,55</b>
Préstamos Bancarios a LP	323.660,75	338.038,00	351.023,60
Bonos de inscripción	1.045,00	1.045,00	1.045,00
Provisión para prestaciones laborales	24.763,29	24.763,00	24.763,29
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$349.469,04</b>	<b>\$363.846,00</b>	<b>\$376.831,89</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>\$430.150,38</b>	<b>\$450.010,00</b>	<b>\$462.396,44</b>
Superávits por revaluaciones	2.261.416,00	2.261.416,00	2.261.415,50
Excedentes Acumulados	756.810,83	700.265,00	658.796,59
Excedentes del ejercicio	36.329,00	56.546,00	41.469,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$3.054.555,83</b>	<b>\$3.018.227,00</b>	<b>2.961.681,09</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>3.424.077,53</b>

F \_\_\_\_\_  
Contador

F \_\_\_\_\_  
Representante Legal

F \_\_\_\_\_  
Auditor Externo



### 3.3.2 Análisis vertical

a) Análisis vertical del estado de situación financiera de los años 2011, 2012 y 2013

Al realizar el análisis vertical al balance general de la organización, se observa que el porcentaje mayor de los activos totales de la entidad pertenecen a las revaluaciones con un 64,9% en 2013

Los inventarios poseen un porcentaje de 0.59% dentro del balance, de acuerdo a las necesidades de la entidad es perjudicial ya que en algún momento se puede sufrir un desabastecimiento de las existencias y no podrán cumplir las necesidades de sus clientes.

La cuenta bancos tiene un porcentaje de 2.45% aunque parece ser pequeño, monetariamente si es una cifra representativa dentro del mismo, ya que en este se encuentra el efectivo con el que cuenta la entidad y hace frente a sus obligaciones.

Por otra parte, los préstamos por pagar equivalen al 9.08% del total pasivo más patrimonio, esto indica que un 9% parte de la deuda total de la entidad debe ser pagada en el corto plazo, dichos préstamos tienen su origen en las necesidades de recursos para la construcción de nuevos salones y compra de un terreno rústicos en el Balneario ya que no se cuenta con fondos propios para este fin, esto puede ser perjudicial si no se cuenta con el efectivo para pagar estas obligaciones.

Los proveedores dentro del pasivo equivalen al 1.39% lo que le significa a la entidad un margen considerable de deuda, que al igual que la anterior es pagadera en el corto plazo, esto puede afectar si no se cancela en los plazos estipulados, ya que puede encontrarse en una situación de desabastecimiento de inventario.

## Cuadro N° 11 Análisis vertical del estado de situación financiera

EL PALMARCITO						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE						
AÑOS 2011, 2012 Y 2013						
(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)						
Análisis Vertical	2013	%	2012	%2	2011	%3
Efectivo y Equivalentes	86.623,58	2,5%	66.870,00	1,9%	56.719,95	1,7%
Caja	1.366,29	0,0%	1.366,00	0,0%	1.316,29	0,0%
Bancos	85.257,29	2,4%	65.504,00	1,9%	55.403,66	1,6%
Cuentas y documentos por Cobrar	94.052,85	2,7%	75.969,00	2,2%	41.390,86	1,2%
Miembros	52.895,52	1,5%	38.995,00	1,1%	38.077,60	1,1%
Otras cuentas por cobrar	10.471,19	0,3%	5.473,00	0,2%	887,26	0,0%
Membresías	30.686,14	0,9%	31.501,00	0,9%	2.426,00	0,1%
-Estimación por Cuentas Incobrables	33.040,49	-0,9%	6.028,00	-0,2%	7.500,00	-0,2%
Inventarios	20.657,00	0,6%	20.953,00	0,6%	24.368,65	0,7%
Otros Activos Corrientes	42.997,07	1,2%	45.896,00	1,3%	52.842,32	1,5%
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$211.290,01</b>	<b>6,1%</b>	<b>\$203.660,00</b>	<b>5,9%</b>	<b>\$167.821,78</b>	<b>4,9%</b>
Inversiones en propiedades						
Terrenos	557.402,00	16,0%	557.402,00	16,1%	557.402,00	16,3%
Edificios	337.658,00	9,7%	337.658,00	9,7%	337.658,00	9,7%
Mejoras	256.861,00	7,4%	256.861,00	7,4%	193.793,06	5,7%
Revaluación de bienes Inmuebles	2.261.415,50	64,9%	2.261.415,50	65,2%	2.261.415,50	66,0%
Inversiones en bienes muebles	147.299,13	4,2%	146.793,00	4,2%	156.207,33	4,6%
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	296.325,90	-8,5%	299.321,50	-8,6%	297.099,23	-8,7%
Inversión en activos intangibles	9.106,47	0,3%	3.769,00	0,1%	2.059,47	0,1%
Software	9.106,47	0,3%	3.769,00	0,1%	2.059,47	0,1%
Otros Activos no Corrientes	0,00	0,0%	0,00	0,0%	44.819,62	1,3%
<b>Activo no Corriente</b>	<b>\$3.273.416,20</b>	<b>93,9%</b>	<b>\$3.264.577,00</b>	<b>94,1%</b>	<b>\$3.256.255,75</b>	<b>95,1%</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$3.424.077,53</b>	<b>100,0%</b>
Proveedores	49.521,89	1,4%	47.279,00	1,4%	45.531,05	1,3%
Retenciones (Legales y personales)	23.395,86	0,7%	13.254,00	0,4%	11.917,07	0,3%
Retenciones y Provisiones	14.441,99	0,4%	8.647,00	0,2%	6.907,89	0,2%
Impuestos corrientes por pagar	8.953,87	0,3%	4.607,00	0,1%	5.009,18	0,1%
Gastos Acumulados	0,00	0,0%	17.729,00	0,5%	24.311,04	0,7%
Ingresos Anticipados	0,00	0,0%	0,00	0,0%	1.951,41	0,1%
Otros Pasivos Corrientes	7.763,59	0,2%	7.902,00	0,2%	1.853,98	0,1%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$80.681,34</b>		<b>\$86.164,00</b>		<b>\$85.564,55</b>	
Préstamos Bancarios a LP	323.660,75	9,3%	338.038,00	9,7%	351.023,60	10,3%
Bonos de inscripción	1.045,00	0,0%	1.045,00	0,0%	1.045,00	0,0%
Provisión para prestaciones laborales	24.763,29	0,7%	24.763,00	0,7%	24.763,29	0,7%
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$349.469,04</b>		<b>\$363.846,00</b>		<b>\$376.831,89</b>	
<b>Pasivos Totales</b>	<b>\$430.150,38</b>	<b>12,3%</b>	<b>\$450.010,00</b>	<b>13,0%</b>	<b>\$462.396,44</b>	<b>13,5%</b>
Superávits por revaluaciones	2.261.416,00	64,9%	2.261.416,00	65,2%	2.261.415,50	66,0%
Excedentes Acumulados	756.810,83	21,7%	700.265,00	20,2%	658.796,59	19,2%
Excedentes del ejercicio	36.329,00	1,0%	56.546,00	1,6%	41.469,00	1,2%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$3.054.555,83</b>	<b>87,7%</b>	<b>\$3.018.227,00</b>	<b>87,0%</b>	<b>\$2.961.681,09</b>	<b>86,5%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$3.424.077,53</b>	<b>100,0%</b>

## b) Análisis vertical del estado de resultados de los años 2011, 2012 y 2013

El estado de resultados de El Palmarcito indica que el costo de venta por adquirir los productos o insumos necesarios (materia prima) con los que esta realiza su actividad comercial representa un 60% de sus ventas totales y un 3% equivalente al costo por servicios lo que significa que el 37% de las mismas representan la utilidad bruta, dichos márgenes son alarmantes en específico el costo de venta. Al momento de analizar los gastos de administración en conjunto representan el 29% de las ventas y un 4% gastos financieros, la entidad debe valorar este hecho ya que si no se hubiesen tenido otros ingresos en el período, que significaron un 5% del total en ventas la utilidad del ejercicio, no lograría satisfacer a sus miembros.

Es necesario mencionar que el porcentaje de utilidad ha tenido altos y bajos en los últimos tres años de 5% en el 2010 aumento en el 2011 en 6% y en el 2012 disminuyo a un 3% con respecto a las ventas totales, esto obedece al hecho que los costos sufrieron cambios al igual que los gastos de operación.

## Cuadro N° 12 Análisis vertical del estado de resultados

EL PALMARCITO						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE						
AÑOS 2011, 2012 Y 2013						
(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)						
Análisis Vertical	2013	%	2012	%2	2011	%3
<b>Ingresos</b>	<b>624.029,00</b>	59,6%	<b>532.029,00</b>	56,9%	<b>544.911,00</b>	60,6%
Ventas	431.760,00	41,2%	359.073,00	38,4%	365.174,00	40,6%
Eventos Sociales	166.292,00	15,9%	151.804,00	16,2%	155.257,00	17,3%
Eventos Deportivos	25.977,00	2,5%	21.152,00	2,3%	24.480,00	2,7%
- Costo de Operación	662.475,00	63,2%	550.798,00	58,9%	557.368,00	62,0%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>38.446,00</b>	-3,7%	<b>18.769,00</b>	-2,0%	<b>12.457,00</b>	-1,4%
- Gastos de Administración	307.355,00	29,3%	286.529,00	30,6%	255.861,00	28,5%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>345.801,00</b>	-33,0%	<b>305.298,00</b>	-32,7%	<b>268.318,00</b>	-29,8%
+Otros Ingresos	423.716,00	40,4%	402.857,00	43,1%	354.286,00	39,4%
Cuota Social	303.950,00	29,0%	281.863,00	30,1%	291.643,00	32,4%
Derecho de Admisión	4.590,00	0,4%	4.050,00	0,4%	5.200,00	0,6%
Derechos de tramite	2.346,00	0,2%	2.070,00	0,2%	92,00	0,0%
Membresías	60.680,00	5,8%	58.946,00	6,3%	0,00	0,0%
Otros	52.150,00	5,0%	55.928,00	6,0%	57.351,00	6,4%
-Gastos Financieros	41.084,00	3,9%	41.013,00	4,4%	44.499,00	4,9%
<b>Excedente de Operación</b>	<b>36.831,00</b>	3,5%	<b>56.546,00</b>	6,0%	<b>41.469,00</b>	4,6%
- Pérdida por revaluación	502,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$36.329,00</b>	3,5%	<b>56.546,00</b>	6,0%	<b>\$41.469,00</b>	4,6%

### 3.3.3 Análisis horizontal

#### a) Análisis horizontal del estado de situación financiera de los años 2011, 2012 y 2013

En el balance general se recoge la siguiente información; una de las cuentas que llama la atención y que ha sufrido cambios significativos principalmente del período 2012 al 2013 es cuentas incobrables, ya que aumentó en un 448%, dicha variación tiene origen a un incremento en provisión de acuerdo al saldo de la cartera en ese momento. Las cuentas por cobrar de membresías disminuyeron en un 3% durante el año 2013 con respecto al 2012, es decir, los miembros estaban pagando a la entidad sus membresías. Bancos incremento en un 30% como parte de nuevas políticas, la cuenta por cobrar de miembros ha incrementado considerablemente en un 36%. Para el año 2012 la asociación adquirió programas y software lo que ocasiono incremento de 142% comparado con el 2011.

Los inventarios disminuyeron en un 14% en el 2011 por razones de mantener un mínimo de materia prima. La membresías incrementaron notablemente en un 1198% del 2011 al 2012, la razón es porque decidieron ofrecer a nuevos miembros la forma de pago de las membresías para nuevos miembros dando hasta 12 meses de plazo para pago.

## Cuadro N° 13 Análisis horizontal del estado de situación financiera

EL PALMARCITO							
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE							
AÑOS 2011, 2012 Y 2013							
(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)							
Análisis Horizontal	2013	2012	2011	Diferencia 2013 - 2012	%	Diferencia 2012 - 2011	%2
Efectivo y Equivalentes	86.623,58	66.870,00	56.719,95	19.753,58	29,5%	10.150,05	17,9%
Caja	1.366,29	1.366,00	1.316,29	0,29	0,0%	49,71	3,8%
Bancos	85.257,29	65.504,00	55.403,66	19.753,29	30,2%	10.100,34	18,2%
Cuentas y documentos por Cobrar	94.052,85	75.969,00	41.390,86	18.083,85	23,8%	34.578,14	83,5%
Miembros	52.895,52	38.995,00	38.077,60	13.900,52	35,6%	917,40	2,4%
Otras cuentas por cobrar	10.471,19	5.473,00	887,26	4.998,19	91,3%	4.585,74	516,8%
Membresías	30.686,14	31.501,00	2.426,00	814,86	-2,6%	29.075,00	1198,5%
- Estimación por Cuentas Incobrables	33.040,49	6.028,00	7.500,00	27.012,49	448,1%	1.472,00	-19,6%
Inventarios	20.657,00	20.953,00	24.368,65	296,00	-1,4%	3.415,65	-14,0%
Otros Activos Corrientes	42.997,07	45.896,00	52.842,32	2.898,93	-6,3%	6.946,32	-13,1%
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$211.290,01</b>	<b>\$203.660,00</b>	<b>\$167.821,78</b>	<b>\$7.630,01</b>	<b>3,7%</b>	<b>\$35.838,22</b>	<b>21,4%</b>
Inversiones en propiedades							
Terrenos	557.402,00	557.402,00	557.402,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Edificios	337.658,00	337.658,00	337.658,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Mejoras	256.861,00	256.861,00	193.793,06	0,00	0,0%	63.067,94	32,5%
Revaluación de bienes Inmuebles	2.261.415,50	2.261.415,50	2.261.415,50	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Inversiones en bienes muebles	147.299,13	146.793,00	156.207,33	506,13	0,3%	9.414,33	-6,0%
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	296.325,90	299.321,50	297.099,23	2.995,60	-1,0%	2.222,27	0,7%
Inversión en activos intangibles							
Software	9.106,47	3.769,00	2.059,47	5.337,47	141,6%	1.709,53	83,0%
Otros Activos no Corrientes	0,00	0,00	44.819,62	0,00	0,0%	44.819,62	-100,0%
<b>Activo no Corriente</b>	<b>\$3.273.416,20</b>	<b>\$3.264.577,00</b>	<b>\$3.256.255,75</b>	<b>\$8.839,20</b>	<b>0,3%</b>	<b>\$8.321,25</b>	<b>0,3%</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>\$3.424.077,53</b>	<b>\$16.469,21</b>	<b>0,5%</b>	<b>\$44.159,47</b>	<b>1,3%</b>
Proveedores	49.521,89	47.279,00	45.531,05	2.242,89	4,7%	1.747,95	3,8%
Retenciones (Legales y personales)	23.395,86	13.254,00	11.917,07	10.141,86	76,5%	1.336,93	11,2%
Retenciones y Provisiones	14.441,99	8.647,00	6.907,89	5.794,99	67,0%	1.739,11	25,2%
Impuestos corrientes por pagar	8.953,87	4.607,00	5.009,18	4.346,87	94,4%	402,18	-8,0%
Gastos Acumulados	0,00	17.729,00	24.311,04	17.729,00	-100,0%	6.582,04	-27,1%
Ingresos Anticipados	0,00	0,00	1.951,41	0,00	0,0%	1.951,41	-100,0%
Otros Pasivos Corrientes	7.763,59	7.902,00	1.853,98	138,41	-1,8%	6.048,02	326,2%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$80.681,34</b>	<b>\$86.164,00</b>	<b>\$85.564,55</b>	<b>\$5.482,66</b>	<b>-6,4%</b>	<b>\$599,45</b>	<b>0,7%</b>
Préstamos Bancarios a LP	323.660,75	338.038,00	351.023,60	14.377,25	-4,3%	12.985,60	-3,7%
Bonos de inscripción	1.045,00	1.045,00	1.045,00	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Provisión para prestaciones laborales	24.763,29	24.763,00	24.763,29	0,29	0,0%	0,29	0,0%
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$349.469,04</b>	<b>\$363.846,00</b>	<b>\$376.831,89</b>	<b>\$14.376,96</b>	<b>-4,0%</b>	<b>\$12.985,89</b>	<b>-3,4%</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>\$430.150,38</b>	<b>\$450.010,00</b>	<b>\$462.396,44</b>	<b>\$19.859,62</b>	<b>-4,4%</b>	<b>\$12.386,44</b>	<b>-2,7%</b>
Superávits por revaluaciones	2.261.416,00	2.261.416,00	2.261.415,50	0,00	0,0%	0,50	0,0%
Excedentes Acumulados	756.810,83	700.265,00	658.796,59	56.545,83	8,1%	41.468,41	6,3%
Excedentes del ejercicio	36.329,00	56.546,00	41.469,00	20.217,00	-35,8%	15.077,00	36,4%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$3.054.555,83</b>	<b>\$3.018.227,00</b>	<b>\$2.961.681,09</b>	<b>\$36.328,83</b>	<b>1,2%</b>	<b>\$56.545,91</b>	<b>1,9%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$3.484.706,21</b>	<b>\$3.468.237,00</b>	<b>\$3.424.077,53</b>	<b>\$16.469,21</b>	<b>0,5%</b>	<b>\$44.159,47</b>	<b>1,3%</b>

## b) Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2011, 2012 y 2013

Las Ingresos totales en el período 2012-2013 incrementaron en un 12.074%, lo cual fue muy favorable para la entidad, pero en los gastos de venta durante el mismo periodo sufrieron un incremento del 132.68% lo cual es muy alarmante y preocupante para la asociación debido al alto costo de los insumos para ofrecer sus servicios a sus miembros. Por el lado de los gastos se ha tenido un aumento tanto en los de ventas como en administración, esto se debe a diversos incrementos en sueldos que incentivaron a los trabajadores para realizar mejor su labor y los costos de los servicios.

Las utilidades en consonancia con las ventas en el período 2013-2012 disminuyeron en un 35.75%, mientras que en 2012-2011 reflejaron un incremento considerable de 36.36% lo que demuestra el buen desempeño obtenido por la entidad, en líneas generales se está trabajando de manera que los resultados son positivos para los miembros aunque en un porcentaje mínimo con respecto a sus ingresos.

Cuadro N° 14 Análisis horizontal del estado de resultado

EL PALMARCITO							
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE							
AÑOS 2011, 2012 Y 2013							
(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)							
Análisis Horizontal	2013	2012	2011	2013 - 2012	%	2012 - 2011	%2
<b>Ingresos</b>	<b>624.029,00</b>	<b>532.029,00</b>	<b>544.911,00</b>	<b>92.000,00</b>	17,3%	<b>12.882,00</b>	-2,4%
Ventas	431.760,00	359.073,00	365.174,00	72.687,00	20,2%	<b>6.101,00</b>	-1,7%
Eventos Sociales	166.292,00	151.804,00	155.257,00	14.488,00	9,5%	<b>3.453,00</b>	-2,2%
Eventos Deportivos	25.977,00	21.152,00	24.480,00	4.825,00	22,8%	<b>3.328,00</b>	-13,6%
- Costo de Operación	662.475,00	550.798,00	557.368,00	111.677,00	20,3%	<b>6.570,00</b>	-1,2%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>38.446,00</b>	<b>18.769,00</b>	<b>12.457,00</b>	<b>19.677,00</b>	104,8%	<b>6.312,00</b>	50,7%
- Gastos de Administración	307.355,00	286.529,00	255.861,00	20.826,00	7,3%	30.668,00	12,0%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>345.801,00</b>	<b>305.298,00</b>	<b>268.318,00</b>	<b>40.503,00</b>	13,3%	<b>36.980,00</b>	13,8%
+Otros Ingresos	423.716,00	402.857,00	354.286,00	20.859,00	5,2%	48.571,00	13,7%
Cuota Social	303.950,00	281.863,00	291.643,00	22.087,00	7,8%	<b>9.780,00</b>	-3,4%
Derecho de Admisión	4.590,00	4.050,00	5.200,00	540,00	13,3%	<b>1.150,00</b>	-22,1%
Derechos de tramite	2.346,00	2.070,00	92,00	276,00	13,3%	1.978,00	2150,0%
Membresías	60.680,00	58.946,00	0,00	1.734,00	2,9%	58.946,00	0,0%
Otros	52.150,00	55.928,00	57.351,00	<b>3.778,00</b>	-6,8%	<b>1.423,00</b>	-2,5%
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>77.915,00</b>	<b>97.559,00</b>	<b>85.968,00</b>	<b>19.644,00</b>	-20,1%	<b>11.591,00</b>	13,5%
<b>Excedente de Operación</b>	<b>36.831,00</b>	<b>56.546,00</b>	<b>41.469,00</b>	<b>19.715,00</b>	-34,9%	<b>15.077,00</b>	36,4%
- Pérdida por revaluación	<b>502,00</b>	0,00	0,00	<b>502,00</b>	0,0%	0,00	0,0%
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$36.329,00</b>	<b>56.546,00</b>	<b>\$41.469,00</b>	<b>20.217,00</b>	-35,8%	<b>15.077,00</b>	36,4%

### 3.4 Análisis financiero comparativo

#### 3.4.1 Razones de liquidez

Estas razones miden la capacidad de pago que tiene la organización en el corto plazo, respecto al efectivo del que dispone para el pago de las obligaciones.

**Cuadro N° 15 Razones de liquidez**

Razones de liquidez		Unidad	2011	2012	2013	Análisis
Razón Corriente	(RC) = AC/PC	\$	$\frac{167.821,78}{8.564,55}$	$\frac{203.660,00}{86.164,00}$	$\frac{211.290,01}{80.681,34}$	La entidad posee en 2013 \$2,62 por cada dólar adeudado, se puede observar que la organización va aumentando su índice de solvencia año con año ya que para 2011 tenía \$1,96 por cada dólar que debía.
			<b>1,96</b>	<b>2,36</b>	<b>2,62</b>	
Razón Rápida ó Ácida	(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	$\frac{(167.821,78 - 24.368,65)}{85.564,55}$	$\frac{(203.660,00 - 20.953,00)}{86.164,00}$	$\frac{(211.290,01 - 20.657,00)}{80.681,34}$	Se cuenta con \$2,36 en Activos Líquidos por cada \$1,00 en Pasivos Corrientes en 2013 para pagar sus deudas de corto plazo, el índice ha ido en aumento año con año.
			<b>1,68</b>	<b>2,12</b>	<b>2,36</b>	
Liquidez Inmediata	(LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$	$\frac{56.719,95}{85.564,55}$	$\frac{66.870,00}{86.164,00}$	$\frac{86.623,58}{80.681,34}$	La liquidez inmediata que se tenían al año 2011 de \$0,66 ha aumentado \$1,07 por cada \$1,00 en los pasivos corrientes representando un beneficio al momento de disponer de efectivo para pagar sus deudas a corto plazo.
			<b>0,66</b>	<b>0,78</b>	<b>1,07</b>	
Capital de Trabajo	(CT) = AC - PC	\$	167.821,78 – 85.564,55	203.660,00 – 86.164,00	11.290,01 – 80.681,34	Con la información se da a conocer el Capital de Trabajo que posee la asociación, observamos que del año 2011 al año 2013 hubo un incremento de \$48.351,44
			<b>82.257,23</b>	<b>117.496,00</b>	<b>130.608,67</b>	
Intervalo Básico Defensivo (IBD)	(IBD) = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	Días	$\frac{(167.821,78 - 24.368,65 - 52.842,32)}{(557.368,00 + 255.861,00)/365}$	$\frac{(203.660,00 - 20.953,00 - 45.896,00)}{(55.0798,00 + 286.529,00)/365}$	$\frac{(211.290,01 - 20.657,00 - 42.997,07)}{(303.321,00 + 307.355,00)/365}$	En este cuadro podemos observar cual es el intervalo defensivo que la asociación posee en cuanto al número de días que esta podría sobrevivir sin tener que recibir ninguna clase de ingresos; para el año 2011 se tienen 41 días y para los años siguientes va en aumento hasta llega a 2013 con 88 días.
			<b>41</b>	<b>60</b>	<b>88</b>	
Solidez	(S) = A/P	Veces	$\frac{3.424.077,53}{462.396,44}$	$\frac{3.468.237,00}{450.010,00}$	$\frac{3.484.706,21}{430.150,38}$	Se determinó que el respaldo total de la deuda ha aumentado de 7,40 veces en 2011 a 8,10 veces en 2013, por lo tanto la asociación puede cubrir una liquidación de pasivo con el activo total y no hacer uso del patrimonio.
			<b>7,41</b>	<b>7,71</b>	<b>8,10</b>	
Estabilidad	(E) = AnoC/PnoC	Veces	$\frac{3.256.255,75}{376.831,89}$	$\frac{3.264.577,00}{363.846,00}$	$\frac{3.273.416,20}{349.469,04}$	La relación muestra una estabilidad que ha ido en aumento en los últimos tres años y se refleja la inversión y seguir llevando a cabo la actividad de la asociación
			<b>8,64</b>	<b>8,97</b>	<b>9,37</b>	

### 3.4.2 Razones de actividad

Las razones de actividad miden la rapidez que las cuentas por cobrar o los inventarios, se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva necesita para convertirse en efectivo. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, administrando en forma adecuada los recursos invertidos en los activos.

**Cuadro N° 16 Razones de actividad**

Razones de Actividad		Unidad	2011	2012	2013	Análisis
Rotación de Inventarios	(RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año	$\frac{557.368,00}{24.368,65}$	$\frac{55.0798,00}{20.953,00}$	$\frac{30.3321,00}{20.657,00}$	Estos datos nos dan a conocer la rotación que la asociación esta teniendo con sus materias primas y mercaderías en el cual se observa que ha aumentado de 22,87 en 2011 a 2013 a 32,07 veces al año.
			22,87	26,29	14,68	
Período promedio de Inventario	(PPI) = 365/RI	Días	$\frac{365}{22,87}$	$\frac{365}{26,29}$	$\frac{365}{32,07}$	Estos datos reflejan el tiempo que la asociación se tarda en la rotación de sus inventarios, los cuales se están renovando cada 11 días.
			16	14	11	
Rotación de Cuentas por cobrar	(Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	$\frac{544.911,00}{(41.390,86 - 7.500,00)}$	$\frac{532.029,00}{(75.969,00 - 6.028,00)}$	$\frac{624.029,00}{(94.052,85 - 33.040,49)}$	La rotación de las cuentas por cobrar disminuido de 2011 con 16 veces al año a 10 veces en 2013
			16,08	7,61	10,23	
Período Promedio de Cobro	(PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	$\frac{(41.390,86 - 7.500,00)}{544.911,00/365}$	$\frac{(75.969,00 - 6.028,00)}{532.029,00/365}$	$\frac{94.052,85 - 33.040,49}{624.029,00/365}$	El periodo promedio de cobro a aumentado a en 13 días con respecto al año 2011
			23	48	36	
Rotación de Cuentas por pagar	(RCP) = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	$\frac{557.368,00}{45.531,05}$	$\frac{550.798,00}{47.279,00}$	$\frac{66.2475,00}{49.521,89}$	La rotación de las cuentas por pagar a aumentado de 2011 con 12 veces al año a 13 veces en 2013
			12,24	11,65	13,37	
Período Promedio de Pago	(PPP) = 365 / RCP	Días	$\frac{365}{12,24}$	$\frac{365}{11,65}$	$\frac{365}{13,37}$	El periodo promedio de pago a disminuido 3 días en 2013 con respecto los 30 días que se tenían en 2011
			30	32	27	
Ciclo de Conversión de Efectivo	(CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	23 + 16 - 30	48 + 14 + 32	36 + 11 + 27	Se puede observar un aumento en los números de días en que la organización requiere de capital de trabajo de 9 días en 2011 a 20 días en 2013, siendo notable la diferencia en 2012 con 30 días.
			9	30	20	
Rotación de Activos Fijos	(RAF) = Ventas / Activos Fijos Netos	Veces/año	$\frac{544.911,00}{3.256.255,75}$	$\frac{532.029,00}{3.264.577,00}$	$\frac{624.029,00}{3.273.416,20}$	La asociación no ha tenido aumento significativo en la compra de mobiliario y equipo.
			0,17	0,16	0,19	
Rotación de Activos Totales	(RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	$\frac{544.911,00}{3.424.077,53}$	$\frac{532.029,00}{3.468.237,00}$	$\frac{624.029,00}{3.484.706,21}$	Los activos totales de la asociación no han aumentado durante los últimos 3 años.
			0,16	0,15	0,18	



### 3.4.3 Razones de endeudamiento

Estos indicadores permiten conocer la estabilidad, observándola en términos de la composición de los pasivos y el peso relativo con el capital y el patrimonio. También mide el riesgo que incurre quién ofrece el financiamiento adicional a la organización.

**Cuadro N° 17 Razones de endeudamiento**

Razones de endeudamiento		Unidad	2011	2012	2013	Análisis
Razón de Deuda	(RD) = Pasivo / Activo	\$	<u>4.623.96,44</u> 3.424.077,53	<u>450.010,00</u> 3.468.237,00	<u>430.150,38</u> 3.484.706,21	La asociación mantiene su razón de endeudamiento, año con año va en disminución y no ha necesitado financiamiento externo
			<b>0,14</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>	
Razón Deuda Patrimonio	(RDP) = Pasivo / Patrimonio	\$	<u>462.396,44</u> 2.961.681,09	<u>45.0010,00</u> 3.018.227,00	<u>430.150,38</u> 3.054.555,83	Se puede observar que con respecto al año 2011, la ayuda de los proveedores va en disminución, lo que indica que cada año depende menos de financiamientos de terceros
			<b>0,16</b>	<b>0,15</b>	<b>0,14</b>	
Razón de Cobertura de Intereses	(RCI) = UAII / Gastos Financieros	Veces	<u>85.968,00</u> 44.499,00	<u>97.559,00</u> 41.013,00	<u>77.915,00</u> 41.084,00	La cobertura de intereses no ha tenido una variación significativa desde 2011 a 2013, a excepción del año 2012 que fue de 2,38 veces
			<b>1,93</b>	<b>2,38</b>	<b>1,90</b>	

### 3.4.4 Razones de rentabilidad

Se refieren al rendimiento de la organización en relación a las ventas, activos o capital. Todos los indicadores están diseñados, para evaluar si la utilidad generada en cada período es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando.

**Cuadro N° 18 Razones de rentabilidad**

Razones de rentabilidad		Unidad	2011	2012	2013	Análisis
Margen de Utilidad Bruta	(MUBV) = Utilidad Bruta / Ventas	%	<u>(-12.457,00)</u> 544.911,00	<u>(-18.679,00)</u> 532.029,00	<u>(-38.446,00)</u> 624.029,00	Nos indica el margen de utilidad por cada \$1,00 vendido, se puede observar que no se puede cubrir los costos de las ventas realizadas.
			<b>-2,3%</b>	<b>-3,5%</b>	<b>-6,2%</b>	
Margen de Utilidad Neta	(MUNV) = Utilidad Neta / Ventas	%	<u>31.101,75</u> 544.911,00	<u>42.409,50</u> 532.029,00	<u>27.623,25</u> 624.029,00	La eficiencia operativa en la administración de los costos y gastos va en disminución año con año
			<b>5,71%</b>	<b>7,97%</b>	<b>4,43%</b>	
Rendimiento de Activos Totales	(ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	%	<u>31.101,75</u> 3.424.077,53	<u>42.409,50</u> 3.468.237,00	<u>27.623,25</u> 3.484.706,21	El rendimiento de los activos con respecto a las inversiones se han mantenido a diferencia del año 2012 que aumentaron a 1,2%
			<b>0,9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,8%</b>	
Rendimiento sobre Capital	(ROE) = Utilidad Neta / Patrimonio	%	<u>31.101,75</u> 2.961.681,09	<u>42.409,50</u> 3.018.227,00	<u>27.623,25</u> 3.054.555,83	La tasa de rendimiento que obtiene la asociación va disminuyendo
			<b>1,1%</b>	<b>1,4%</b>	<b>0,9%</b>	
Rentabilidad sobre Activos no Corrientes Fijos	(RAnoCF) = UN / AnoCF	%	<u>31.101,75</u> 3.256.255,75	<u>42.409,50</u> 3.264.577,00	<u>27.623,25</u> 3.273.416,20	La asociación no poseen inversiones significativas en los activos no corrientes
			<b>1,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,8%</b>	

### 3.5 Establecimiento de las áreas estratégicas

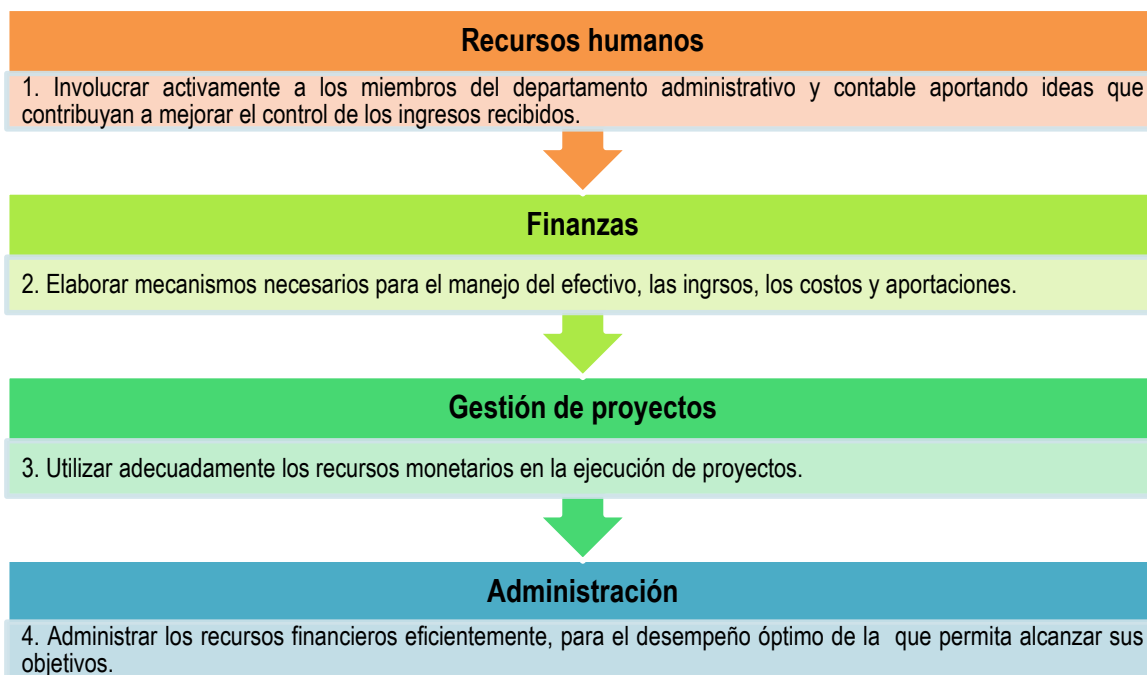
Con los resultados obtenidos, se pudo identificar que la institución maneja de forma inadecuada los rendimientos anuales de la asociación, además de tener un excedente acumulado de \$2.874.428.06 y \$2.887.297, con un excedente neto de \$36.329 y \$12.869 para los ejercicios 2012 y 2013 respectivamente. La perspectiva estratégica servirá como el punto desde el cual se desea ver a la asociación, permitirá hacer un análisis integral sin perder de vista aspectos importantes del manejo de recursos económicos por lo que el análisis se realizó considerando las siguientes perspectivas:

- Recursos humanos
- Finanzas
- Gestión de proyectos
- Administración

#### 3.5.1 Objetivos estratégicos

Para cada área se identificaron los objetivos estratégicos siguientes

**Diagrama N° 6 Objetivos estratégicos por área**



### 3.5.2 Actividades estratégicas

Para el logro de los objetivos de cada área se definieron las iniciativas estratégicas siguientes

- a. Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo de los ingresos.
- b. Distribuir las nuevas actividades del personal asignado.
- c. Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades.
- d. Verificar la entrada del efectivo y aportaciones.
- e. Programar auditorías internas.
- f. Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos.
- g. Analizar si los fondos que posee la asociación pueden ser utilizados para equipar el centro recreativo.
- h. Identificar los proyectos que se necesita impulsara para el beneficio de los asociados.
- i. Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento del centro recreativo.
- j. Elaborar un control presupuestario.
- k. Preparar una plan financiero con proyecciones basado en los datos históricos y análisis financieros

### 3.5.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra en resumen las áreas identificadas seguidas de los objetivos estratégicos y las actividades para lograr cada uno de ellos.

**Diagrama N° 7 Mapa estratégico**

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
Recursos humanos	1. Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.	1a. Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo de los ingresos. 1b. Distribuir las nuevas actividades al personal asignado. 1c. Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades.
Finanzas	2. Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo, los ingresos, los costos y aportaciones.	2a. Verificar la entrada de efectivo y aportaciones 2b. Programar auditorías internas 2c. Elaborar mensualmente informes de liquidación de ingresos y gastos 2d. Analizar si los fondos que posee la asociación pueden ser utilizados para equipar el centro recreativo.
Gestión de proyectos	3. Utilizar adecuadamente los recursos monetarios en la ejecución de proyectos.	3a. Identificar los proyectos que se necesitan para el beneficio de los asociados. 3b. Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento del centro recreativo.
Administración	4. Administrar los recursos financieros eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución que permita alcanzar sus objetivos.	4a. Elaborar un control presupuestario. 4b. Preparar un plan financiero con proyecciones basado en los datos históricos y análisis financieros

### 3.5.4 Mecanismos para llevar a cabo las actividades para cada objetivo estratégico

Teniendo estructurados los objetivos se debe conocer que tareas implementar para permitir llevar a cabo las actividades de cada objetivo planteado por áreas que se plantearon en el mapa estratégico como se describe a continuación:

**Objetivo 1.** Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.

- a. Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo
  - i. Si los ingresos son en efectivo, la persona receptora de los fondos deberá llenar el comprobante de ingreso, sacar una fotocopia y solicitar que se firme y coloque el número de DUI o selle en caso de ser persona jurídica, para corroborar que es el monto real que desea entregar.
  - ii. Realizar remesas a diario de los ingreso en efectivo, y anexar una copia al comprobante de ingreso.
  - iii. Los pagos únicamente serán respaldados con documentos legales que validen los gastos realizados, para poder emitir el cheque.
  - iv. Realizar arqueos de caja sorpresivos, así como levantamientos de inventarios de donaciones.
  
- b. Distribuir las nuevas actividades al personal asignado

El siguiente cuadro muestra el personal que será responsable de cada una de las nuevas tareas que habrán de realizarse, así como el tiempo que se llevará en implementarse y adaptarse definitivamente.

**Cuadro N° 19 Cronograma de actividades**

Personal asignado	Actividades	Semana			
		1	2	3	4
Asistente administrativo	Recibir a adecuadamente los ingresos en efectivo				
Administrador	Remesar a diario los ingresos en efectivo a las cuentas bancarias				
Auxiliar contable	Emitir cheques con respaldo respetivamente identificados				
Contador	Realizar arqueos de caja sorpresivos				

c. Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades.

La capacitación del personal debe ser constante; un personal mejor preparado brinda a la organización mejores resultados en su desempeño, aportan nuevas ideas y desarrollan un ambiente de trabajo óptimo, se detalla a continuación el personal que necesita ser capacitado constantemente:

- Administrador
- Contador
- Auxiliar contable

**Objetivo 2.** Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo, los ingresos, los costos y aportaciones.

a. Verificar la entrada de efectivo y aportaciones.

Esta actividad está estrictamente relacionada con la última del objetivo 2, y se respaldará con los informes mensuales de auditoría interna.

b. Programar auditorías internas.

Es necesario realizar auditorías no solamente a la persona responsable del efectivo, sino también al responsable las aportaciones, al menos una vez por semana.

- c. Elaborar mensualmente informes de liquidación de ingresos y gastos.

Debe contener un detalle de los ingresos recibidos detallando cada fuente y otro que muestre las salidas de efectivo efectuadas para cubrir los gastos. El detalle mensual deberá ser llenado por la persona encargada de recibir las aportaciones u otro tipo de ingreso con el objetivo de llevar un control de lo ingresado, contra lo gastado en determinadas actividades, es por ello que es necesario detallar en la referencia, si se está destinando a algún proyecto en específico y hacer referencia al número de comprobante de ingreso.

El cuadro del comprobante debe ser llenado por la persona encargada de las erogaciones para llevar a cabo los proyectos, con el número de cuenta bancaria de la cual se retirara el efectivo, luego el número de cheque, en la descripción del gasto debe especificarse para qué se utilizará el dinero y hacer referencia al número de comprobante de ingreso que respalde la operación y en la cantidad el monto del cheque.

- d. Analizar si los fondos que posee la asociación pueden ser utilizados para equipar el centro recreativo.

El excedente acumulado reflejado en los estados financieros de 2012 y 2013 son de \$2.874.428.06 y \$2.887.297 respectivamente.

**Objetivo 3.** Utilizar adecuadamente los recursos monetarios en la ejecución de proyectos.

- a. Identificar los proyectos que se necesita impulsara para el beneficio de los asociados.
- b. Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento del centro recreativo.

**Objetivo 4.** Administrar los recursos financieros eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución que permitirá alcanzar sus objetivos.

- a. Elaborar un control presupuestario.

La estimación de los costos de implementación de las actividades a realizar es fundamental para el área financiera y con ello se evalúa la factibilidad de implementar o no un proyecto. A continuación se propone una forma de llevar el control de los costos que se a teniendo de la ejecución de las actividades correspondientes a cada objetivo estratégico que contiene el plan para cada año. (Ver anexo 4)

- b. Preparar un plan financiero con proyecciones basado en los datos históricos y análisis financieros

Las proyecciones financieras se basan en datos históricos y análisis financieros de la asociación El Palmarcito, a partir de los estados financieros de los últimos tres años contables (2011 – 2013). Ver numeral 3.3 y 3.4 de este capítulo en donde se detalla el análisis por medio de indicadores y los anexos sobre situación financiera.

El análisis financiero permite determinar la situación actual de la entidad en lo económico y financiero, contribuyendo a establecer los parámetros bajo los cuales se harán las proyecciones financieras. En ese sentido se tiene lo siguiente:

- El capital de trabajo para el período 2011-2013 que ha mantenido tiene la capacidad para responder a las necesidades operativas de ésta.
- Para el período 2011-2013, El Palmarcito mostró un alto índice de solvencia para responder con sus obligaciones de corto plazo.
- La asociación ha registrado durante el período analizado un sensible declive de su rentabilidad y una marcada ineficiencia para generar utilidades con los activos que posee.



### 3.6 Presupuestos

#### 3.6.1 Ingresos

##### Proyección de ventas:

Para estimar el porcentaje de ventas se tomó como base los datos históricos del año 2011 al 2013. La tendencia durante estos periodos para este rubro ha sido irregular, puesto que en el año 2012, las ventas disminuyeron en 1.67% en relación al 2011, posteriormente hubo una recuperación en el 2013, incrementando en un 18.23% en relación al año 2011. Según este análisis se estima un incremento total del 20.23% para el año 2014-2016, tomando como estrategia de venta incluir un vale de consumo dentro de su estado de cuenta y 22% para los años 2017 y 2018.

**Cuadro N° 20 Presupuestos de ingresos por ventas**

INGRESOS POR VENTAS PROYECTADAS													
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	15,573.15	15,573.15	15,573.15	15,573.15	15,573.15	15,573.15	15,573.15	15,573.15	18,687.78	56,063.35	56,063.35	56,063.35	311,463.03
Ventas al crédito 40%	10,382.10	10,382.10	10,382.10	10,382.10	10,382.10	10,382.10	10,382.10	10,382.10	12,458.52	37,375.56	37,375.56	37,375.56	207,642.02
<b>Total</b>	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	31,146.30	93,438.91	93,438.91	93,438.91	519,105.05
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%
AÑO 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	15,920.43	15,920.43	15,920.43	15,920.43	15,920.43	15,920.43	15,920.43	15,920.43	19,104.52	57,313.56	57,313.56	57,313.56	318,408.65
Ventas al crédito 40%	10,613.62	10,613.62	10,613.62	10,613.62	10,613.62	10,613.62	10,613.62	10,613.62	12,736.35	38,209.04	38,209.04	38,209.04	212,272.44
<b>Total</b>	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	31,840.87	95,522.60	95,522.60	95,522.60	530,681.09
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

**INGRESOS POR VENTAS PROYECTADAS**

<b>AÑO 2016</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	16,275.46	16,275.46	16,275.46	16,275.46	16,275.46	16,275.46	16,275.46	16,275.46	19,530.55	58,591.65	58,591.65	58,591.65	325,509.17
<b>Ventas al crédito 40%</b>	10,850.31	10,850.31	10,850.31	10,850.31	10,850.31	10,850.31	10,850.31	10,850.31	13,020.37	39,061.10	39,061.10	39,061.10	217,006.11
<b>Total</b>	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	32,550.92	97,652.75	97,652.75	97,652.75	542,515.28
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	16,889.04	16,889.04	16,889.04	16,889.04	16,889.04	16,889.04	16,889.04	16,889.04	20,266.85	60,800.56	60,800.56	60,800.56	337,780.86
<b>Ventas al crédito 40%</b>	11,259.36	11,259.36	11,259.36	11,259.36	11,259.36	11,259.36	11,259.36	11,259.36	13,511.23	40,533.70	40,533.70	40,533.70	225,187.24
<b>Total</b>	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	33,778.09	101,334.26	101,334.26	101,334.26	562,968.10
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	17,525.76	17,525.76	17,525.76	17,525.76	17,525.76	17,525.76	17,525.76	17,525.76	21,030.91	63,092.74	63,092.74	63,092.74	350,515.20
<b>Ventas al crédito 40%</b>	11,683.84	11,683.84	11,683.84	11,683.84	11,683.84	11,683.84	11,683.84	11,683.84	14,020.61	42,061.82	42,061.82	42,061.82	233,676.80
<b>Total</b>	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	35,051.52	105,154.56	105,154.56	105,154.56	584,192.00
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

### Proyección de eventos sociales:

El porcentaje de proyección de ventas por eventos sociales se realizó tomando como base datos históricos del periodo 2011 al 2013. Los resultados durante estos períodos para esta fuente de ingreso ha sido irregular, puesto que en el año 2012, las ventas disminuyeron en 2.227% en relación al 2011, luego hubo un incremento en el 2013 del 7.11%, en relación al año 2011. Según este resultado se considera un incremento del 15% total para el año 2014 y 20% para los siguientes años.

**Cuadro N° 21 Presupuestos de ingresos por eventos sociales**

INGRESOS POR EVENTOS SOCIALES PROYECTADAS													
AÑO 2014	Enero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Ventas al contado 60%	5,737.07	5,737.07	5,737.07	5,737.07	5,737.07	5,737.07	5,737.07	6,884.49	20,653.47	20,653.47	20,653.47	114,741.48	
Ventas al crédito 40%	3,824.72	3,824.72	3,824.72	3,824.72	3,824.72	3,824.72	3,824.72	4,589.66	13,768.98	13,768.98	13,768.98	76,494.32	
<b>Total</b>	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	11,474.15	34,422.44	34,422.44	34,422.44	191,235.80	
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%	

AÑO 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	6,310.78	6,310.78	6,310.78	6,310.78	6,310.78	6,310.78	6,310.78	6,310.78	7,572.94	22,718.81	22,718.81	22,718.81	126,215.63
Ventas al crédito 40%	4,207.19	4,207.19	4,207.19	4,207.19	4,207.19	4,207.19	4,207.19	4,207.19	5,048.63	15,145.88	15,145.88	15,145.88	84,143.75
<b>Total</b>	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	12,621.56	37,864.69	37,864.69	37,864.69	210,359.38
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

**INGRESOS POR EVENTOS SOCIALES PROYECTADAS**

<b>AÑO 2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	6,941.86	6,941.86	6,941.86	6,941.86	6,941.86	6,941.86	6,941.86	6,941.86	8,330.23	24,990.69	24,990.69	24,990.69	138,837.19
<b>Ventas al crédito 40%</b>	4,627.91	4,627.91	4,627.91	4,627.91	4,627.91	4,627.91	4,627.91	4,627.91	5,553.49	16,660.46	16,660.46	16,660.46	92,558.13
<b>Total</b>	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	13,883.72	41,651.16	41,651.16	41,651.16	231,395.32
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	7,636.05	7,636.05	7,636.05	7,636.05	7,636.05	7,636.05	7,636.05	7,636.05	9,163.25	27,489.76	27,489.76	27,489.76	152,720.91
<b>Ventas al crédito 40%</b>	5,090.70	5,090.70	5,090.70	5,090.70	5,090.70	5,090.70	5,090.70	5,090.70	6,108.84	18,326.51	18,326.51	18,326.51	101,813.94
<b>Total</b>	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	15,272.09	45,816.27	45,816.27	45,816.27	254,534.85
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	8,399.65	8,399.65	8,399.65	8,399.65	8,399.65	8,399.65	8,399.65	8,399.65	10,079.58	30,238.74	30,238.74	30,238.74	167,993.00
<b>Ventas al crédito 40%</b>	5,599.77	5,599.77	5,599.77	5,599.77	5,599.77	5,599.77	5,599.77	5,599.77	6,719.72	20,159.16	20,159.16	20,159.16	111,995.33
<b>Total</b>	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	16,799.30	50,397.90	50,397.90	50,397.90	279,988.33
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

### Proyección de actividades deportivas:

Para el cálculo de proyección de ventas año 2014 y 2015, se considera un incremento total del 14%, el cual proviene del crecimiento histórico del 7%, más un 7% esperado con la realización de torneos, clases de tenis, clases de natación, clases de football y campamentos. Luego para los años 2016-2018 se espera obtener un incremento del 20% adquiriendo un gimnasio y cobrando por el uso.

**Cuadro N° 22 Presupuestos de ingresos por eventos deportivos**

INGRESOS POR EVENTOS DEPORTIVOS PROYECTADAS													
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	888.41	888.41	888.41	888.41	888.41	888.41	888.41	888.41	1,066.10	3,198.29	3,198.29	3,198.29	17,768.27
Ventas al crédito 40%	592.28	592.28	592.28	592.28	592.28	592.28	592.28	592.28	710.73	2,132.19	2,132.19	2,132.19	11,845.51
<b>Total</b>	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,776.83	5,330.48	5,330.48	5,330.48	29,613.78
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

AÑO 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	950.60	950.60	950.60	950.60	950.60	950.60	950.60	950.60	1,140.72	3,422.17	3,422.17	3,422.17	19,012.05
Ventas al crédito 40%	633.73	633.73	633.73	633.73	633.73	633.73	633.73	633.73	760.48	2,281.45	2,281.45	2,281.45	12,674.70
<b>Total</b>	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,901.20	5,703.61	5,703.61	5,703.61	31,686.74
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

**INGRESOS POR EVENTOS DEPORTIVOS PROYECTADAS AÑO 2014**

<b>AÑO 2016</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,074.18	1,289.02	3,867.05	3,867.05	3,867.05	21,483.61
<b>Ventas al crédito 40%</b>	716.12	716.12	716.12	716.12	716.12	716.12	716.12	716.12	859.34	2,578.03	2,578.03	2,578.03	14,322.41
<b>Total</b>	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	2,148.36	6,445.08	6,445.08	6,445.08	35,806.02
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,213.82	1,456.59	4,369.77	4,369.77	4,369.77	24,276.48
<b>Ventas al crédito 40%</b>	809.22	809.22	809.22	809.22	809.22	809.22	809.22	809.22	971.06	2,913.18	2,913.18	2,913.18	16,184.32
<b>Total</b>	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,427.65	7,282.94	7,282.94	7,282.94	40,460.80
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,371.62	1,645.95	4,937.84	4,937.84	4,937.84	27,432.43
<b>Ventas al crédito 40%</b>	914.41	914.41	914.41	914.41	914.41	914.41	914.41	914.41	1,097.30	3,291.89	3,291.89	3,291.89	18,288.28
<b>Total</b>	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,743.24	8,229.73	8,229.73	8,229.73	45,720.71
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

### Proyección de cuotas sociales:

Para el cálculo de proyección de cuota social año 2014, se considera un incremento del 15%, utilizando la estrategia de aumentar el monto de la cuota social, luego para los años 2015-2018 incrementará en un 10% como parte del movimiento de los socios.

**Cuadro N° 23 Presupuestos de ingresos por cuota social años**

INGRESOS POR CUOTAS SOCIALES PROYECTADAS													
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	10,486.28	10,486.28	10,486.28	10,486.28	10,486.28	10,486.28	10,486.28	10,486.28	12,583.53	37,750.59	37,750.59	37,750.59	209,725.50
Ventas al crédito 40%	6,990.85	6,990.85	6,990.85	6,990.85	6,990.85	6,990.85	6,990.85	6,990.85	8,389.02	25,167.06	25,167.06	25,167.06	139,817.00
<b>Total</b>	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	20,972.55	62,917.65	62,917.65	62,917.65	349,542.50
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

AÑO 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	11,534.90	11,534.90	11,534.90	11,534.90	11,534.90	11,534.90	11,534.90	11,534.90	13,841.88	41,525.65	41,525.65	41,525.65	230,698.05
Ventas al crédito 40%	7,689.94	7,689.94	7,689.94	7,689.94	7,689.94	7,689.94	7,689.94	7,689.94	9,227.92	27,683.77	27,683.77	27,683.77	153,798.70
<b>Total</b>	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	23,069.81	69,209.42	69,209.42	69,209.42	384,496.75
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

**INGRESOS POR CUOTAS SOCIALES PROYECTADAS**

<b>AÑO 2016</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	12,688.39	12,688.39	12,688.39	12,688.39	12,688.39	12,688.39	12,688.39	12,688.39	15,226.07	45,678.21	45,678.21	45,678.21	253,767.86
<b>Ventas al crédito 40%</b>	8,458.93	8,458.93	8,458.93	8,458.93	8,458.93	8,458.93	8,458.93	8,458.93	10,150.71	30,452.14	30,452.14	30,452.14	169,178.57
<b>Total</b>	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	25,376.79	76,130.36	76,130.36	76,130.36	422,946.43
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	13,957.23	13,957.23	13,957.23	13,957.23	13,957.23	13,957.23	13,957.23	13,957.23	16,748.68	50,246.04	50,246.04	50,246.04	279,144.64
<b>Ventas al crédito 40%</b>	9,304.82	9,304.82	9,304.82	9,304.82	9,304.82	9,304.82	9,304.82	9,304.82	11,165.79	33,497.36	33,497.36	33,497.36	186,096.43
<b>Total</b>	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	27,914.46	83,743.39	83,743.39	83,743.39	465,241.07
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

<b>AÑO 2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas al contado 60%</b>	15,352.96	15,352.96	15,352.96	15,352.96	15,352.96	15,352.96	15,352.96	15,352.96	18,423.55	55,270.64	55,270.64	55,270.64	307,059.10
<b>Ventas al crédito 40%</b>	10,235.30	10,235.30	10,235.30	10,235.30	10,235.30	10,235.30	10,235.30	10,235.30	12,282.36	36,847.09	36,847.09	36,847.09	204,706.07
<b>Total</b>	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	30,705.91	92,117.73	92,117.73	92,117.73	511,765.17
<b>Porcentaje mensual de venta</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%



### Proyección de membresías, derechos de trámite y derechos de admisión:

Durante el año 2014 y 2015 aumento el ingreso por nuevos miembros tomando como base el año 2013. Para los años 2016 y 2017 se proyecta aumente en un 15% dando como facilidad de pago 12 meses de crédito para realizarlo. (Ver anexo 5)

**Cuadro N° 24 Presupuestos de ingresos por membresía, derechos de trámite y admisión**

INGRESOS POR MEMBRESIAS, DERECHOS DE TRAMITE Y DERECHOS DE ADMISION													
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,332.75	2,799.30	8,397.91	8,397.91	8,397.91	46,655.04
Ventas al crédito 40%	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,555.17	1,866.20	5,598.60	5,598.60	5,598.60	31,103.36
<b>Total</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>3,887.92</b>	<b>4,665.50</b>	<b>13,996.51</b>	<b>13,996.51</b>	<b>13,996.51</b>	<b>77,758.40</b>
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%
AÑO 2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	2,682.66	2,682.66	2,682.66	2,682.66	2,682.66	2,682.66	2,682.66	2,682.66	3,219.20	9,657.59	9,657.59	9,657.59	53,653.30
Ventas al crédito 40%	1,788.44	1,788.44	1,788.44	1,788.44	1,788.44	1,788.44	1,788.44	1,788.44	2,146.13	6,438.40	6,438.40	6,438.40	35,768.86
<b>Total</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>4,471.11</b>	<b>5,365.33</b>	<b>16,095.99</b>	<b>16,095.99</b>	<b>16,095.99</b>	<b>89,422.16</b>
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%
AÑO 2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	2,950.93	2,950.93	2,950.93	2,950.93	2,950.93	2,950.93	2,950.93	2,950.93	3,541.12	10,623.35	10,623.35	10,623.35	59,018.63
Ventas al crédito 40%	1,967.29	1,967.29	1,967.29	1,967.29	1,967.29	1,967.29	1,967.29	1,967.29	2,360.75	7,082.24	7,082.24	7,082.24	39,345.75
<b>Total</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>4,918.22</b>	<b>5,901.86</b>	<b>17,705.59</b>	<b>17,705.59</b>	<b>17,705.59</b>	<b>98,364.38</b>
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%
AÑO 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al contado 60%	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,246.02	3,895.23	11,685.69	11,685.69	11,685.69	64,920.49
Ventas al crédito 40%	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,164.02	2,596.82	7,790.46	7,790.46	7,790.46	43,280.33
<b>Total</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>5,410.04</b>	<b>6,492.05</b>	<b>19,476.15</b>	<b>19,476.15</b>	<b>19,476.15</b>	<b>108,200.81</b>
Porcentaje mensual de venta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	18%	18%	18%	100%

### 3.6.2 Cuentas por cobrar y detalle de cobros en efectivo

**Cuadro N° 25 Presupuestos de cuentas por cobrar por años**

PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas al Crédito 40%</b>	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	12.458,52	37.375,56	37.375,56	37.375,56	207.642,02
<b>Eventos sociales al crédito 40%</b>	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	4.390,11	13.170,33	13.170,33	13.170,33	73.168,48
<b>Eventos deportivos al crédito 40%</b>	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	710,73	2.132,19	2.132,19	2.132,19	11.845,51
<b>Cuota Social al Crédito 40%</b>	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	8.024,28	24.072,84	24.072,84	24.072,84	133.738,00
<b>Membresías al crédito 40%</b>	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.866,20	5.598,60	5.598,60	5.598,60	31.103,36
<b>Total ingresos al crédito 40%</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>27.449,84</b>	<b>82.349,53</b>	<b>82.349,53</b>	<b>82.349,53</b>	<b>457.497,37</b>
DETALLE DE COBROS EN EFECTIVO AÑO 2014													
<b>ventas de contado 60%</b>	15.573,15	15.573,15	15.573,15	15.573,15	15.573,15	15.573,15	15.573,15	15.573,15	18.687,78	56.063,35	56.063,35	56.063,35	311.463,03
<b>Eventos sociales de contado 60%</b>	5.487,64	5.487,64	5.487,64	5.487,64	5.487,64	5.487,64	5.487,64	5.487,64	6.585,16	19.755,49	19.755,49	19.755,49	109.752,72
<b>Eventos deportivos de contado 60%</b>	888,41	888,41	888,41	888,41	888,41	888,41	888,41	888,41	1.066,10	3.198,29	3.198,29	3.198,29	17.768,27
<b>Cuota Social de contado 60%</b>	10.030,35	10.030,35	10.030,35	10.030,35	10.030,35	10.030,35	10.030,35	10.030,35	12.036,42	36.109,26	36.109,26	36.109,26	200.607,00
<b>Membresías de contado 60%</b>	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.332,75	2.799,30	8.397,91	8.397,91	8.397,91	46.655,04
<b>Total ingresos de contado</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>34.312,30</b>	<b>41.174,76</b>	<b>123.524,29</b>	<b>123.524,29</b>	<b>123.524,29</b>	<b>686.246,06</b>
<b>Cobros ventas 30 días</b>	21.158,21	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	10.382,10	12.458,52	37.375,56	37.375,56	191.424,67
<b>Cobros eventos sociales 30 días</b>	7.329,83	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	3.658,42	4.390,11	13.170,33	13.170,33	67.327,98
<b>Cobros eventos deportivos 30 días</b>	3.141,36	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	592,28	710,73	2.132,19	2.132,19	12.854,68
<b>Cobros cuota social 30 días</b>	31.737,31	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	6.686,90	8.024,28	24.072,84	24.072,84	141.402,47
<b>Cobros membresías 30 días</b>	30.686,14	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.555,17	1.866,20	5.598,60	5.598,60	56.190,90
<b>Total cobros 30 días</b>	<b>94.052,85</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>22.874,87</b>	<b>27.449,84</b>	<b>82.349,53</b>	<b>82.349,53</b>	<b>469.200,69</b>
<b>Total cobro mensual</b>	<b>128.365,15</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>57.187,17</b>	<b>64.049,63</b>	<b>150.974,13</b>	<b>205.873,82</b>	<b>205.873,82</b>	<b>1.155.446,75</b>
<b>Porcentaje mensual de cobro</b>	<b>11,11%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,95%</b>	<b>5,54%</b>	<b>13,07%</b>	<b>17,82%</b>	<b>17,82%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2015**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas al Crédito 40%</b>	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	12.736,35	38.209,04	38.209,04	38.209,04	212.272,44
<b>Eventos sociales al crédito 40%</b>	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	4.604,79	13.814,36	13.814,36	13.814,36	76.746,42
<b>Eventos deportivos al crédito 40%</b>	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	760,48	2.281,45	2.281,45	2.281,45	12.674,70
<b>Cuota Social al Crédito 40%</b>	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	8.425,49	25.276,48	25.276,48	25.276,48	140.424,90
<b>Membresías al crédito 40%</b>	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	2.146,13	6.438,40	6.438,40	6.438,40	35.768,86
<b>Total ingresos al crédito 40%</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>28.673,24</b>	<b>86.019,72</b>	<b>86.019,72</b>	<b>86.019,72</b>	<b>477.887,32</b>

**DETALLE DE COBROS EN EFECTIVO AÑO 2015**

<b>ventas de contado 60%</b>	15.920,43	15.920,43	15.920,43	15.920,43	15.920,43	15.920,43	15.920,43	15.920,43	19.104,52	57.313,56	57.313,56	57.313,56	318.408,65
<b>Eventos sociales de contado 60%</b>	5.755,98	5.755,98	5.755,98	5.755,98	5.755,98	5.755,98	5.755,98	5.755,98	6.907,18	20.721,53	20.721,53	20.721,53	115.119,63
<b>Eventos deportivos de contado 60%</b>	950,60	950,60	950,60	950,60	950,60	950,60	950,60	950,60	1.140,72	3.422,17	3.422,17	3.422,17	19.012,05
<b>Cuota Social de contado 60%</b>	10.531,87	10.531,87	10.531,87	10.531,87	10.531,87	10.531,87	10.531,87	10.531,87	12.638,24	37.914,72	37.914,72	37.914,72	210.637,35
<b>Membresías de contado 60%</b>	2.682,66	2.682,66	2.682,66	2.682,66	2.682,66	2.682,66	2.682,66	2.682,66	3.219,20	9.657,59	9.657,59	9.657,59	53.653,30
<b>Total ingresos de contado</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>35.841,55</b>	<b>43.009,86</b>	<b>129.029,58</b>	<b>129.029,58</b>	<b>129.029,58</b>	<b>716.830,98</b>
<b>Cobros ventas 30 días</b>	37.375,56	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	10.613,62	12.736,35	38.209,04	38.209,04	211.438,96
<b>Cobros eventos sociales 30 días</b>	13.170,33	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	3.837,32	4.604,79	13.814,36	13.814,36	76.102,39
<b>Cobros eventos deportivos 30 días</b>	2.132,19	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	633,73	760,48	2.281,45	2.281,45	12.525,44
<b>Cobros cuota social 30 días</b>	24.072,84	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	7.021,25	8.425,49	25.276,48	25.276,48	139.221,26
<b>Cobros membresías 30 días</b>	5.598,60	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	1.788,44	2.146,13	6.438,40	6.438,40	34.929,07
<b>Total cobros 30 días</b>	<b>82.349,53</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>23.894,37</b>	<b>28.673,24</b>	<b>86.019,72</b>	<b>86.019,72</b>	<b>474.217,13</b>
<b>Total cobro mensual</b>	<b>118.191,08</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>59.735,91</b>	<b>66.904,22</b>	<b>157.702,81</b>	<b>215.049,29</b>	<b>215.049,29</b>	<b>1.191.048,10</b>
<b>Porcentaje mensual de cobro</b>	<b>9,92%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,62%</b>	<b>13,24%</b>	<b>18,06%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2016**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas al Crédito 40%</b>	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	13.020,37	39.061,10	39.061,10	39.061,10	217.006,11
<b>Eventos sociales al crédito 40%</b>	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.829,96	14.489,88	14.489,88	14.489,88	80.499,32
<b>Eventos deportivos al crédito 40%</b>	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	859,34	2.578,03	2.578,03	2.578,03	14.322,41
<b>Cuota Social al Crédito 40%</b>	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	8.846,77	26.540,31	26.540,31	26.540,31	147.446,15
<b>Membresías al crédito 40%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos al crédito 40%</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>27.556,44</b>	<b>82.669,32</b>	<b>82.669,32</b>	<b>82.669,32</b>	<b>459.273,98</b>

**DETALLE DE COBROS EN EFECTIVO AÑO 2016**

<b>ventas de contado 60%</b>	16.275,46	16.275,46	16.275,46	16.275,46	16.275,46	16.275,46	16.275,46	16.275,46	19.530,55	58.591,65	58.591,65	58.591,65	325.509,17
<b>Eventos sociales de contado 60%</b>	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45	7.244,94	21.734,82	21.734,82	21.734,82	120.748,98
<b>Eventos deportivos de contado 60%</b>	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.074,18	1.289,02	3.867,05	3.867,05	3.867,05	21.483,61
<b>Cuota Social de contado 60%</b>	11.058,46	11.058,46	11.058,46	11.058,46	11.058,46	11.058,46	11.058,46	11.058,46	13.270,15	39.810,46	39.810,46	39.810,46	221.169,22
<b>Membresías de contado 60%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos de contado</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>34.445,55</b>	<b>41.334,66</b>	<b>124.003,98</b>	<b>124.003,98</b>	<b>124.003,98</b>	<b>688.910,98</b>
<b>Cobros ventas 30 días</b>	38.209,04	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	10.850,31	13.020,37	39.061,10	39.061,10	216.154,05
<b>Cobros eventos sociales 30 días</b>	13.814,36	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.024,97	4.829,96	14.489,88	14.489,88	79.823,80
<b>Cobros eventos deportivos 30 días</b>	2.281,45	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	716,12	859,34	2.578,03	2.578,03	14.025,82
<b>Cobros cuota social 30 días</b>	25.276,48	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	7.372,31	8.846,77	26.540,31	26.540,31	146.182,32
<b>Cobros membresías 30 días</b>	6.438,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.438,40
<b>Total cobros 30 días</b>	<b>86.019,72</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>22.963,70</b>	<b>27.556,44</b>	<b>82.669,32</b>	<b>82.669,32</b>	<b>462.624,38</b>
<b>Total cobro mensual</b>	<b>120.465,27</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>57.409,25</b>	<b>64.298,36</b>	<b>151.560,41</b>	<b>206.673,29</b>	<b>206.673,29</b>	<b>1.151.535,36</b>
<b>Porcentaje mensual de cobro</b>	<b>10,46%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>4,99%</b>	<b>5,58%</b>	<b>13,16%</b>	<b>17,95%</b>	<b>17,95%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2017**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas al Crédito 40%</b>	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	13.511,23	40.533,70	40.533,70	40.533,70	225.187,24
<b>Eventos sociales al crédito 40%</b>	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	5.066,14	15.198,43	15.198,43	15.198,43	84.435,74
<b>Eventos deportivos al crédito 40%</b>	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	971,06	2.913,18	2.913,18	2.913,18	16.184,32
<b>Cuota Social al Crédito 40%</b>	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	9.289,11	27.867,32	27.867,32	27.867,32	154.818,45
<b>Membresías al crédito 40%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos al crédito 40%</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>28.837,55</b>	<b>86.512,64</b>	<b>86.512,64</b>	<b>86.512,64</b>	<b>480.625,75</b>

**DETALLE DE COBROS EN EFECTIVO AÑO 2017**

<b>ventas de contado 60%</b>	16.889,04	16.889,04	16.889,04	16.889,04	16.889,04	16.889,04	16.889,04	16.889,04	20.266,85	60.800,56	60.800,56	60.800,56	337.780,86
<b>Eventos sociales de contado 60%</b>	6.332,68	6.332,68	6.332,68	6.332,68	6.332,68	6.332,68	6.332,68	6.332,68	7.599,22	22.797,65	22.797,65	22.797,65	126.653,60
<b>Eventos deportivos de contado 60%</b>	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.213,82	1.456,59	4.369,77	4.369,77	4.369,77	24.276,48
<b>Cuota Social de contado 60%</b>	11.611,38	11.611,38	11.611,38	11.611,38	11.611,38	11.611,38	11.611,38	11.611,38	13.933,66	41.800,98	41.800,98	41.800,98	232.227,68
<b>Membresías de contado 60%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos de contado</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>36.046,93</b>	<b>43.256,32</b>	<b>129.768,95</b>	<b>129.768,95</b>	<b>129.768,95</b>	<b>720.938,63</b>
<b>Cobros ventas 30 días</b>	39.061,10	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	11.259,36	13.511,23	40.533,70	40.533,70	223.714,64
<b>Cobros eventos sociales 30 días</b>	14.489,88	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	4.221,79	5.066,14	15.198,43	15.198,43	83.727,18
<b>Cobros eventos deportivos 30 días</b>	2.578,03	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	809,22	971,06	2.913,18	2.913,18	15.849,18
<b>Cobros cuota social 30 días</b>	26.540,31	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	7.740,92	9.289,11	27.867,32	27.867,32	153.491,44
<b>Cobros membresías 30 días</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total cobros 30 días</b>	<b>82.669,32</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>24.031,29</b>	<b>28.837,55</b>	<b>86.512,64</b>	<b>86.512,64</b>	<b>476.782,43</b>
<b>Total cobro mensual</b>	<b>118.716,25</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>60.078,22</b>	<b>67.287,61</b>	<b>158.606,50</b>	<b>216.281,59</b>	<b>216.281,59</b>	<b>1.197.721,06</b>
<b>Porcentaje mensual de cobro</b>	<b>9,91%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,62%</b>	<b>13,24%</b>	<b>18,06%</b>	<b>18,06%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2018**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas al Crédito 40%</b>	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	14.020,61	42.061,82	42.061,82	42.061,82	233.676,80
<b>Eventos sociales al crédito 40%</b>	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	5.313,88	15.941,64	15.941,64	15.941,64	88.564,64
<b>Eventos deportivos al crédito 40%</b>	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	1.097,30	3.291,89	3.291,89	3.291,89	18.288,28
<b>Cuota Social al Crédito 40%</b>	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	9.753,56	29.260,69	29.260,69	29.260,69	162.559,37
<b>Membresías al crédito 40%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos al crédito 40%</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>30.185,35</b>	<b>90.556,04</b>	<b>90.556,04</b>	<b>90.556,04</b>	<b>503.089,10</b>

**DETALLE DE COBROS EN EFECTIVO AÑO 2018**

<b>ventas de contado 60%</b>	17.525,76	17.525,76	17.525,76	17.525,76	17.525,76	17.525,76	17.525,76	17.525,76	21.030,91	63.092,74	63.092,74	63.092,74	350.515,20
<b>Eventos sociales de contado 60%</b>	6.642,35	6.642,35	6.642,35	6.642,35	6.642,35	6.642,35	6.642,35	6.642,35	7.970,82	23.912,45	23.912,45	23.912,45	132.846,96
<b>Eventos deportivos de contado 60%</b>	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.371,62	1.645,95	4.937,84	4.937,84	4.937,84	27.432,43
<b>Cuota Social de contado 60%</b>	12.191,95	12.191,95	12.191,95	12.191,95	12.191,95	12.191,95	12.191,95	12.191,95	14.630,34	43.891,03	43.891,03	43.891,03	243.839,06
<b>Membresías de contado 60%</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total ingresos de contado</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>37.731,68</b>	<b>45.278,02</b>	<b>135.834,06</b>	<b>135.834,06</b>	<b>135.834,06</b>	<b>754.633,65</b>
<b>Cobros ventas 30 días</b>	40.533,70	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	11.683,84	14.020,61	42.061,82	42.061,82	232.148,68
<b>Cobros eventos sociales 30 días</b>	15.198,43	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	4.428,23	5.313,88	15.941,64	15.941,64	87.821,44
<b>Cobros eventos deportivos 30 días</b>	2.913,18	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	914,41	1.097,30	3.291,89	3.291,89	17.909,57
<b>Cobros cuota social 30 días</b>	27.867,32	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	8.127,97	9.753,56	29.260,69	29.260,69	161.166,01
<b>Cobros membresías 30 días</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total cobros 30 días</b>	<b>86.512,64</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>25.154,46</b>	<b>30.185,35</b>	<b>90.556,04</b>	<b>90.556,04</b>	<b>499.045,70</b>
<b>Total cobro mensual</b>	<b>124.244,32</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>62.886,14</b>	<b>70.432,47</b>	<b>166.019,40</b>	<b>226.390,10</b>	<b>226.390,10</b>	<b>1.253.679,35</b>
<b>Porcentaje mensual de cobro</b>	<b>9,91%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,62%</b>	<b>13,24%</b>	<b>18,06%</b>	<b>18,06%</b>	<b>100,00%</b>

### **3.6.3 Costos y gastos**

#### **Costo por ventas:**

Se determinó que el costo de ventas será del 30% del total de ventas y eventos sociales proyectadas, disminuido en 21 puntos porcentuales en relación al año 2013, se debe al establecimiento de una estrategia de aplicación de costos para restaurantes, implementando seminarios de buen manejo de inventarios, cuarto frío, almacenaje y realizando buenas compras que cumplan con los requisitos de calidad y negociando el precio de los insumos y obtenerlos sin incremento en temporadas altas y bajas.

#### **Costo por servicios:**

Los costos por servicios durante el año 2013 incremento en un 29.41% con respecto al año 2011, esto se debe por incrementos en impuestos municipales, energía eléctrica, agua y salarios. Para los años del 2014 al 2018 se espera que estos costos sean del 40%, realizando estrategias de recursos humanos y haciendo un buen uso de los recursos.

#### **Gastos de administración:**

Los gastos de administración aumentaron en un 20.13% en el año 2013 con respecto al año 2011, como resultado de incremento en papelería, servicios básicos, mantenimiento a instalaciones y pago de comisiones por gestiones de cobros. Para la proyección del 2014 al 2018 se espera tener un incremento del 10%.

#### **Gastos financieros:**

Se proyecta en 10% el incremento por los cargos que realizan las instituciones bancarias, por manejo de cuenta y otras comisiones bancarias.

## Cuadro N° 26 Presupuestos de costos y gastos

PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2014													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Costo de Venta</b>	10.655,11	10.655,11	10.655,11	10.655,11	10.655,11	10.655,11	10.655,11	10.655,11	12.786,14	38.358,41	38.358,41	38.358,41	213.102,25
<b>Costos por servicios</b>	14.206,82	14.206,82	14.206,82	14.206,82	14.206,82	14.206,82	14.206,82	14.206,82	17.048,18	51.144,54	51.144,54	51.144,54	284.136,34
<b>Gastos de Administración</b>	19.998,05	19.998,05	19.998,05	19.998,05	19.998,05	19.998,05	19.998,05	19.998,05	23.997,66	71.992,99	71.992,99	71.992,99	399.961,06
<b>Gastos financieros</b>	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.459,62	3.911,54	9.334,63	9.334,63	9.334,63	59.592,40
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>48.319,60</b>	<b>57.743,52</b>	<b>170.830,57</b>	<b>170.830,57</b>	<b>170.830,57</b>	<b>956.792,06</b>
<b>Proveedores 40%</b>	19.327,84	19.327,84	19.327,84	19.327,84	19.327,84	19.327,84	19.327,84	19.327,84	23.097,41	68.332,23	68.332,23	68.332,23	382.716,82
<b>Otros Pagos al crédito 30%</b>	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	17.323,06	51.249,17	51.249,17	51.249,17	287.037,62
<b>Total Pagos de crédito</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>33.823,72</b>	<b>40.420,47</b>	<b>119.581,40</b>	<b>119.581,40</b>	<b>119.581,40</b>	<b>669.754,44</b>
DETALLE DE PAGOS EN EFECTIVO													
<b>Pagos de contado 30%</b>	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	14.495,88	17.323,06	51.249,17	51.249,17	51.249,17	287.037,62
<b>Pago proveedores 30 días</b>	24.760,95	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	254.221,06
<b>Pago proveedores 60 días</b>	24.760,94	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	20.860,01	254.221,05
<b>Total</b>	<b>64.017,77</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>56.215,90</b>	<b>59.043,08</b>	<b>92.969,19</b>	<b>92.969,19</b>	<b>92.969,19</b>	<b>795.479,73</b>
<b>Porcentaje mensual de pagos</b>	<b>8,05%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,07%</b>	<b>7,42%</b>	<b>11,69%</b>	<b>11,69%</b>	<b>11,69%</b>	<b>100,00%</b>



**PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2015**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Costo de Venta</b>	11.115,61	11.115,61	11.115,61	11.115,61	11.115,61	11.115,61	11.115,61	11.115,61	13.338,73	40.016,19	40.016,19	40.016,19	222.312,14
<b>Costos por servicios</b>	14.820,81	14.820,81	14.820,81	14.820,81	14.820,81	14.820,81	14.820,81	14.820,81	17.784,97	53.354,91	53.354,91	53.354,91	296.416,19
<b>Gastos de Administración</b>	21.997,86	21.997,86	21.997,86	21.997,86	21.997,86	21.997,86	21.997,86	21.997,86	26.397,43	79.192,29	79.192,29	79.192,29	439.957,17
<b>Gastos financieros</b>	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.005,58	5.502,70	11.468,10	11.468,10	11.468,10	79.951,64
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>52.939,86</b>	<b>63.023,83</b>	<b>184.031,48</b>	<b>184.031,48</b>	<b>184.031,48</b>	<b>1.038.637,14</b>
<b>Proveedores 40%</b>	21.175,94	21.175,94	21.175,94	21.175,94	21.175,94	21.175,94	21.175,94	21.175,94	25.209,53	73.612,59	73.612,59	73.612,59	415.454,85
<b>Otros Pagos al crédito 30%</b>	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	18.907,15	55.209,45	55.209,45	55.209,45	311.591,14
<b>Total Pagos de crédito</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>37.057,90</b>	<b>44.116,68</b>	<b>128.822,04</b>	<b>128.822,04</b>	<b>128.822,04</b>	<b>727.046,00</b>

**DETALLE DE PAGOS EN EFECTIVO**

<b>Pagos de contado 30%</b>	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	15.881,96	18.907,15	55.209,45	55.209,45	55.209,45	311.591,14
<b>Pago proveedores 30 días</b>	98.340,03	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	342.225,76
<b>Pago proveedores 60 días</b>	98.340,03	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	22.171,43	342.225,76
<b>Total</b>	<b>212.562,02</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>60.224,82</b>	<b>63.250,01</b>	<b>99.552,31</b>	<b>99.552,31</b>	<b>99.552,31</b>	<b>996.042,66</b>
<b>Porcentaje mensual de pagos</b>	<b>21,34%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,05%</b>	<b>6,35%</b>	<b>9,99%</b>	<b>9,99%</b>	<b>9,99%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2016**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Costo de Venta</b>	11.608,66	11.608,66	11.608,66	11.608,66	11.608,66	11.608,66	11.608,66	11.608,66	13.930,39	41.791,17	41.791,17	41.791,17	232.173,18
<b>Costos por servicios</b>	15.478,21	15.478,21	15.478,21	15.478,21	15.478,21	15.478,21	15.478,21	15.478,21	18.573,85	55.721,56	55.721,56	55.721,56	309.564,24
<b>Gastos de Administración</b>	24.197,64	24.197,64	24.197,64	24.197,64	24.197,64	24.197,64	24.197,64	24.197,64	29.037,17	87.111,52	87.111,52	87.111,52	483.952,88
<b>Gastos financieros</b>	6.706,14	6.706,14	6.706,14	6.706,14	6.706,14	6.706,14	6.706,14	6.706,14	7.252,97	13.814,90	13.814,90	13.814,90	102.346,80
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>57.990,66</b>	<b>68.794,39</b>	<b>198.439,16</b>	<b>198.439,16</b>	<b>198.439,16</b>	<b>1.128.037,11</b>
<b>Proveedores 40%</b>	23.196,26	23.196,26	23.196,26	23.196,26	23.196,26	23.196,26	23.196,26	23.196,26	27.517,75	79.375,66	79.375,66	79.375,66	451.214,84
<b>Otros Pagos al crédito 30%</b>	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	20.638,32	59.531,75	59.531,75	59.531,75	338.411,13
<b>Total Pagos de crédito</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>40.593,46</b>	<b>48.156,07</b>	<b>138.907,41</b>	<b>138.907,41</b>	<b>138.907,41</b>	<b>789.625,97</b>

**DETALLE DE PAGOS EN EFECTIVO**

<b>Pagos de contado 30%</b>	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	17.397,20	20.638,32	59.531,75	59.531,75	59.531,75	338.411,13
<b>Pago proveedores 30 días</b>	104.522,40	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	364.043,64
<b>Pago proveedores 60 días</b>	104.522,40	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	23.592,84	364.043,64
<b>Total</b>	<b>226.442,00</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>64.582,88</b>	<b>67.824,00</b>	<b>106.717,43</b>	<b>106.717,43</b>	<b>106.717,43</b>	<b>1.066.498,41</b>
<b>Porcentaje mensual de pagos</b>	<b>21,23%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,06%</b>	<b>6,36%</b>	<b>10,01%</b>	<b>10,01%</b>	<b>10,01%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2017**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Costo de Venta</b>	12.262,54	12.262,54	12.262,54	12.262,54	12.262,54	12.262,54	12.262,54	12.262,54	14.715,05	44.145,16	44.145,16	44.145,16	245.250,89
<b>Costos por servicios</b>	16.350,06	16.350,06	16.350,06	16.350,06	16.350,06	16.350,06	16.350,06	16.350,06	19.620,07	58.860,21	58.860,21	58.860,21	327.001,18
<b>Gastos de Administración</b>	26.617,41	26.617,41	26.617,41	26.617,41	26.617,41	26.617,41	26.617,41	26.617,41	31.940,89	95.822,67	95.822,67	95.822,67	532.348,17
<b>Gastos financieros</b>	8.576,75	8.576,75	8.576,75	8.576,75	8.576,75	8.576,75	8.576,75	8.576,75	9.178,27	16.396,40	16.396,40	16.396,40	126.981,48
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>63.806,77</b>	<b>75.454,28</b>	<b>215.224,44</b>	<b>215.224,44</b>	<b>215.224,44</b>	<b>1.231.581,73</b>
<b>Proveedores 40%</b>	25.522,71	25.522,71	25.522,71	25.522,71	25.522,71	25.522,71	25.522,71	25.522,71	30.181,71	86.089,78	86.089,78	86.089,78	492.632,69
<b>Otros Pagos al crédito 30%</b>	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	22.636,28	64.567,33	64.567,33	64.567,33	369.474,52
<b>Total Pagos de crédito</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>44.664,74</b>	<b>52.818,00</b>	<b>150.657,11</b>	<b>150.657,11</b>	<b>150.657,11</b>	<b>862.107,21</b>

**DETALLE DE PAGOS EN EFECTIVO**

<b>Pagos de contado 30%</b>	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	19.142,03	22.636,28	64.567,33	64.567,33	64.567,33	369.474,52
<b>Pago proveedores 30 dias</b>	111.223,33	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	389.136,46
<b>Pago proveedores 60 dias</b>	111.223,32	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	25.264,83	389.136,45
<b>Total</b>	<b>241.588,68</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>69.671,69</b>	<b>73.165,94</b>	<b>115.096,99</b>	<b>115.096,99</b>	<b>115.096,99</b>	<b>1.147.747,43</b>
<b>Porcentaje mensual de pagos</b>	<b>21,05%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,07%</b>	<b>6,37%</b>	<b>10,03%</b>	<b>10,03%</b>	<b>10,03%</b>	<b>100,00%</b>

**PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2018**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Costo de Venta</b>	12.962,71	12.962,71	12.962,71	12.962,71	12.962,71	12.962,71	12.962,71	12.962,71	15.555,25	46.665,74	46.665,74	46.665,74	259.254,10
<b>Costos por servicios</b>	17.283,61	17.283,61	17.283,61	17.283,61	17.283,61	17.283,61	17.283,61	17.283,61	20.740,33	62.220,98	62.220,98	62.220,98	345.672,13
<b>Gastos de Administración</b>	29.279,15	29.279,15	29.279,15	29.279,15	29.279,15	29.279,15	29.279,15	29.279,15	35.134,98	105.404,94	105.404,94	105.404,94	585.582,99
<b>Gastos financieros</b>	10.634,43	10.634,43	10.634,43	10.634,43	10.634,43	10.634,43	10.634,43	10.634,43	11.296,09	19.236,03	19.236,03	19.236,03	154.079,63
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>70.159,89</b>	<b>82.726,65</b>	<b>233.527,70</b>	<b>233.527,70</b>	<b>233.527,70</b>	<b>1.344.588,86</b>
<b>Proveedores 40%</b>	28.063,96	28.063,96	28.063,96	28.063,96	28.063,96	28.063,96	28.063,96	28.063,96	33.090,66	93.411,08	93.411,08	93.411,08	537.835,54
<b>Otros Pagos al crédito 30%</b>	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	24.817,99	70.058,31	70.058,31	70.058,31	403.376,66
<b>Total Pagos de crédito</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>49.111,92</b>	<b>57.908,65</b>	<b>163.469,39</b>	<b>163.469,39</b>	<b>163.469,39</b>	<b>941.212,20</b>

**DETALLE DE PAGOS EN EFECTIVO**

<b>Pagos de contado 30%</b>	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	21.047,97	24.817,99	70.058,31	70.058,31	70.058,31	403.376,66
<b>Pago proveedores 30 días</b>	119.105,69	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	27.076,33	416.945,32
<b>Pago proveedores 60 días</b>	119.105,68	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	27.076,32	416.945,20
<b>Total</b>	<b>259.259,34</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>75.200,62</b>	<b>78.970,64</b>	<b>124.210,96</b>	<b>124.210,96</b>	<b>124.210,96</b>	<b>1.237.267,18</b>
<b>Porcentaje mensual de pagos</b>	<b>20,95%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,38%</b>	<b>10,04%</b>	<b>10,04%</b>	<b>10,04%</b>	<b>100,00%</b>

### 3.7 Estados financieros proyectados

#### 3.7.1 Estados de resultados

**Cuadro N° 27 Estados de resultados proyectados**

<b>EL PALMARCITO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>AÑOS 2014, 2015, 2016, 2017 Y 2018</b>					
<b>(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)</b>					
<b>Columna1</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas e Ingresos</b>					
Ventas	519.105,05	530.681,09	542.515,28	562.968,10	584.192,00
Cuota Social	349.542,50	384.496,75	422.946,43	465.241,07	511.765,17
Eventos Sociales	191.235,80	210.359,38	231.395,32	254.534,85	279.988,33
Eventos Deportivos	29.613,78	31.686,74	35.806,02	40.460,80	45.720,71
Membresías	77.758,40	89.422,16		98.364,38	108.200,81
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>1.167.255,53</b>	<b>1.246.646,13</b>	<b>1.232.663,04</b>	<b>1.421.569,20</b>	<b>1.529.867,03</b>
<b>Costo de ventas</b>					
Costo por ventas	213.102,25	222.312,14	232.173,18	245.250,89	259.254,10
Costo por servicios	284.136,34	296.416,19	309.564,24	327.001,18	345.672,13
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>670.016,93</b>	<b>727.917,80</b>	<b>690.925,63</b>	<b>849.317,13</b>	<b>924.940,80</b>
<b>Gastos de operación</b>					
Gastos de Administración	399.961,06	439.957,17	483.952,88	532.348,17	585.582,99
Gastos Financieros	59.592,40	79.951,64	102.346,80	126.981,48	154.079,63
<b>Excedentes de Operación</b>	<b>210.463,47</b>	<b>208.008,99</b>	<b>104.625,94</b>	<b>189.987,48</b>	<b>185.278,17</b>
<b>Excedente Neto</b>	<b>210.463,47</b>	<b>208.008,99</b>	<b>104.625,94</b>	<b>189.987,48</b>	<b>185.278,17</b>

F \_\_\_\_\_  
Contador

F \_\_\_\_\_  
Representante Legal

F \_\_\_\_\_  
Auditor Externo

## 3.7.2 Estado de situación financiera

Cuadro N° 28 Estados de situación financiera proyectados

<b>EL PALMARCITO</b>					
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>AÑOS 2014, 2015, 2016, 2017 Y 2018</b>					
<b>(Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)</b>					
Columna1	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	421.618,11	633.760,47	744.451,44	954.926,61	1.162.958,64
Caja	1.366,29	1.366,29	1.366,29	1.366,29	1.366,29
Bancos	420.251,82	632.394,18	743.085,15	953.560,32	1.161.592,35
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	84.042,40	89.758,52	96.542,20	102.352,98	110.150,43
Miembros	62.542,62	65.892,80	69.513,24	74.031,06	78.908,92
Otras cuentas por cobrar	15.901,17	17.427,32	19.238,50	21.239,69	23.451,05
Membresías	5.598,60	6.438,40	7.790,46	7.082,24	7.790,46
Reserva para cuentas incobrables	29.414,84	31.415,48	33.789,77	35.823,54	38.552,65
Inventarios	25.821,25	26.185,43	26.640,66	27.209,70	27.920,99
Otros Activos Corrientes	42.997,07	42.997,07	42.997,07	42.997,07	42.997,07
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>545.063,99</b>	<b>761.286,02</b>	<b>876.841,60</b>	<b>1.091.662,82</b>	<b>1.305.474,48</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>					
Propiedad Planta y Equipo	895.060,00	895.060,00	895.060,00	895.060,00	895.060,00
Terrenos	557.402,00	557.402,00	557.402,00	557.402,00	557.402,00
Edificios	337.658,00	337.658,00	337.658,00	337.658,00	337.658,00
Mejoras	256.861,00	256.861,00	256.861,00	256.861,00	256.861,00
Revaluación de Bienes Inmuebles	2.261.415,50	2.261.415,50	2.261.415,50	2.261.415,50	2.261.415,50
Mobiliario y Equipo de Oficina	147.299,13	147.299,13	147.299,13	147.299,13	147.299,13
Activos Intangibles	9.106,47	9.106,47	9.106,47	9.106,47	9.106,47
Depreciación Acumulada	311.142,20	326.699,30	343.034,27	360.185,98	378.195,28
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>3.258.599,91</b>	<b>3.243.042,80</b>	<b>3.226.707,83</b>	<b>3.209.556,12</b>	<b>3.191.546,82</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.803.663,90</b>	<b>4.004.328,81</b>	<b>4.103.549,43</b>	<b>4.301.218,93</b>	<b>4.497.021,30</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Proveedores	170.830,57	184.031,48	198.439,16	215.224,44	233.527,70
Retenciones y Provisiones	18.372,49	16.350,00	13.589,00	16.986,25	21.232,81
Impuestos corrientes por pagar	14.372,49	10.250,00	7.598,00	9.497,50	11.871,88
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>203.575,55</b>	<b>210.631,48</b>	<b>219.626,16</b>	<b>241.708,19</b>	<b>266.632,38</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Documentos a pagar a Largo Plazo					
Préstamos Bancarios	309.260,75	294.860,75	280.460,75	266.060,75	251.660,75
Bonos de inscripción	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00	1.045,00
Provisión para prestaciones laborales	24.763,29	24.763,29	24.763,29	24.763,29	24.763,29
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>335.069,04</b>	<b>320.669,04</b>	<b>306.269,04</b>	<b>291.869,04</b>	<b>277.469,04</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>538.644,59</b>	<b>531.300,52</b>	<b>525.895,20</b>	<b>533.577,23</b>	<b>544.101,42</b>
<b>EXCEDENTES NETOS ACUMULADOS</b>					
Patrimonio					
Superávit por revaluaciones	2.261.416,00	2.261.416,00	2.261.416,00	2.261.416,00	2.261.416,00
Excedentes Acumulados	793.139,83	1.003.603,30	1.211.612,29	1.316.238,23	1.506.225,70
Excedentes del Ejercicio	210.463,47	208.008,98	104.625,94	189.987,48	185.278,17
<b>Total Excedentes netos acumulados</b>	<b>3.265.019,30</b>	<b>3.473.028,28</b>	<b>3.577.654,23</b>	<b>3.767.641,70</b>	<b>3.952.919,88</b>
<b>TOTAL PASIVO Y EXCEDENTES NETOS ACUMULADOS</b>	<b>3.803.663,89</b>	<b>4.004.328,81</b>	<b>4.103.549,43</b>	<b>4.301.218,93</b>	<b>4.497.021,30</b>

F \_\_\_\_\_  
Contador

F \_\_\_\_\_  
Representante Legal

F \_\_\_\_\_  
Auditor Externo

### 3.8 Análisis financiero con proyecciones

#### 3.8.1 Razones de liquidez

**Cuadro N° 29 Razones de liquidez**

Razones de liquidez		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	Análisis
Razón Corriente	(RC) = AC/ PC	\$	<u>211.290,01</u> 80.681,34	<u>211.290,01</u> 80.681,34	<u>211.290,01</u> 80.681,34	<u>211.290,01</u> 80.681,34	<u>211.290,01</u> 80.681,34	En 2018 se tendrán \$4,90 por cada dólar que debe, se puede observar que la entidad aumentara su índice de insolvencia año con año ya que para 2014 se iniciaría el incremento con \$2,68 por cada dólar de deuda.
			<b>2,68</b>	<b>3,61</b>	<b>3,99</b>	<b>4,52</b>	<b>4,90</b>	
Razón Rápida ó Ácida	(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	<u>(211.290,01- 20.657,00)</u> 80.681,34	<u>(211.290,01- 20.657,00)</u> 80.681,34	<u>(211.290,01- 20.657,00)</u> 80.681,34	<u>(211.290,01- 20.657,00)</u> 80.681,34	<u>(211.290,01- 20.657,00)</u> 80.681,34	Se tendrá \$4,36 en Activos Líquidos por cada \$1,00 en Pasivos Corrientes en 2018 para pagar sus deudas de corto plazo, el índice ira en aumento año con año.
			<b>2,55</b>	<b>3,49</b>	<b>3,87</b>	<b>4,40</b>	<b>4,79</b>	
Liquidez Inmediata	(LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$	<u>421.618,11</u> 203.575,55	<u>633.760,47</u> 210.631,48	<u>744.451,44</u> 219.626,16	<u>954.926,61</u> 241.708,19	<u>1.162.958,64</u> 266.632,38	La liquidez inmediata que se proyecta para el año 2014es de \$2,07 aumentado año con año hasta llegar a 2014 con un \$4,36 por cada \$1,00 en los pasivos corrientes representando un beneficio al momento de disponer de efectivo para pagar sus deudas a corto plazo.
			<b>2,07</b>	<b>3,01</b>	<b>3,39</b>	<b>3,95</b>	<b>4,36</b>	
Capital de Trabajo	(CT) = AC - PC	\$	<b>341.488,44</b>	<b>550.654,53</b>	<b>657.215,44</b>	<b>849.954,63</b>	<b>1.038.842,10</b>	El Capital de Trabajo que poseerá la asociación, observando aumentos significativos, con montos que permitirán realizar mayores proyectos
Solidez	(S) = A/P	Veces	<u>3.803.663,90</u> 538.644,59	<u>4.004.328,81</u> 531.300,52	<u>4.103.549,43</u> 525.895,20	<u>4.301.218,93</u> 533.577,23	<u>4.497.021,30</u> 544.101,42	Se determinó que el respaldo total de la deuda aumentara de 7,06 veces en 2014 a 8,27 veces en 2013, por lo tanto la asociación puede cubrir una liquidación de pasivo con el activo total y no hacer uso del patrimonio.
			<b>7,06</b>	<b>7,54</b>	<b>7,80</b>	<b>8,06</b>	<b>8,27</b>	
Estabilidad	(E) = AnoC/PnoC	Veces	<u>3.258.599,91</u> 335.069,04	<u>3.243.042,80</u> 320.669,04	<u>3.226.707,83</u> 306.269,04	<u>3.209.556,12</u> 291.869,04	<u>3.191.546,82</u> 277.469,04	La relación muestra una estabilidad que ha ido en aumento en los últimos tres años y se refleja la inversión y seguir llevando a cabo la actividad de la asociación
			<b>9,73</b>	<b>10,11</b>	<b>10,54</b>	<b>11,00</b>	<b>11,50</b>	

### 3.8.2 Razones de actividad

Cuadro N° 30 Razones de actividad

Razones de Actividad		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	Análisis
Rotación de Inventarios	(RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año	<u>497.238,59</u> 25,821.25	<u>518.728,32</u> 26,185.43	<u>541.737,42</u> 26,640.66	<u>572.252,07</u> 27,209.69	<u>604.926,23</u> 27,920.99	Estos datos nos dan a conocer la rotación que la asociación está teniendo con sus materias primas y mercaderías en el cual se observa que aumentara de 19,26 en 2014 a 21,67 en 2018.
			<b>19,26</b>	<b>19,81</b>	<b>20,33</b>	<b>21,03</b>	<b>21,67</b>	
Período promedio de Inventario	(PPI) = 365/RI	Días	<u>365</u> 19.25	<u>365</u> 19.81	<u>365</u> 20.33	<u>365</u> 21.03	<u>365</u> 21.66	Estos datos reflejan el tiempo que la asociación se tarda en la rotación de sus inventarios, los cuales se están renovando en promedio cada 18 días.
			<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	
Rotación de Cuentas por cobrar	(Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	<u>739.954,62</u> (84,042.39 - 29,414.84)	<u>772727,21</u> (89,758.52 - 31,415.48)	<u>809.716,61</u> (96,542.20 - 33,789.77)	<u>857.963,75</u> (102,352.98 - 35,823.54)	<u>909.901,04</u> (110,150.43 - 38,552.65)	La rotación de las cuentas por cobrar se mantendrá en promedio de 6 veces al año a partir de 2014.
			<b>6,52</b>	<b>6,38</b>	<b>6,21</b>	<b>6,21</b>	<b>6,12</b>	
Período Promedio de Cobro	(PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	<u>(84,042.39 - 29,414.84)</u> 739.954,62 / 365	<u>(89,758.52 - 31,415.48)</u> 772727,21/ 365	<u>(96,542.20 - 33,789.77)</u> 809.716,61/ 365	<u>(102,352.98 - 35,823.54)</u> 857.963,75 / 365	<u>(110,150.43 - 38,552.65)</u> 909.901,04 / 365	El periodo promedio de cobro aumentara en los 5 años proyectados en 4 días con respecto al año 2014 que se iniciará con 56 días.
			<b>56</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	
Rotación de Cuentas por pagar	(RCP) = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	<u>54.627,55</u> 84,042.40	<u>58343,03</u> 89,758.52	<u>62.752,42</u> 96,542.19	<u>66.529,43</u> 102,352.98	<u>71.597,77</u> 110,150.43	La rotación de las cuentas por pagar disminuirá hasta llegar a 19 veces al año en 2018 partiendo de 23 veces en 2014.
			<b>22,76</b>	<b>21,61</b>	<b>20,44</b>	<b>19,69</b>	<b>18,78</b>	
Período Promedio de Pago	(PPP) = 365 / RCP	Días	<u>365</u> 22,76	<u>365</u> 21,61	<u>365</u> 20,44	<u>365</u> 19,69	<u>365</u> 18,78	El periodo promedio de pago a aumentará 3 días en 2018 con respecto los 16 días que se proyectan para 2014.
			<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	
Ciclo de Conversión de Efectivo	(CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	56 + 19 - 16	57 + 18 - 17	59 + 18 - 18	59 + 17 - 19	60 + 17 - 19	Se puede observar que disminuirán 3 días en que la asociación requiere de capital de trabajo de 59 días en 2014 a 57 días en 2018.
			<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	
Rotación de Activos Fijos	(RAF) = Ventas / Activos Fijos Netos	Veces/año	<u>739.954,62</u> 3.258.599,90	<u>772727,21</u> 3243042,79	<u>809.716,61</u> 3.226.707,83	<u>857.963,75</u> 3.209.556,11	<u>909.901,04</u> 3.191.546,81	No se proyecta que la asociación tenga aumento significativo en la compra de mobiliario y equipo.
			<b>0,23</b>	<b>0,24</b>	<b>0,25</b>	<b>0,27</b>	<b>0,29</b>	
Rotación de Activos Totales	(RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	<u>739.954,62</u> 3.803.663,89	<u>772727,21</u> 4004328,81	<u>809.716,61</u> 4.103.549,43	<u>857.963,75</u> 4.301.218,93	<u>909.901,04</u> 4.497.021,29	Los activos totales de la asociación no han aumentaran en los años proyectados
			<b>0,19</b>	<b>0,19</b>	<b>0,19</b>	<b>0,19</b>	<b>0,19</b>	



### 3.8.3 Razones de endeudamiento

Cuadro N° 31 Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	Análisis
Razón de Deuda	(RD) = Pasivo / Activo	\$	<u>538,644.59</u> 3,803,663.90	<u>531,300.52</u> 4,004,328.81	<u>525,895.20</u> 4,103,549.43	<u>533,577.23</u> 4,301,218.93	<u>544,101.42</u> 4,497,021.29	La asociación mantendrá su razón de endeudamiento, año con año ira en disminución, no siendo necesario un financiamiento externo
			<b>0,14</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	
Razón Deuda Patrimonio	(RDP) = Pasivo / Patrimonio	\$	<u>538,644.59</u> 3,265,019.30	<u>531,300.52</u> 3,473,028.29	<u>525,895.20</u> 3,577,654.23	<u>533,577.23</u> 3,767,641.70	<u>544,101.42</u> 3,952,919.88	Se puede observar que con respecto al año 2013, la ayuda de los proveedores va en disminución, lo q indica que la asociación no depende de financiamientos de terceros
			<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,15</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>	
Razón de Cobertura de Intereses	(RCI) = UAI / Gastos Financieros	Veces	<u>270,055.87</u> 59,592.40	<u>287,960.62</u> 79,951.64	<u>206,972.74</u> 102,346.80	<u>316,968.96</u> 126,981.48	<u>339,357.80</u> 154,079.63	La cobertura de intereses tendrá una disminución de 4,53 en 2014 a 2,20 en 2018.
			<b>4,53</b>	<b>3,60</b>	<b>2,02</b>	<b>2,50</b>	<b>2,20</b>	

### 3.8.4 Razones de rentabilidad

**Cuadro N° 32 Razones de rentabilidad**

Razones de rentabilidad		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	Análisis
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<b>(MUBV)</b> = Utilidad Bruta / Ventas	%	<u>739954,62</u> 670016,93	<u>772727,21</u> 727917,79	<u>809716,61</u> 690925,6255	<u>857963,75</u> 849317,13	<u>909901,04</u> 924940,7977	Nos indica el margen de utilidad por cada \$1,00 vendido, ir lo que se puede observar que se puede cubrir los costos de las ventas realizadas.
			<b>90,5%</b>	<b>94,2%</b>	<b>85,3%</b>	<b>99,0%</b>	<b>101,7%</b>	
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>(MUNV)</b> = Utilidad Neta / Ventas	%	<u>210463,47</u> 670016,93	<u>208008,98</u> 727917,79	<u>104625,93</u> 690925,6255	<u>189987,47</u> 849317,13	<u>185278,17</u> 924940,7977	La eficiencia operativa en la administración de los costos y gastos va en disminución año con año
			<b>28,44%</b>	<b>26,92%</b>	<b>12,92%</b>	<b>22,14%</b>	<b>20,36%</b>	
<b>Rendimiento de Activos Totales</b>	<b>(ROA)</b> = Utilidad Neta / Activos Totales	%	<u>210463,47</u> 3803663,90	<u>208008,98</u> 4004328,81	<u>104625,93</u> 4103549,43	<u>189987,47</u> 4301218,93	<u>185278,17</u> 4497021,29	El rendimiento de los activos con respecto a las inversiones se mantendrá sin variaciones significativas.
			<b>5,5%</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,1%</b>	
<b>Rendimiento sobre Capital</b>	<b>(ROE)</b> = Utilidad Neta / Patrimonio	%	<u>210463,47</u> 3265019,30	<u>208008,98</u> 3473028,28	<u>104625,93</u> 3577654,22	<u>189987,47</u> 3767641,70	<u>185278,17</u> 3952919,87	La tasa de rendimiento que obtiene la asociación se mantendrá en 6,4%
			<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	
<b>Rentabilidad sobre Activos no Corrientes Fijos</b>	<b>(RAnoCF)</b> = UN / AnoCF	%	<u>210463,47</u> 3258599,91	<u>208008,98</u> 3243042,79	<u>104625,93</u> 3226707,83	<u>189987,47</u> 3209556,11	<u>185278,17</u> 3191546,81	La asociación no poseerá inversiones significativas en los activos no corrientes, durante los años proyectados
			<b>6,5%</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,8%</b>	

### 3.9 Monitoreo, seguimiento y evaluación del plan

El monitoreo de cada una de las actividades enmarcadas en el plan estará a cargo de las máximas autoridades de las instituciones, que serán las responsables de velar por el cumplimiento del mismo. Las actividades de seguimiento deberán realizarse de acuerdo al tipo de funciones, por ejemplo la Junta Directiva se deberá encargar de promover entre los miembros de las gerencias a la persona capaz de estar a cargo en el puesto de asesor de gestión de fondos. Todos los movimientos de control estarán enmarcados en el plan de trabajo anual de la institución, esto para velar que se cumplan las actividades de acuerdo a lo establecido y se darán a conocer en la memoria de labores que se elabora cada finalización del año

Para el seguimiento y evaluación se deben tomar en cuenta las siguientes actividades:

- a) De seguimiento a las aportaciones de los asociados y/o nuevas membresías: la mayoría de los asociados tiene que atender aspectos y en algunos casos es posible que no hagan sus pagos a tiempo a pesar de que se realicen solicitudes o llamadas de recordatorio para su pronto pago.
- b) Llevar un archivo de recaudación: Es muy conveniente manejar un archivo en el que se guardarán los registros de todos los contactos que se ha tenido con aportaciones destinadas a algún proyecto específico y que se pueda mantener al tanto del trabajo que está realizando la asociación.
- c) Revisar la estrategia nuevamente: Se deberá utilizar las herramientas que anteriormente se presentaron, como el análisis FODA para garantizar que la estrategia de captación de fondos se mantenga al día, también se debe de tomar en cuenta la estrategia de la organización para asegurarse de que la estrategia de captación esté en línea con ella.
- d) Crear una base de datos y mantenerla actualizada: Se debe crear una base de datos general de todos los asociados y mantenerla actualizada, la información importante que deberá guardarse incluye nombres, datos de los contactos, aportaciones extraordinarias. Se podrá utilizar la información guardada en la base de datos para medir logros en la recaudación de fondos.
- e) Medir los logros según los ingresos recaudados: Algunas formas de medir los logros es la siguiente:

- i. Número de asociados nuevos que se han establecido: esto se puede medir mediante el cálculo de los nuevos registros que se encuentran en la base de datos.
- ii. Cantidad de dinero recaudado: esta es una medida simple de los fondos recaudados cada año. Esto se puede comparar con los fondos recaudados en años anteriores. Debe tomarse en cuenta todos los factores que pueden afectar.
- iii. Proporción o rendimiento de la recaudación de fondos: esta proporción compara los fondos recibidos con los costos de la gestión. Expresa cuántos dólares se ha recaudado por dólar invertido. Se puede usar ese cálculo para el trabajo general de estas actividades y compararse con los logros de años anteriores.

La evaluación estará a cargo de cada uno de los encargados, ellos serán los responsables de verificar el cumplimiento de los objetivos trazados al principio del plan, así como también informar a las máximas autoridades de la institución si se tiene problemas en la realización de las actividades. Es necesario evaluar cada uno de los procesos para saber si las estrategias están dando el resultado esperado, la respuesta de las estrategias no serán siempre a corto plazo, hay propuestas en las que será necesario darles continuidad a largo plazo para saber si está dando resultados.

## CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Al haber finalizado la investigación, a través de las diferentes técnicas de recopilación de la información se concluyó lo siguiente:

- ✓ La mayoría de asociaciones sin fines de lucro dedicadas al esparcimiento social que operan en el municipio de Santa Tecla no tienen definida una misión y visión que les permita alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ No cuentan con una herramienta como el plan estratégico, que les sirva de guía en la forma de cómo hacer buen uso de los recursos económicos que poseen, para priorizar sus actividades y comprender las necesidades para tomar las decisiones adecuadas.
- ✓ Aun cuando algunas de ellas poseen planes estratégicos, es necesario tener personal debidamente capacitado, para que se pueda ejecutar; la mayoría de estos han sido diseñados de forma general y no haciendo énfasis al manejo adecuado de sus recursos económicos
- ✓ Este tipo de instituciones en su mayoría tienen como problemática, la falta de una herramienta como el plan estratégico y de personal capacitado para el control y buen manejo de los recursos financieros con los que disponen las entidades, la cual fue considerada para elaborar la propuesta del plan.
- ✓ En efecto, la ausencia de un plan estratégico en las asociaciones, afecta directamente los recursos financieros, dando como resultado negativo el estancamiento, falta de interés de los asociados en ser competitivos y no aportar beneficios a la sociedad a través de donaciones o proyectos de noble causa.
- ✓ Las entidades no gubernamentales son creadas sin fines de lucro, sin embargo deben realizar un buen uso de los recursos que les han sido otorgados por los miembros que la conforman con el fin de satisfacer sus necesidades y ser cada día más atractivos para nuevos miembros.

## 4.2 Recomendaciones

Partiendo de la conceptualización del beneficio del uso de un plan estratégico como herramienta para la gestión de los recursos económicos en las asociaciones sin fines de lucro y los resultados obtenidos del diagnóstico de la investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se sugiere que las asociaciones definan claramente la misión y visión, con las cuales se dé a conocer la dirección que seguirá la organización en el futuro, divulgarlas a todo el personal para que éstos las adopten, permitiendo de esta manera que opere a un nivel más alto en comparación a lo que se consideró posible en el pasado.
- ✓ Se aconseja que la organización capacite periódicamente al personal encargado de la ejecución monitoreo y demás aspectos relacionados al buen uso de la herramienta de plan estratégico, y de esta forma tener la habilidad en la valoración y priorización de las actividades para la adecuada toma de decisiones.
- ✓ Se recomienda a las instituciones optimizar sus recursos destinados a la gestión y administración de fondos con el objetivo de lograr una mejor eficacia y poder ampliar sus programas, mejorar su capacidad de administrar y ejecutar los recursos y de esta manera tener una mejor evaluación por parte de los organismos.
- ✓ Se propone a las entidades realizar inversiones en software que permita realizar mejores controles de costos, gastos, recursos humanos y puedan tener a través de estadísticas cifras reales para realizar el plan estratégico adecuado a sus necesidades.
- ✓ Realizar una reestructuración en las funciones y obligaciones que posee cada elemento que conforman el organigrama, adherido a las necesidades para cumplir la misión y visión de la misma. Si es necesario deberán incorporar nuevos elementos para obtener con mucho más éxito los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Arévalo, Lilian Marilú. Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG's del departamento de San Salvador. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador; escuela de administración de empresas 2010. 18p. Pág. 8

Funes Moran, Hugo Roberto y otros. "Análisis de la aplicación y efectos de las normas internacionales de contabilidad sobre los sistemas contables y la presentación de estados financieros de las organizaciones no gubernamentales" UES. Santa Ana. Año 2003. Pág. 3

Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios #19, pág. 7

Hans Radlmaier, El Arte De Costear Alimentos y Bebidas. El Salvador 2010. Pág. 5-14

Hernández Cruz, Luis Alonso y otros.

"Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe" UES. San Salvador. Año 2000. Pág. 20

<http://html.asaid.com/ong.html>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

Leonar, Goodstein y Timothy, Nolan. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, México 2009. 116p. Pág. 5-10

María Alejandra Lobos Vivar La Comunicación Social ONG's "Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación"

Norma de Contabilidad Financiera de la 1 a la 28: Norma de Contabilidad Financiera N° 21: Registro de las Operaciones Financieras en Las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro. Talleres Gráficos UCA, Febrero 1999 Pág. 263-264.

Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades” Sección 1 Párrafo 11. ISBN 978-1-907026-34-8 Pág. 12

Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, Directorio de Instituciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador 2008, pág. 5 y 13

Propuesta de un Modelo de Plan estratégico Publicitario para las Asociaciones No Gubernamentales Sin Fines de Lucro de tipo ambientalista en la zona Metropolitana de san Salvador para lograr una cooperación en desarrollo de sus proyectos 2000.

Steiner, George A. Planeación estratégica.

Lo que todo director debe saber. México, D.F. Continental 2012. Pág. 21

Steiner, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 2010. ISBN-10: 9682604168. Pág. 33

Steiner, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 2008. ISBN-10: 9682604168. Pág. 47



# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**Cuestionario dirigido a:** Organizaciones sin fines de lucro dedicadas al área de recreación y esparcimiento

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador y estamos llevando a cabo una investigación sobre el uso de planes estratégicos en las organizaciones sin fines de lucro, por lo que le solicitamos responder el siguiente cuestionario siguiendo las indicaciones. Se le informa que los datos proporcionados son para uso académico y de carácter confidencial.

**Objetivo:** Esta encuesta tiene por finalidad la recopilación de información objetiva con ayuda de las organizaciones sin fines de lucro dedicadas al área de recreación y esparcimiento, que servirá para la elaboración de un diagnóstico sobre los principales problemas a los que se enfrenta la administración de organizaciones no gubernamentales del municipio de Santa Tecla que no cuentan con una planeación estratégica.

**INDICACIONES.** Por favor marque con una “x” la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuál de los siguientes elementos posee la organización?
  - a) Misión \_\_\_\_\_
  - b) Visión \_\_\_\_\_
  - c) Objetivos \_\_\_\_\_
  - d) Metas \_\_\_\_\_
  
2. ¿La organización elabora planes estratégicos?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
  
3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿Por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?
  - a) Por falta de tiempo \_\_\_\_\_
  - b) Por falta de personal capacitado \_\_\_\_\_
  - c) No se consideran necesarios \_\_\_\_\_
  - d) Por falta de recursos \_\_\_\_\_

4. Si la organización elabora planes estratégicos, ¿A qué área está dirigida?
- a) Buen uso de los recursos \_\_\_\_\_
  - b) Obtener más financiamiento \_\_\_\_\_
  - c) Mejoras en propiedad planta y equipo \_\_\_\_\_
  - d) Distribución de actividades de personal \_\_\_\_\_
  - e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo ha sido diseñado el plan estratégico de su organización?
- a) General \_\_\_\_\_
  - b) Específico para cada proyecto \_\_\_\_\_
  - c) Otros, Especifique \_\_\_\_\_
6. ¿Para qué período se elabora la planeación estratégica en la Organización?
- a) Un año \_\_\_\_\_
  - b) Tres años \_\_\_\_\_
  - c) Cinco años o más \_\_\_\_\_
7. ¿Poseen personal que se encargue de verificar el cumplimiento del plan estratégico?
- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
8. ¿Qué grado académico posee el personal encargado del cumplimiento del plan estratégico?
- a) Licdo. En Contaduría Pública \_\_\_\_\_
  - b) Licdo. En Administración de empresas \_\_\_\_\_
  - c) Bachiller técnico opción Contado \_\_\_\_\_
  - d) Otro \_\_\_\_\_
9. ¿El personal encargado del cumplimiento del plan estratégico recibe capacitación de como ejecutar de la mejor forma un plan estratégico?
- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
10. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?
- a) Mensualmente \_\_\_\_\_
  - b) Semestralmente \_\_\_\_\_
  - c) Anualmente \_\_\_\_\_
  - d) Otro \_\_\_\_\_

11. ¿En la elaboración del plan estratégico se establecen prioridades por actividad al ejecutar sus proyectos?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

12. ¿En la ejecución del plan estratégico, de qué forma se analizan los costos?

- a) En general \_\_\_\_\_  
b) Por proyecto específico \_\_\_\_\_  
c) Ninguno \_\_\_\_\_  
d) Otros, especifique \_\_\_\_\_

13. Señale los criterios que considera la Organización en la toma de decisiones

- a) Necesidades de los asociados \_\_\_\_\_  
b) Recursos financieros disponibles \_\_\_\_\_  
c) Otras, especifique \_\_\_\_\_

14. ¿En qué medida considera usted que poseer un plan estratégico dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan?

- a) Alta \_\_\_\_\_ b) Media \_\_\_\_\_ c) Poca \_\_\_\_\_ d) Nula \_\_\_\_\_

15. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que beneficiaría a su organización, poseer un plan estratégico para mejorar el manejo de los recursos?

- a) Delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados \_\_\_\_\_  
b) Transparentar la gestión \_\_\_\_\_  
c) Facilitar la liquidación de ingresos y gastos \_\_\_\_\_  
d) Otro, especifique \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a su organización?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

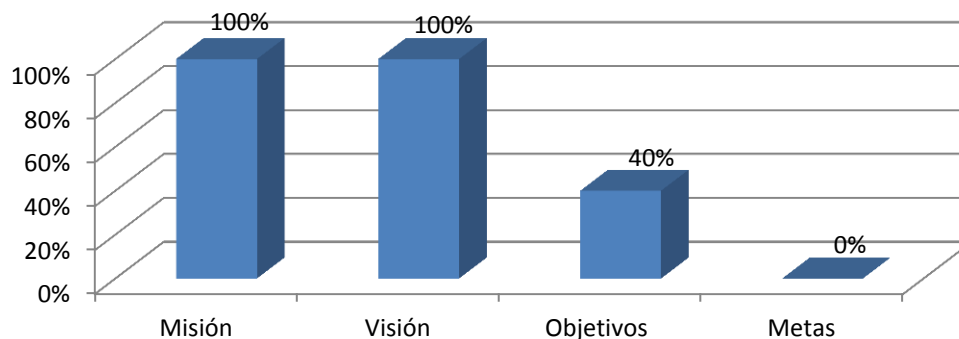
1. ¿Cuál de los siguientes elementos posee la organización?

b) Misión\_\_\_\_\_ b) Visión\_\_\_\_\_ c) Objetivos\_\_\_\_\_ d) Metas\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si las ONG's tienen definido de lo que quieren lograr, hacia dónde se dirigen, si tienen una idea clara de cómo deben realizar sus actividades para lograr sus propósitos Conocer si las ONG's tienen establecidas las prioridades y alcances en mira al futuro, evaluado resultados precisos, medibles y programados de lo que quieren hacer con las acciones que llevan a cabo en un tiempo determinado.

**Gráfico N° 1**

Alternativas	Misión	Visión	Objetivos	Metas
Frecuencia Absoluta	5	5	2	0
Frecuencia Relativa	100%	100%	40%	0%



Análisis: El 100% de las de ONG's tienen definido la su razón de ser, el propósito de su existencia, lo que las diferencia de asociaciones similares, lo que quieren lograr y hacia donde se dirigen, esto permite tomar decisiones adecuadas y acciones fundamentales crear proyectos para lograrlos, el 60% no posee objetivos de lo que intentan alcanzar en su acción social, el 100% no tiene definida metas para medir de una forma cuantificable el alcance de los de los objetivos establecidos.

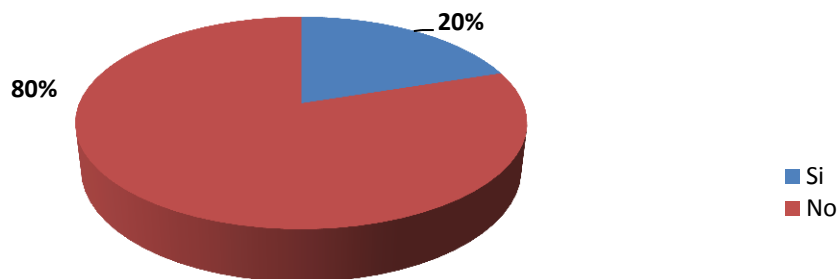
2. ¿La organización elabora planes estratégicos?

b) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar si las ONG's realizan actividades o acciones relacionadas al uso del plan estratégico como herramientas que les permita alcanzar sus metas y objetivos en un tiempo definido, además de evaluar si éstos métodos utilizados son adecuados para la organización por el entorno al que enfrenta.

**Gráfico N° 2**

<b>Alternativas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>Frecuencia Absoluta</b>	1	4	5
<b>Frecuencia Relativa</b>	20%	80%	100%



Análisis: El 20.00% de ONG's elabora planes estratégicos que les permite desarrollar actividades proyectándose al futuro y evaluando el entorno al que se enfrentan, mientras que el 80.00% no posee ningún plan con el cual puedan desarrollar y evaluar las actividades que realizan.

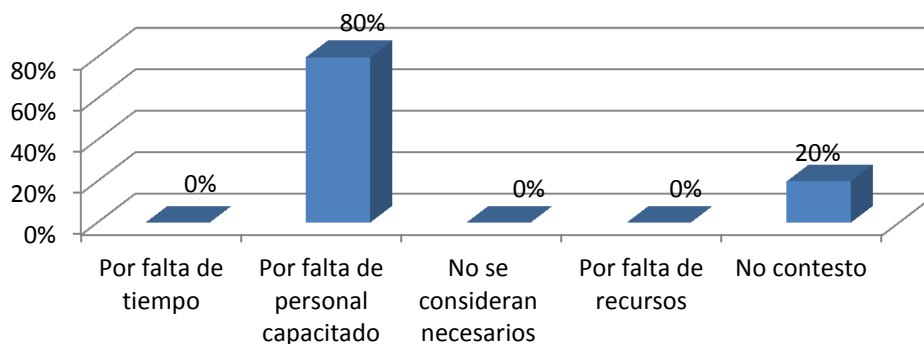
3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿Por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?

- e) Por falta de tiempo \_\_\_\_\_
- f) Por falta de personal capacitado \_\_\_\_\_
- g) No se consideran necesarios \_\_\_\_\_
- h) Por falta de recursos \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar cuáles son los obstáculos por las cuales una ONG's no cuenta con un plan estratégico como herramienta que le permita alcanzar sus metas y objetivos en beneficio de sus programas y proyectos

Gráfico N° 3

Alternativas	Por falta de tiempo	Por falta de personal capacitado	No se consideran necesarios	Por falta de recursos	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	0	4	0	0	1	5
Frecuencia Relativa	0%	80%	0%	0%	20%	100%



Análisis: El 80% de las ONG's que no cuentan con un plan estratégico manifestaron que no lo tienen por falta de personal capacitado.

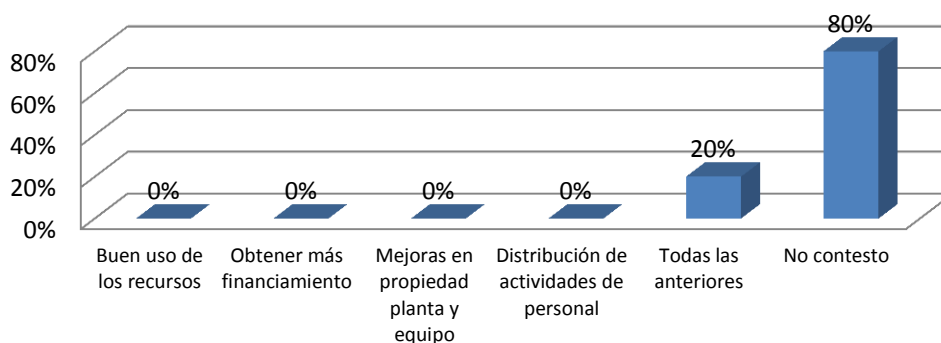
4. Si la organización elabora planes estratégicos, ¿A qué área está dirigida?

- f) Buen uso de los recursos \_\_\_\_\_
- g) Obtener más financiamiento \_\_\_\_\_
- h) Mejoras en propiedad planta y equipo \_\_\_\_\_
- i) Distribución de actividades de personal \_\_\_\_\_
- j) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer los criterios que las ONG's utilizan para diseñar el plan estratégico que utilizan, y con ello identificar las prioridades que toman en cuenta para darse a conocer en su entorno, quiénes están involucrados y quiénes son los responsables de realizar las actividades a desarrollar.

**Gráfico N° 4**

Alternativas	Buen uso de los recursos	Obtener más financiamiento	Mejoras en propiedad planta y equipo	Distribución de actividades de personal	Todas las anteriores	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	0	0	0	0	1	4	5
Frecuencia Relativa	0%	0%	0%	0%	20%	80%	100%



Análisis: El 20.00% de las asociaciones que elabora planes estratégicos los hacen enfocados en el buen uso de los recursos, obtención de más financiamiento, mejorar las propiedad planta y equipo y en la distribución de actividades del personal



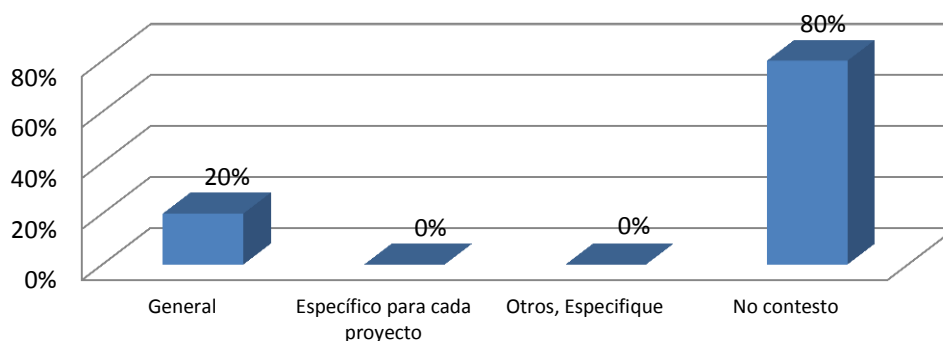
5. ¿Cómo ha sido diseñado el plan estratégico de su organización?

- d) General \_\_\_\_\_
- e) Especifico para cada proyecto \_\_\_\_\_
- f) Otros, Especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer el tipo de plan estratégico que utilizan las ONG's y si se hacen en base a algún proyecto en específico o lo generalizan en las actividades para mejorar la administración de los recursos necesarios a utilizar por cada actividad.

**Gráfico N° 5**

Alternativas	General	Específico para cada proyecto	Otros, Especifique	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	1	0	0	4	5
Frecuencia Relativa	20%	0%	0%	80%	100%



Análisis: El 20.00% de las asociaciones que elaboran planes estratégicos los hacen de forma que generalizan las actividades de la administración y no por proyecto específico, de tal forma que no se prioriza las actividades a ejecutar por la administración.

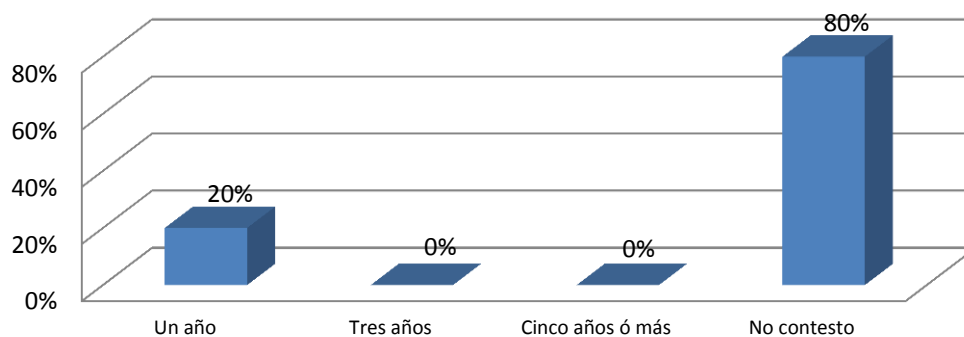
6. ¿Para qué período se elabora la planeación estratégica en la Organización?

- d) Un año \_\_\_\_\_
- e) Tres años \_\_\_\_\_
- f) Cinco años o más \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la frecuencia del periodo de tiempo para el cual planifican las ONG's y poder evaluar la eficiencia en la elaboración de los planes que elaboran.

**Gráfico N° 6**

Alternativas	Un año	Tres años	Cinco años o más	No contestó	Total
Frecuencia Absoluta	1	0	0	4	5
Frecuencia Relativa	20%	0%	0%	80%	100%



Análisis: El 20.00% de las asociaciones que elaboran planes estratégicos lo hacen destinado a actividades a realizarse en un año, que resulta conveniente para poder hacer ajustes con respecto a las perspectivas planteadas por la administración de la asociación.

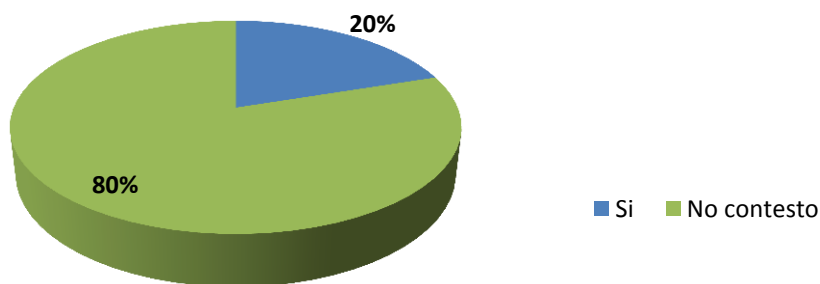
7. ¿Poseen personal que se encargue de verificar el cumplimiento del plan estratégico?

b) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si las ONG's que elaboran planes estratégicos, cuentan con personal que se encargue del cumplimiento del mismo ya que es útil identificar el responsable del seguimiento del plan de trabajo que asegurará el avance de las funciones como de sus cumplimientos en las fechas límites.

Gráfico N° 7

Alternativas	Si	No	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	1	0	4	5
Frecuencia Relativa	20%	0%	80%	100%



Análisis: El 20.00% de las asociaciones tiene asignado personal encargado de controlar y verificar el cumplimiento del plan estratégico, indicando que es importante tener a quien monitoree la ejecución de este.

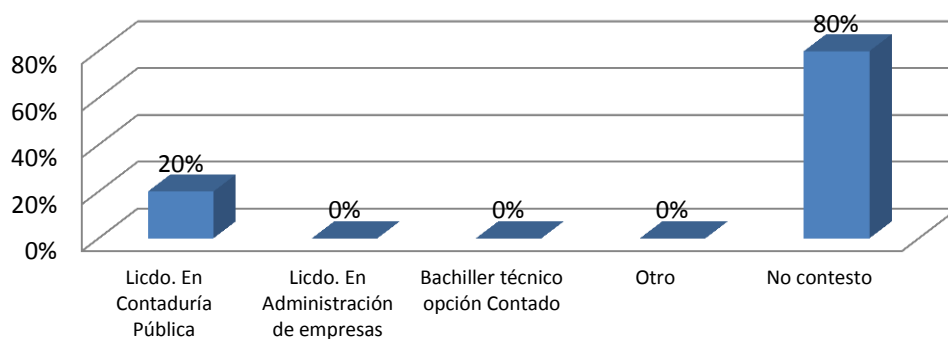
8. ¿Qué grado académico posee el personal encargado del cumplimiento del plan estratégico?

- e) Licdo. En Contaduría Pública \_\_\_\_\_
- f) Licdo. En Administración de empresas \_\_\_\_\_
- g) Bachiller técnico opción Contado \_\_\_\_\_
- h) Otro \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar si el personal que se encarga de cumplir con el plan estratégico en una ONG es el adecuado y posee los conocimientos necesarios que se necesitan para la ejecución efectiva del plan.

**Gráfico N° 8**

Alternativas	Licdo. En Contaduría Pública	Licdo. En Administración de empresas	Bachiller técnico opción Contado	Otro	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	1	0	0	0	4	4
Frecuencia Relativa	20%	0%	0%	0%	80%	80%



Análisis: El encargado de cumplir con el plan estratégico del 20% de las asociaciones es un profesional de la Contaduría Pública, indicando que cuentan con personal capaz de hacer cumplir sus actividades.

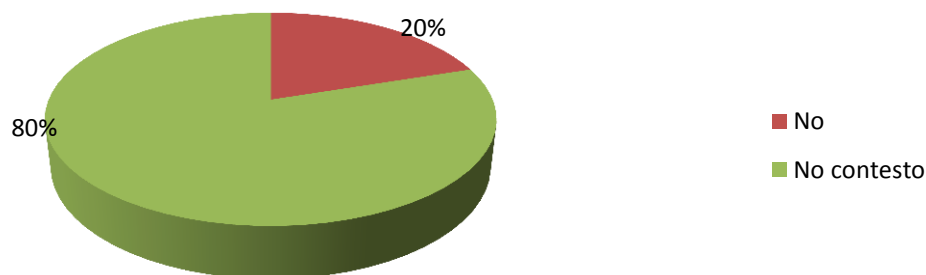
9. ¿El personal encargado del cumplimiento del plan estratégico recibe capacitación de como ejecutar de la mejor forma un plan estratégico?

b) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Objetivo: Corroborar que el personal encargado, es capaz de ejecutar sus funciones, actualizándose periódicamente a través de capacitaciones que les permita aportar mejores ideas en pro del beneficio de la institución.

**Gráfico N° 9**

Alternativas	Si	No	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	0	1	4	5
Frecuencia Relativa	0%	20%	80%	100%



Análisis. El 20.00% de las asociaciones expresaron que el personal encargado de dar cumplimiento a los planes estratégicos no recibe capacitación de como ejecutarlos, por lo tanto las actividades que se realizan se hacen sin tomar en cuenta lineamientos que puedan hacer más efectivo el cumplimiento de los objetivos planteados.

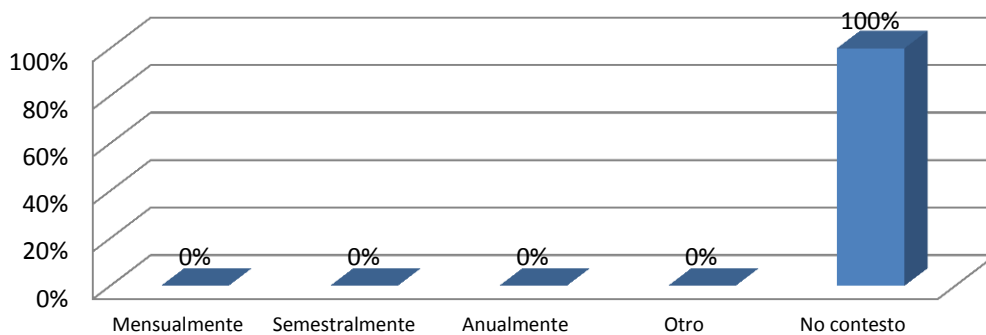
10. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?

- e) Mensualmente \_\_\_\_\_
- f) Semestralmente \_\_\_\_\_
- g) Anualmente \_\_\_\_\_
- h) Otro \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar la periodicidad con que se capacita al personal para ejecutar sus actividades y dar cumplimiento a los planes de trabajo establecidos.

**Gráfico N° 10**

Alternativas	Mensualmente	Semestralmente	Anualmente	Otro	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	0	0	0	0	5	5
Frecuencia Relativa	0%	0%	0%	0%	100%	100%



Análisis: El personal no recibe capacitaciones de como ejecutar los planes estratégicos, las ONG's deben considerar capacitar a su personal para tener empleados con conocimientos óptimos para la realización de las actividades enfocadas el logro de los objetivos planteados en los planes estratégicos que la administración este ejecutando.

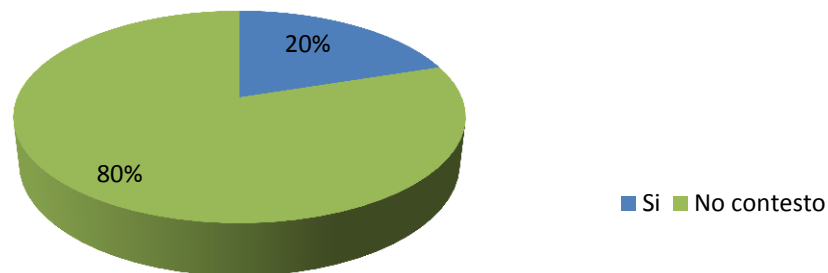
11. ¿En la elaboración del plan estratégico se establecen prioridades por actividad al ejecutar sus proyectos?

b) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar el grado de importancia dada a cada una de las actividades realizadas en la organización y si priorizan al momento de decidir que labor es necesaria ejecutar antes de otra.

**Gráfico N° 11**

<b>Alternativas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No contestado</b>	<b>Total</b>
Frecuencia Absoluta	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Frecuencia Relativa	20%	0%	80%	<b>100%</b>



Análisis: De 20% las asociaciones que poseen un plan estratégico el 100% de ella dice establecer prioridades de las actividades a ejecutar en los proyectos establecidos, con el objetivo de identificar las de mayor relevancia.

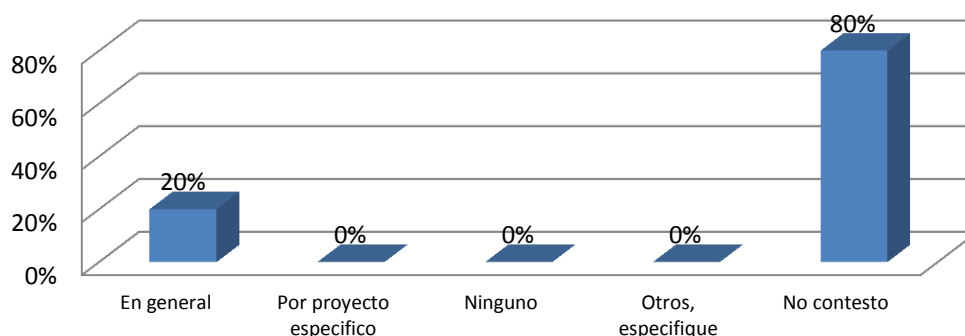
12. ¿En la ejecución del plan estratégico, de qué forma se analizan los costos?

- e) En general \_\_\_\_\_
- f) Por proyecto específico \_\_\_\_\_
- g) Ninguno \_\_\_\_\_
- h) Otros, especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar si los directores de ONG's son responsables con los recursos monetarios que reciben y que se establecen en el plan, al evaluar los costos de los proyectos a realizar y así evitar erogaciones innecesarias.

**Gráfico N° 12**

Alternativas	En general	Por proyecto específico	Ninguno	Otros, especifique	No contesto	Total
Frecuencia Absoluta	1	0	0	0	4	4
Frecuencia Relativa	20%	0%	0%	0%	80%	80%



Análisis: Los costos de la ejecución de los proyectos que se establecen en el plan estratégico se hacen de forma general y no estratificándolos por erogación específica, de esta forma no pueden tener un detalle inmediato del destino de los recursos económicos.



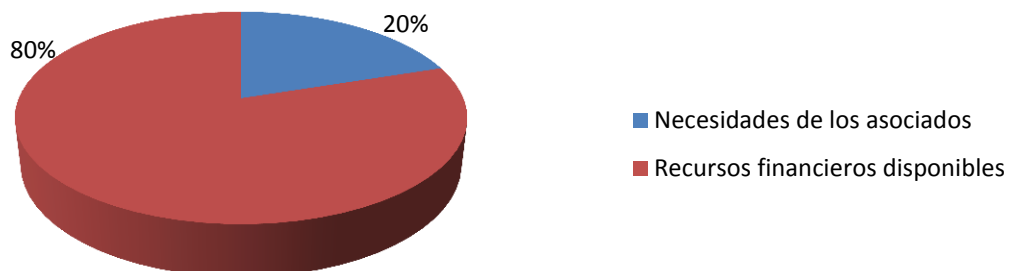
13. Señale los criterios que considera la Organización en la toma de decisiones

- d) Necesidades de los asociados \_\_\_\_\_
- e) Recursos financieros disponibles \_\_\_\_\_
- f) Otras, especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer los criterios que utiliza la administración para decidir las actividades a realizar.

**Gráfico N° 13**

<b>Alternativas</b>	<b>Necesidades de los asociados</b>	<b>Recursos financieros disponibles</b>	<b>Otras, especifique</b>	<b>Total</b>
<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>



Análisis: La mayoría de las asociación, en un 80.00% expresaron los recursos financieros son el criterio más importante que la administración utiliza al momento de tomar decisiones, con respecto a las ejecución de proyectos que beneficien a sus asociados el 20.00% dice que lo toman como punto de partida para tomar decisiones.

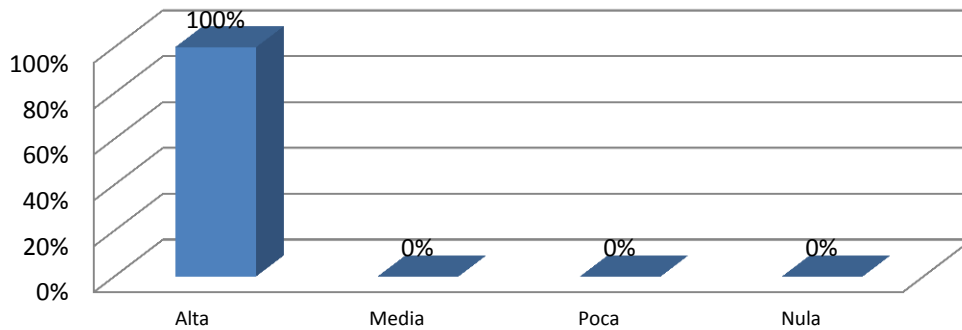
14. ¿En qué medida considera usted que poseer un plan estratégico dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan?

b) Alta\_\_\_\_\_ b) Media\_\_\_\_\_ c) Poca\_\_\_\_\_ d) Nula\_\_\_\_\_

Objetivo: Analizar la de utilidad que proporciona a las ONG`s poseer un plan estratégico que les permita utilizar adecuadamente los recursos económicos.

**Gráfico N° 14**

Alternativas	Alta	Media	Poca	Nula	Total
Frecuencia Absoluta	5	0	0	0	5
Frecuencia Relativa	100%	0%	0%	0%	100%



Análisis: El 100.00% de las asociaciones coincide en que poseer un plan estratégico como herramienta para el manejo de los recursos económicos de su organización les permitirá desarrollar mejor sus actividades.

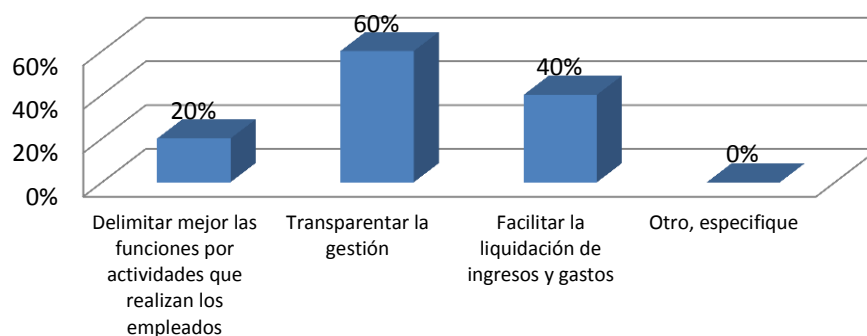
15. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que beneficiaría a su organización, poseer un plan estratégico para mejorar el manejo de los recursos?

- e) Delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados \_\_\_\_\_
- f) Transparentar la gestión \_\_\_\_\_
- g) Facilitar la liquidación de ingresos y gastos \_\_\_\_\_
- h) Otro, especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Distinguir aspectos que beneficiaria el hacer uso de un plan estratégico.

**Gráfico N° 15**

Alternativas	Delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados	Transparentar la gestión	Facilitar la liquidación de ingresos y gastos	Otro, especifique	Total
Frecuencia Absoluta	1	3	2	0	6
Frecuencia Relativa	20%	60%	40%	0%	120%



Análisis: El 60.00% de las asociaciones creen que la transparencia de la gestión es uno de los principales aspectos que benefician transparentar la gestión, seguido con el 40.00% con la facilitación de ingresos con gastos y el 20.00% piensa que les facilitara delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados.

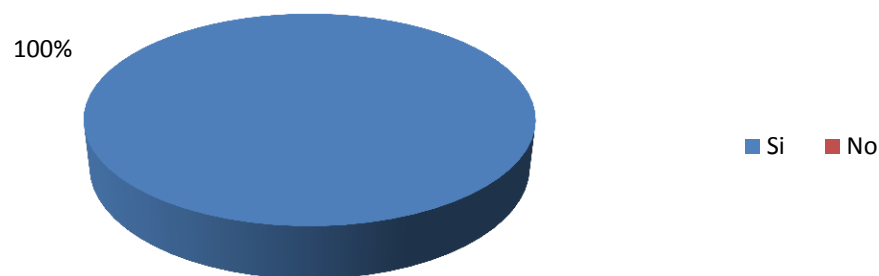
16. ¿Considera de utilidad la existencia de un documento que describa la elaboración que un plan estratégico enfocada al tipo de organización que administra?

b) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Objetivo: Evaluar si elaborar un modelo de plan estratégico ayudaría a los directores de estas instituciones a acceder a fondos de externos que estén disponibles para poder desarrollar nuevos proyectos.

**Gráfico N° 16**

Alternativas	Si	No	Total
Frecuencia Absoluta	5	0	5
Frecuencia Relativa	100%	0%	100%



Análisis: Todas las asociaciones encuestadas opinan que poseer un documento de plan estratégico sería de utilidad para la administración, además que les permitirá transparentar la utilización de los recursos con que cuenta la organización.

## Estado de flujo de efectivo históricos

EL PALMARCITO ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE AÑOR TERMINADOS 2011, 2012 Y 2013 (Cifras expresadas en unidades de Dólares de los Estados Unidos de Norte América)			
AÑO TERMINADO AL	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
<b>Flujo de efectivo por actividades de operación</b>			
<b>Excedente Neto del ejercicio</b>	<b>36.329,00</b>	<b>56.546,00</b>	<b>41.469,00</b>
<u>Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:</u>			
Depreciación	2.996,10	2.222,77	2.364,00
Gastos financieros	41.084,00	41.013,00	44.499,00
Bajas de activos fijos	0,00	9.414,36	0,00
<u>Cambios en activos y pasivos de operación</u>			
(Aumento) disminución en cuentas y documentos por cobrar	8.928,64	36.050,14	33.890,86
(Aumento) disminución en inventarios	296,00	3.415,65	24.368,65
(Aumento) disminución en otros activos corrientes	2.898,93	6.946,32	52.842,32
(Aumento) disminución en otros activos no corrientes	0,00	44.819,23	44.819,62
Aumento (disminución) en cuentas y documentos por pagar	2.242,89	1.747,95	45.531,05
Aumento (disminución) en retenciones por pagar	10.141,86	1.336,93	11.917,07
Aumento (disminución) en otros pasivos corrientes	17.867,41	2.485,43	28.116,43
<b>Efectivo generado por las operaciones</b>	<b>81.057,81</b>	<b>128.926,64</b>	<b>17.975,10</b>
Pago de gastos financieros	41.084,00	41.013,00	44.499,00
<b>Efectivo neto provisto (usado) por actividades de operación</b>	<b>39.973,81</b>	<b>87.913,64</b>	<b>26.523,90</b>
<b>Flujo de efectivo por actividades de inversión:</b>			
Adquisición de bienes inmuebles	0,00	63.068,46	291.528,57
Adquisición de bienes muebles	505,51	0,00	0,00
Adquisición de bienes intangibles	5.337,47	1.709,53	2.059,47
<b>Efectivo neto provisto (usado) por actividades de inversión</b>	<b>5.842,98</b>	<b>64.777,99</b>	<b>293.588,04</b>
<b>Flujo de efectivo por actividades de financiación</b>			
Adquisición de prestamos a largo plazo	0,00	0,00	376.831,89
Amortización de prestamos a largo plazo	14.377,25	12.985,60	0,00
<b>Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento</b>	<b>14.377,25</b>	<b>12.985,60</b>	<b>376.831,89</b>
Flujo neto de efectivo	19.753,58	10.150,05	56.719,95
Efectivo al inicio del año	66.870,00	56.719,95	0,00
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>86.623,58</b>	<b>66.870,00</b>	<b>56.719,95</b>

F \_\_\_\_\_  
Contador

F \_\_\_\_\_  
Representante Legal

F \_\_\_\_\_  
Auditor Externo

## Control de presupuesto de la implementación del plan

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo de los ingresos						
Distribuir las nuevas actividades al personal asignado						
Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades.						
Verificar la entrada de efectivo y aportaciones						
Programar auditorías internas						
Elaborar mensualmente informes de liquidación de ingresos y gastos						
Analizar si los fondos que posee la asociación pueden ser utilizados para equipar el centro recreativo.						
Identificar los proyectos que se necesita impulsara para el beneficio de los asociados.						
Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento del centro recreativo						
Elaborar un control presupuestario.						
Preparar una plan financiero con proyecciones basado en los datos históricos y análisis financieros						
<b>Total anual</b>						

**Matriz de movimiento de socios**

Movimiento de miembros anual (promedio)	
Movimiento	Cantidad Anual
Miembros activos	700
Ingreso de Miembros	225
Miembros exonerados	50
Miembros fallecidos	25
Miembros (Renuncian)	25
Total miembros activos al final del periodo	825

Se inicia al inicio del año con un promedio de 700 miembros, durante el año se espera un incremento por nuevos miembros de 225. A este total se restan los miembros exonerados, miembros fallecidos y miembros que renuncian durante todo el periodo.

## Resumen de proyección de ingresos.

RESUMEN DE INGRESOS PROYECTADOS													
AÑO 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas</b>	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	25,955.25	31,146.30	93,438.91	93,438.91	93,438.91	519,105.05
<b>Eventos sociales</b>	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	9,561.79	11,474.15	34,422.44	34,422.44	34,422.44	191,235.80
<b>Eventos Deportivos</b>	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,480.69	1,776.83	5,330.48	5,330.48	5,330.48	29,613.78
<b>Cuota Social</b>	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	17,477.13	20,972.55	62,917.65	62,917.65	62,917.65	349,542.50
<b>Membresías</b>	3,887.92	3,887.92	3,887.92	3,887.92	3,887.92	3,887.92	3,887.92	3,887.92	4,665.50	13,996.51	13,996.51	13,996.51	77,758.40
<b>Total de ingresos 2014</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>58,362.78</b>	<b>70,035.33</b>	<b>210,106.00</b>	<b>210,106.00</b>	<b>210,106.00</b>	<b>1,167,255.53</b>
<b>AÑO 2015</b>													
<b>Ventas</b>	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	26,534.05	31,840.87	95,522.60	95,522.60	95,522.60	530,681.09
<b>Eventos sociales</b>	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	10,517.97	12,621.56	37,864.69	37,864.69	37,864.69	210,359.38
<b>Eventos Deportivos</b>	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,584.34	1,901.20	5,703.61	5,703.61	5,703.61	31,686.74
<b>Cuota Social</b>	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	19,224.84	23,069.81	69,209.42	69,209.42	69,209.42	384,496.75
<b>Membresías</b>	4,471.11	4,471.11	4,471.11	4,471.11	4,471.11	4,471.11	4,471.11	4,471.11	5,365.33	16,095.99	16,095.99	16,095.99	89,422.16
<b>Total de ingresos 2015</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>62,332.31</b>	<b>74,798.77</b>	<b>224,396.30</b>	<b>224,396.30</b>	<b>224,396.30</b>	<b>1,246,646.13</b>
<b>AÑO 2016</b>													
<b>Ventas</b>	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	27,125.76	32,550.92	97,652.75	97,652.75	97,652.75	542,515.28
<b>Eventos sociales</b>	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	11,569.77	13,883.72	41,651.16	41,651.16	41,651.16	231,395.32
<b>Eventos Deportivos</b>	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	1,790.30	2,148.36	6,445.08	6,445.08	6,445.08	35,806.02
<b>Cuota Social</b>	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	21,147.32	25,376.79	76,130.36	76,130.36	76,130.36	422,946.43
<b>Membresías</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total de ingresos 2016</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>61,633.15</b>	<b>73,959.78</b>	<b>221,879.35</b>	<b>221,879.35</b>	<b>221,879.35</b>	<b>1,232,663.04</b>



<b>AÑO 2017</b>														
<b>Ventas</b>	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	28,148.41	33,778.09	101,334.26	101,334.26	101,334.26	562,968.10
<b>Eventos sociales</b>	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	12,726.74	15,272.09	45,816.27	45,816.27	45,816.27	254,534.85
<b>Eventos Deportivos</b>	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,023.04	2,427.65	7,282.94	7,282.94	7,282.94	40,460.80
<b>Cuota Social</b>	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	23,262.05	27,914.46	83,743.39	83,743.39	83,743.39	465,241.07
<b>Membresías</b>	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	4,918.22	5,901.86	17,705.59	17,705.59	17,705.59	98,364.38
Total de ingresos 2017	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>71,078.46</b>	<b>85,294.15</b>	<b>255,882.46</b>	<b>255,882.46</b>	<b>255,882.46</b>	<b>1,421,569.20</b>
<b>AÑO 2018</b>														
<b>Ventas</b>	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	29,209.60	35,051.52	105,154.56	105,154.56	105,154.56	584,192.00
<b>Eventos sociales</b>	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	13,999.42	16,799.30	50,397.90	50,397.90	50,397.90	279,988.33
<b>Eventos Deportivos</b>	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,286.04	2,743.24	8,229.73	8,229.73	8,229.73	45,720.71
<b>Cuota Social</b>	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	25,588.26	30,705.91	92,117.73	92,117.73	92,117.73	511,765.17
<b>Membresías</b>	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	5,410.04	6,492.05	19,476.15	19,476.15	19,476.15	108,200.81
Total de ingresos 2018	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>76,493.35</b>	<b>91,792.02</b>	<b>275,376.07</b>	<b>275,376.07</b>	<b>275,376.07</b>	<b>1,529,867.03</b>