



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2023**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

WILSON JAVIER CUZQUILLO CUSQUILLO

Riobamba-Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2023**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: WILSON JAVIER CUZQUILLO CUSQUILLO

DIRECTOR: ING. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba-Ecuador

2019

2019, WILSON JAVIER CUZQUILLO CUSQUILLO

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de diciembre de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo', written over a faint rectangular stamp or watermark.

Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo
C.I. 0604187609

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2023, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. WILSON JAVIER CUZQUILLO CUSQUILLO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		13-12-1019
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo DIRECTOR TRIBUNAL		13-12-1019
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega MIEMBRO TRIBUNAL		13-12-1019

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de obtener una profesión y poder ser una persona útil para la sociedad.

A la carrera de Finanzas por proporcionarme de conocimientos que me serán de utilidad en la vida laboral gracias a los conocimientos adquiridos en la academia.

Agradezco a mis catedráticos el Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo Director de mi trabajo de titulación; al Ing. Luis Gerardo Lara Noriega, miembro del mismo, que con sus conocimiento y empatía han colaborado para que esta investigación se desarrolle de la mejor manera.

Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mis padres, a Dios por darme salud, y a mis padres por ser parte fundamental de mi vida, por estar en cada paso de mi carrera apoyándome incondicionalmente, a mis hermanos que impulsaron que sea de ejemplo para ellos como hermano mayor, en si lo dedico a mi familia porque al final de todo lo único que tenemos a nuestro lado es la Familia.

Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÒRICO REFERENCIAL	8
1.1 Antecedentes investigativos	8
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
1.2 Fundamentación teórica	10
1.2.1 Administración.....	10
1.2.2 Fases del proceso administrativo	11
1.2.2.1 Planeación	11
1.2.2.2 Organización.....	11
1.2.2.3 Dirección.....	11
1.2.2.4 Control y Evaluación	11
1.2.3 Planificación estratégica financiera	12
1.2.4 Proceso de planificación estratégica financiera.....	13
1.2.5 Visión	13
1.2.6 Análisis interno.....	13
1.2.7 Análisis externos.....	14
1.2.8 La información financiera.	14
1.2.9 Estados financieros.....	15
1.2.9.1 Clasificación de los estados financieros	15
1.2.10 Herramientas de planeación financiera	18
1.2.10.1 Análisis de los estados financieros.....	18
1.2.11 Ratios financieros	20
1.2.12 Estrategias.....	23
1.2.12.1 Formulación de una estrategia	23
1.2.12.2 Estrategias Financieras	24
1.2.13 Programas y metas de Trabajo.....	24
1.2.14 Presupuesto	24
1.2.15 Estados proforma.....	25

1.2.16	<i>Gestión financiera</i>	26
1.2.17	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	27
1.3	Hipótesis o idea a defender	27
1.3.1	<i>Objetivo general</i>	27
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	27
1.4	Variables	28
1.4.1	<i>Variable independiente</i>	28
1.4.2	<i>Variable dependiente</i>	28
CAPITULO II: MARCO METODOLÒGICO		29
2.1	Modalidad de la investigación	29
2.2	Tipos de investigación	29
2.3	Población y muestra	30
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos	30
2.4.1	<i>Métodos</i>	30
2.4.2	<i>Técnicas</i>	30
2.4.3	<i>Instrumentos</i>	31
2.4.4	<i>Matriz de operación con variables</i>	31
CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		35
3.1	Resultados y discusión de resultados	35
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	35
3.1.1.1	<i>Ficha de observación</i>	35
3.1.1.2	<i>Encuesta dirigida a los empleados de F.D.CH</i>	36
3.1.1.3	<i>Sondeo a los deportistas de Federación Deportiva de Chimborazo</i>	50
3.1.1.4	<i>Entrevista</i>	55
3.1.1.5	<i>Verificación de hipótesis o idea a defender</i>	61
3.2	Propuesta	62
3.2.1	<i>Reseña histórica</i>	62
3.2.2	<i>Misión</i>	63
3.2.3	<i>Visión</i>	63
3.2.4	<i>Objetivo</i>	64
3.2.5	<i>Identificación de la Empresa</i>	64
3.2.6	<i>Proceso de planificación estratégica financiera</i>	65
3.2.7	<i>Análisis financiero de los estados de Federación Deportiva de Chimborazo</i>	67
3.2.8	<i>Direccionamiento estratégico</i>	89
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES		95
BIBLIOGRAFÍA		96

ANEXOS.....	99
--------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Balance General	16
Tabla 2-1:	Estado de resultados.....	16
Tabla 3-1:	Análisis Vertical.....	19
Tabla 4-1:	Análisis horizontal	20
Tabla 5-1:	Índices financieros	22
Tabla 6-1:	Formulación de la estrategia	23
Tabla 1-2:	Variable Independiente: Planificación Estratégica Financiera.....	32
Tabla 2-2:	Variable Dependiente: Mejorar la situación Económica y Financiera de F.D.Ch. para el Fomento Deportivo	34
Tabla 1-3:	Ficha de Observación.....	35
Tabla 2-3:	Análisis de los factores internos y externos de Federación Deportiva de Chimborazo.....	66
Tabla 3-3:	Análisis horizontal del Estado de resultados de F.D.Ch.	68
Tabla 4-3:	Análisis vertical del Estado de resultado de Federación Deportiva de Chimborazo	74
Tabla 5-3:	Análisis horizontal del Balance general de Federación Deportiva de Chimborazo	77
Tabla 6-3:	Análisis vertical del Balance general de Federación Deportiva de Chimborazo .	80
Tabla 7-3:	Índices de liquidez	84
Tabla 8-3:	Razones de Solvencia	84
Tabla 9-3:	Razones de Gestión.....	85
Tabla 10-3:	Razones de Rentabilidad.....	86
Tabla 11-3:	Análisis Presupuestario.....	87
Tabla 12-3:	Estrategias generales del primer objetivo específico	89
Tabla 13-3:	Estrategias generales del segundo objetivo específico.....	90
Tabla 14-3:	Estrategias generales del tercer objetivo específico.....	91
Tabla 15-3:	Plan de acción de la Planificación Estratégica Financiera para F.D.Ch. periodo 2020-2023	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Ubicación Geográfica	64
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Trabajo según una Planeación Estratégica Financiera institucional.....	36
Gráfico 2-3:	Según su criterio el FODA	37
Gráfico 3-3:	Planteadas acciones para superar las deficiencias institucionales	38
Gráfico 4-3:	Controla periódicamente el desempeño laboral	39
Gráfico 5-3:	Existen planes financieros	40
Gráfico 6-3:	Establece metas y objetivos.....	41
Gráfico 7-3:	Optimiza el recurso humano.....	42
Gráfico 8-3:	Tomado en cuenta las sugerencias manifestadas.....	43
Gráfico 9-3:	Califica la situación económica-financiera	44
Gráfico 10-3:	Conocer usted las causas de la situación económica-financiera.....	45
Gráfico 11-3:	Preocupa la institución por crear un ambiente laboral	46
Gráfico 12-3:	Como califica usted el ambiente laboral	47
Gráfico 13-3:	Implementar un Plan Estratégico Financiero	48
Gráfico 14-3:	Responde a las Normativas de la Secretaría del Deporte	49
Gráfico 15-3:	Respalda con atención médica y rehabilitación física	50
Gráfico 16-3:	Instalaciones deportivas en las que ustedes entrenan	51
Gráfico 17-3:	Implementación deportiva adecuada para la práctica disciplinaria	52
Gráfico 18-3:	Estado se encuentran	53
Gráfico 19-3:	Calificación de la responsabilidad y el desempeño	54
Gráfico 20-3:	Análisis horizontal de los Ingresos de F.D.CH.	69
Gráfico 21-3:	Análisis horizontal del Funcionamiento de escuelas de iniciación deportiva ...	70
Gráfico 22-3:	Análisis horizontal de los ingresos generados de los cursos vacacionales.....	70
Gráfico 23-3:	Análisis horizontal de Gasto honorarios.....	71
Gráfico 24-3:	Análisis horizontal de Gasto remuneración.....	72
Gráfico 25-3:	Análisis horizontal de los Gastos de servicios generales	72
Gráfico 26-3:	Análisis horizontal del Resultado de la operación.....	73
Gráfico 27-3:	Análisis vertical del Estado de resultados 2016	75
Gráfico 28-3:	Análisis vertical del Estado de resultados 2017	75
Gráfico 29-3:	Análisis vertical del Estado de resultado 2018.....	76
Gráfico 30-3:	Análisis horizontal de la cuenta Bancos	77
Gráfico 31-3:	Análisis horizontal de Cuentas por cobrar.....	78
Gráfico 32-3:	Análisis horizontal de Cuentas por pagar	79
Gráfico 33-3:	Análisis horizontal de los Resultados del ejercicio	79
Gráfico 34-3:	Análisis vertical del total activo	80
Gráfico 35-3:	Análisis vertical del total pasivo y patrimonio	81

Gráfico 36-3: Análisis vertical del total activo	81
Gráfico 37-3: Análisis vertical del total pasivo y patrimonio	82
Gráfico 38-3: Análisis vertical del total activo	82
Gráfico 39-3: Análisis vertical del total pasivo y patrimonio	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a al talento humano de Federación Deportiva de Chimborazo

Anexo B: Sondeo a los deportistas federados

Anexo C: Formato de entrevista al presidente de Federación Deportiva de Chimborazo

Anexo D: Formato de entrevista al administrador general de federacion deportiva de Chimborazo

Anexo E: Formato de entrevista al administrador financiero general de Federación Deportiva de Chimborazo

RESUMEN

En el presente Trabajo de Titulación se diseñó una Planificación Estratégica Financiera en Federación Deportiva de Chimborazo para el periodo 2020 - 2023; con la finalidad de mejorar la gestión administrativa financiera y la situación económica presupuestaria a través de la minimización de los gastos operacionales y la maximización de los ingresos generados por autogestión. Se realizó un diagnóstico situacional de la actualidad financiera, económica y presupuestaria de la institución, mediante técnicas y herramientas de investigación como la ficha de observación, una encuesta dirigida al talento humano, y la entrevista respectiva al Presidente, Administrador General y Administrador Financiero de F.D.Ch. Para determinar la situación económica de F.D.Ch. se aplicó el análisis vertical y horizontal respectivamente al balance general y al estado de resultados, además de utilizar índices financieros, los cuales reflejaron un exceso en el gasto corriente, deudas con acreedores y pérdida en el ejercicio del año 2018. Consecuentemente se realizó el análisis de la ejecución del presupuesto general de Federación Deportiva de Chimborazo, determinando la cantidad modificada, devengada y el porcentaje ejecutado en cada uno de los programas establecidos por la institución, interpretando una reducción en el presupuesto desde el año 2016, obligando a F.D.Ch. en el año 2018 a devengar más dinero de lo que le asignó el Estado, además la reducción del presupuesto que sufrieron las entidades públicas para el año 2019. Con el panorama claro se elaboraron estrategias financieras alineadas a mejorar la situación económica y presupuestaria, de la misma manera se diseñó un plan de acción que guíe y controle el cumplimiento de los objetivos, y metas establecidas. Se recomienda implementar la propuesta para mejorar la situación económica de la institución comprometiendo a todo el personal al mejoramiento continuo y así mejorar la gestión para el Fomento Deportivo en la provincia de Chimborazo.

Palabras Clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA> <PRESUPUESTO>
<AUTOGESTIÓN> <ESTRATEGIAS FINANCIERAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>
<ÍNDICES FINANCIEROS> <ESTADOS FINANCIEROS>



ABSTRACT

In this Degree Work, Strategic Financial Planning was designed in the Chimborazo Sports Federation for the period 2020 – 2023 to improve the financial, administrative management, and the budgetary economic situation through the minimization of the income generated by self - management. A situational diagnosis of the financial, economic, and fiscal news of the institution was made, using research tools and techniques such as the observation sheet, a survey directed at human talent, and the individual interview with the President, General Administrator, Financial Administrator of Ch.S.F. To determine the economic situation of Ch.S.F the vertical and horizontal analyses were applied respectively to the balance sheet and the income statement, in addition to using financial indexes, which reflected an excess in current expenditure, debts with creditors, and loss in the year 2018. Consequently, the analysis of the execution of the general budget of the Sports Federation of Chimborazo was performed. They were determining the amount modified, accrued, and the percentage executed in each of the programs established by the institution, interpreting a reduction in the budget since 2016 and obliging Ch.S.F in 2018 to earn more money than the State assigned, in addition to the decrease in the budget suffered by public entities for the year 2019. With the cleared panorama, financial strategies were developed aligned to improve the economic and budgetary situation. In the same way, an action plan was designed to guide and control the fulfillment of the objectives and established goals. It is recommended to implement the proposal to improve the economic situation of the institution committing all staff to continuous improvement and thus improve management for Sports Development in the province of Chimborazo.

Keywords: <STRATEGIC FINANCIAL PLANING>, <BUDGET>, <SELF-MANAGEMENT>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL INDICES>, <FINANCIAL STATEMENTS>



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de Planificación Estratégica Financiera, que tiene como función la identificación de los objetivos de la empresa, realizar informes acerca de la situación real de la entidad en comparación a periodos anteriores con el fin de establecer estrategias para lograr los objetivos y conseguir el futuro deseado de la institución.

La característica principal de esta herramienta administrativa es la Prospectiva, proceso por el cual, por medio de la creación de varios escenarios futuros, se pueden predecir diferentes situaciones positivas, negativas o estables que permitirán estar preparados. Para esto se tiene en cuenta diferentes factores que pueden fluctuar en el tiempo tales como la inflación, los tipos de cambio, las tasas de interés y todo aquellos que se necesita para realizar la proyección financiera y que pueden tener influencia determinante en la economía de la institución.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA: donde exponemos la problemática actual, la delimitación del problema o el lugar donde se va a ejecutar la investigación, su debida justificación, y la determinación de los objetivos tanto general como específicos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: ayuda a conocer y entender los conceptos, características, ventajas, tipos, principios, etapas, matrices y fases para el diseño de la Planificación Estratégica Financiera. Además, encontraremos la idea a defender consecuentemente las variables independiente y dependiente.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO: Indica la modalidad y tipo de investigación, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos que se van a aplicar para dar solución al problema y finalmente los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas a los empleados, técnicos, deportistas y directivos de la institución.

CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO: finalmente se elabora la Planificación Estratégica Financiera para Federación Deportiva de Chimborazo, en la cual se ha utilizado la matriz FODA, hemos realizado el análisis financiero del balance general y estado de resultados además aplicando índices financieros también analizamos la ejecución del presupuesto general de F.D.Ch. su ejecución y su variación porcentual entre programas y periodos

Toda esta información nos permitió elaborar estrategias con sus objetivos y metas; y con ello programas y su respectivo plan de acción.

Esto permitirá mejorar la situación administrativa financiera y económica presupuestaria de la institución.

Planteamiento del problema

En el tiempo contemporáneo todas las empresas del mundo ya sean públicas, privadas, mixtas, con o sin fines de lucro están relacionadas directamente con la Planificación Estratégica Financiera, debido a que todas estas se trazan metas y objetivos que a corto, mediano o largo plazo esperan cumplirlas ayudándose de estrategias alineadas a sus recursos.

La Federación Deportiva de Chimborazo, así como las otras instituciones públicas encargadas del Fomento Deportivo en el Ecuador están reguladas por la Secretaría del Deporte entidad que controla y emite resoluciones con el propósito de fortalecer la actividad física y el deporte en las provincias y el país mediante una gestión eficiente.

En la actualidad la mayoría de las instituciones públicas del Deporte no poseen un correcto plan estratégico financiero, ya que solamente se enfocan en el presupuesto que les concede el Estado, este factor en el tiempo provoca deficiencias en la gestión, mal uso de los recursos, procesos inadecuados, lo que conlleva a una incorrecta toma de decisiones, a la desestabilización institucional por ende en este tipo de entidades públicas se dan las intervenciones. Claro ejemplo de actualidad y que es de conocimiento público es la Federación Deportiva del Guayas presidida por Pierina Correa fue intervenida por la Secretaría del Deporte el miércoles 16 de enero del presente año.

Federación Deportiva de Chimborazo es una institución mixta, pública por que recibe dinero del Estado y es controlada por la Secretaria del Deporte dirigida por la Econ. Andrea Sotomayor y privada porque tiene ingresos propios generados por autogestión y su función principal es el Fomento Deportivo en la provincia de Chimborazo.

La Federación Deportiva de Chimborazo ha tenido un proceso irregular en su gestión administrativa en los últimos años tras ser intervenida, debido a que no tenía una visión prospectiva, lo cual es muy importante dentro de la Planificación Estratégica Financiera, no se simulaban posibles escenarios futuros, lo que no permitió predecir diferentes situaciones ya sea estas positivas, negativas o estables que hubiesen permitido a la institución estar preparada para enfrentar diferentes factores que puedan fluctuar en el tiempo y afectar su desarrollo.

Una mirada anticipadora prospectiva nos permitirá estar preparados, actuar con menos riesgos de fracaso y reducir el despilfarro o mal uso de recursos, es este tipo de visión que no ha manejado esta institución en los últimos años.

Hay que recordar que la Matriz Deportiva Amateur fue intervenida en primera instancia el 1 de diciembre de 2016, siendo un proceso que duró seis meses, y la causa fue la no entrega de informes financieros de varias temporadas. El interventor fue Pablo Sarzosa. (LA PRENSA, Chimborazo, 2018, párrafo 2).

Luego, el tres de octubre de 2017, el Ministerio del Deporte procede con una nueva intervención. Esto, después que a través del oficio MDI-GCHI-1017-0100-O la gobernadora de Chimborazo trasladó, para conocimiento de esta Cartera de Estado, el oficio s/n suscrito por Ramón Fernando Gómez Castillo, en el que manifiesta existir ciertas “irregularidades” en la mencionada Federación Deportiva. En el documento se solicita: “se intervenga nuevamente la Federación Deportiva de Chimborazo y se convoque a elecciones legítimas para conformar un nuevo directorio”.

La (LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION, 2015) expresa en el artículo 165, literal c) que una de las causales para la intervención es “cuando exista peligro inminente del daño patrimonial estatal deportivo...”, en cuanto La Dirección de Asuntos Deportivos del Ministerio del Deporte dentro de sus atribuciones emitió un informe jurídico manifestando que la procedencia de la intervención está enmarcada en el artículo antes manifestado puesto que los escenarios deportivos de Federación Deportiva de Chimborazo se encuentran en mal estado.

Obviamente F.D.CH no presupuestó correctamente lo que necesitaba para el Mantenimiento de escenarios deportivos descuidando así sus instalaciones deportivas, al no poseer un Plan Presupuestario Federación Deportiva de Chimborazo no pudo evaluar si vale la pena mantener o eliminar algunos de los gastos o invertir ese dinero para conseguir las metas, pero no solo basta con realizar el presupuesto, este debe ser real y sus ejecutantes se deben ceñir a sus lineamientos. Esto incluye un chequeo periódico y el reajuste de gastos habituales, procesos que F.D.CH no utilizó.

Además, otros activos de Federación Deportiva de Chimborazo podrían ser embargados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) esta vez no por falta de justificativos sino por una deuda de \$ 70.000 dólares que F.D.CH posee con mencionada institución. (LA PRENSA, Chimborazo, 2017).

Esta deuda con el IESS se generó debido a que Federación Deportiva de Chimborazo no contaba con una eficiente Planeación Financiera en el contexto de sus pasivos, dentro del cual no se estructuró correctamente la capacidad de pago de la institución, no se planificó el intervalo correcto de tiempo a liquidar la deuda y no se realizó un estudio de la posibilidad de una

protección adicional de índole económica-financiera que respalde la estabilidad financiera de la institución.

Definitivamente Federación Deportiva de Chimborazo no diseñó correctamente su Plan Estratégico Financiero lo que ocasionó su Intervención.

Formulación del problema

La elaboración de una Planificación Estratégica Financiera, que mejore la gestión financiera para Federación Deportiva de Chimborazo, período 2020 – 2023

Delimitación del problema

Campo: Administración, Financiera.

Aspecto: Administrativo.

Delimitación Espacial: Federación Deportiva de Chimborazo (Av. Unidad Nacional y Av. Carlos Zambrano).

Delimitación Temporal: La investigación se realizará conforme a datos de los años 2016, 2017, 2018.

Justificación

La propuesta de solución es implementar un Plan Estratégico Financiero que se fundamentará en el marco teórico de diferentes autores, trabajos realizados y la investigación propiamente elaborada con el fin de buscar una mejor gestión financiera. A partir del análisis de la problemática en la Federación Deportiva de Chimborazo se detectará falencias en la gestión financiera, que afectan a su desarrollo y ponen en tentativa de una nueva intervención por parte de la Secretaria del Deporte. Con este proyecto serán beneficiados:

- La institución, ya que si pone en práctica este proyecto se logrará el crecimiento institucional, además del aumento en sus ingresos de auto-gestión, también en maximizar el valor de la F.D.CH en el entorno de otras instituciones deportivas a nivel nacional.
- Los empleados de la Federación Deportiva de Chimborazo al contar con claras perspectivas estratégicas que se concretan en metas y objetivos en cada área de trabajo se desempeñarán de mejor manera y aportarán al mejoramiento continuo de la institución.
- Por último, los más beneficiados al implementar un Plan Estratégico Financiero será el deporte, el fomento deportivo y principalmente los deportistas de la provincia de Chimborazo porque los recursos entregados por el Estado serán mejor administrados y canalizados directamente a mejorar el nivel competitivo de los deportistas, dotándolos de mejor implementación deportiva, medicina, y mejor atención en el centro de rehabilitación física, así mejorando su desempeño en competiciones nacionales e internacionales en las cuales Federación Deportiva de Chimborazo está acostumbrada a participar, siendo protagonistas importantes deportistas de esta institución.

La investigación requerirá de técnicas de investigación como la encuestas, para medir el clima en la gestión de Federación Deportiva de Chimborazo. Con ello se pretende conocer el comportamiento actual, para revelar que los elementos que se consideran en la toma de decisiones son insuficientes. La toma de decisiones debe realizarse teniendo a disposición todos los elementos imprescindibles, por lo tanto, las malas decisiones afectan los objetivos de la institución, el control financiero y ponen en riesgo el futuro de la entidad. Así, los resultados del estudio se apoyarán en técnicas de investigación válidas en el medio. De acuerdo con sus objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas que presenta la organización. Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer cambios que ayude al crecimiento económico financiero de F.D.CH. La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de Administración Financiera, encontrar explicaciones a situaciones internas y el entorno que afectan a Federación Deportiva de Chimborazo.

La elaboración de la Planificación Estratégica Financiera, es un tema científico, ya que estará sustentado y llevado a cabo por un procedimiento metodológico, aplicando técnicas de recopilación de información y respaldados en material bibliográfico, por lo que este trabajo investigativo servirá para reforzar los conocimientos científicos y temas que se relacionan íntimamente con los aspectos administrativos, financieros y gerenciales.

La aplicación de la Planificación Estratégica Financiera tendrá una incidencia práctica en la manera de actuar de Federación Deportiva de Chimborazo, puesto que será una herramienta para mejorar las acciones para el cumplimiento de los objetivos y para detectar los problemas primordiales, con el fin de apoyar la futura toma de decisiones.

Se busca hacer que F.D.CH tenga un incremento notable de los ingresos de autogestión.

Esta organización que fomenta el deporte en la provincia de Chimborazo contribuye al ámbito social, ya que genera bienestar y salud en su entorno social, fomentando el deporte, eliminando el sedentarismo e impulsando el deporte en niños y jóvenes de la provincia de Chimborazo aislándolos de los vicios y las drogas.

Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico Financiero que mejore la gestión administrativa financiera y la situación económica en Federación Deportiva de Chimborazo, para el período 2020-1023.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la Planificación Estratégica Financiera para Federación Deportiva de Chimborazo.
- Realizar un diagnóstico situacional de la actualidad Financiera, Económica y Presupuestaria en F.D.CH.
- Proponer un Plan Estratégico Financiero fundamentado en alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible en F.D.CH.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 Antecedentes Históricos

En Federación Deportiva de Chimborazo no se ha diseñado con eficiencia un Plan Estratégico Financiero, por lo que procedemos a mencionar algunas empresas que se han visto beneficiadas de esta herramienta administrativa permitiéndolas estimular el desarrollo de la empresa, alineándola a el cumplimiento de objetivos trazados y metas propuestas mediante la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa financiera, cabe mencionar que estas investigaciones fueron desarrolladas por estudiantes de la ESPOCH.

Elaboración de Estrategias Financieras para la Optimización de los Gastos Operacionales de PROALIM Riobamba, para el período 2018.

Autora: Jenny Alexandra Delgado Merchán

Universidad: ESPOCH

La investigación expuesta se trata de la Elaboración de Estrategias Financieras para la Optimización de los Gastos Operacionales de PROALIM Riobamba, para el período 2018. Que permitirá disminuir los gastos operacionales y maximizar la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad el alto costo de producción y el excesivo gasto operacional conlleva a las empresas a pensar que se debe generar más ingresos para mejorar sus utilidades cuando lo correcto es disminuir sus gastos es decir la manera más eficaz de tener ganancias es reducir el gasto operacional.

Se empezó con el diagnóstico situacional de la entidad, procediendo a realizar fichas de observación, encuestas dirigida a clientes y talento humano de la empresa, una entrevista dirigida al Gerente General de Productora de alimentos Muños PROALIM, a partir de los Estado Financieros como el balance general y el estado de resultados en los cuales se analizó vertical y horizontalmente, se procedió a aplicar los índices financieros pertinentes para conocer el manejo de institución.

Se pudo conocer que el alto porcentaje de gastos de producción estaba afectando la rentabilidad de la empresa, esto en los periodos estudiados 2015-2016, motivo el cual nos lleva a proponer solución a la problemática estableciendo una misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales, de la misma manera se propone un nuevo organigrama estructural y se establece las estrategias que constan de un objetivo principal que es bajar el costo operacional.

También se recomendó la aplicación de las estrategias mencionadas, ya que ayudaran a PROALIM a optimizar los gastos operacionales y así generar una ventaja competitiva en el mercado a largo plazo.

Planificación Estratégica Financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba período 2013-2015

Autora: Jesica Liliana Cueva Toaquiza

Universidad: ESPOCH

El Estudio realizado consiste en la elaboración de la Planificación Estratégica Financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, donde se determinó la Situación Actual del Área Financiera del Hospital a fin de conocer los problemas relevantes y establecer lineamientos que solucionen los mismos. El método de Investigación utilizado para la obtención de información lo más cercana a la realidad fue el analítico que contribuyó a conocer la evolución del presupuesto y las herramientas utilizadas fueron la observación, la encuesta y la entrevista, las mismas que se canalizó hacia personas específicas que coadyuvaron al análisis crítico y lógico de la indagación.

La falta de personal competente, la inexistencia de proyectos que avalen el financiamiento de mejoras e implementación de nuevos servicios y que viabilicen de manera rápida y oportuna dineros asignados a fines de periodo, la tecnología informática de baja generación y la reducida velocidad de procesamiento de la información en la red que retardan el trabajo oportuno, la no presencia de protocolos en la recepción de documentos para los respectivos tramites y la escases de parámetros o estándares de evaluación de Gestión del Personal que hace imposible que la Unidad Financiera se desarrolle de manera eficiente son varios de los principales problemas existentes y que necesitan atención inmediata. Por tal motivo se elaboró un plan de Acción donde se determinan los proyectos y las acciones a realizar, además, se cuenta con los indicadores respectivos, matriz de evaluación y una guía para la socialización de la Planificación, todo esto permitirá mejorar el desarrollo y eficiencia del área Financiera.

Diseño de una Planificación Estratégica Financiera para La Unidad Educativa Verbo de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, periodo 2014-2019

Autora: Mayra Alexandra Chacaguasay Yamberla

Universidad: ESPOCH

En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica Financiera para la Unidad Educativa Verbo de la ciudad de Riobamba de Chimborazo, periodo 2014 – 2019 que permitirá mejorar la toma de decisiones de carácter financiero.

En la propuesta de la Planificación Estratégica Financiera en primer lugar se realizó un análisis integral de la situación de la Unidad Educativa Verbo; determinando fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas, alineando sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción; luego se evaluó la situación económica mediante análisis de los estados financieros, aplicación de ratios financieros y punto de equilibrio; finalmente, se desarrolló presupuestos y balances proforma.

Se recomienda la implementación de plan de acción y dar a los miembros de la unidad Educativa Verbo un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adecuada gestión financiera y administrativa.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Administración

La administración es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, objetivos, la estrategia o ejecución que aparezcan adecuados (Hernandez Z. , 2014).

1.2.2 Fases del proceso administrativo

1.2.2.1 Planeación

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisa) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo (Hernandez Z. , 2014).

1.2.2.2 Organización

Se puede decir que la organización "es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas" (Correa, 2009).

1.2.2.3 Dirección

Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para lograr en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma alcanzar los objetivos del negocio (Gonzales A. C., 2016).

1.2.2.4 Control y Evaluación

El control es una etapa básica en la administración de negocios, dado que, aunque un negocio cuente con los planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el emprendedor no podrá verificar cual es la situación real del negocio, si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con lo planeado. Control es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de medir, detectar, corregir y retroalimentar las variaciones, para lograr lo que pretende el negocio (Gonzales A. C., 2016).

1.2.3 Planificación estratégica financiera

(Chandler, 2012, pág. 134) establece que "una vez definida la estrategia del negocio, cuya versión financiera se suele concretar en los términos de crecimiento rentable, el área financiera tiene que definir sus propios objetivos funcionales, que midan y evalúen en términos económicos y cuantifiquen en valores monetarios los resultados de la estrategia general"

Este mismo autor menciona que "de la misma forma que en otras áreas, la definición de la estrategia financiera es un proceso de análisis y reflexión en el que es necesario analizar diversas alternativas, ensayando resultados y valorando también el coste de oportunidad de las decisiones adoptadas" (Chandler, 2012, pág. 135).

Según la (Universidad Autónoma de México, Escuela de Negocios, 2012, pág. 45) para plantear posibles alternativas estratégicas, la planificación estratégica financiera no puede ignorar los distintos puntos de vista e intereses que conviven en la empresa, tanto en el nivel de la propiedad como en el nivel de la dirección. Mientras que para unas áreas puede ser prioritario el crecimiento, para otras lo será la rentabilidad; mientras que unos preferirán rentabilidad alta aun a costa de un riesgo elevado, otros serán proclives a la seguridad aun a costa de la rentabilidad. Y a él le corresponde proponer una razonable y razonado equilibrio entre estos intereses y objetivos divergentes y diversos.

Esta misma institución determina que: El proceso de planificación estratégica financiera está determinado en tres dimensiones: por una parte, aportar sus conocimientos técnicos y el manejo de la información financiera para ayudar a las demás áreas operativas a cuantificar sus objetivos; por otra parte, debe traducir a términos económico-financieros los objetivos propuestos por las demás áreas; es decir, debe preparar los estados financieros previsionales; por último, debe establecer los propios objetivos estratégicos del área financiera; es decir, buscar, dentro de la máxima creación de valor para el accionista, el mejor equilibrio entre las variables, muchas veces contrapuestas, de crecimiento, rentabilidad y riesgo (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, ESCUELA DE NEGOCIOS, 2012, pág. 47).

Específicamente, le corresponde al financiero definir elementos tales como: Explicitar el coste de capital de la empresa como elemento imprescindible para evaluar la rentabilidad. Compatibilizar el crecimiento planificado, medido en términos de inversión económica, con la financiación necesaria y ajustar el objetivo de crecimiento con la financiación posible. Definir el nivel de riesgo financiero máximo asumible por la empresa, en términos de capacidad de endeudamiento y capacidad de pago de las cargas de la deuda. Estructurar la dimensión temporal de la deuda,

conjugando tasas de coste y ratios de liquidez. Evaluar las posibilidades y conveniencia de apalancamiento financiero, conjugando rentabilidad y riesgo. Ayudar a definir una distribución de beneficios acorde con la política de retribución al accionista y los objetivos de crecimiento. Definir indicadores económico-financieros para medir y evaluar la estrategia. Proponer un cuadro de mando para el seguimiento de la estrategia (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO, ESCUELA DE NEGOCIOS, 2012, pág. 56) .

1.2.4 Proceso de planificación estratégica financiera

Según (Ortega Castro, 2008) en su libro Planeación Financiera Estratégica menciona que para el proceso de planificación estratégica financiera se debe partir desde el establecimiento de la visión, análisis del entorno interno y externo de la organización, análisis de la información financiera mediante la aplicación de las herramientas de la planeación financiera, determinación de estrategias, programas y metas de trabajo, presupuesto y finaliza con los estados proforma.

1.2.5 Visión

Los autores Chiavenato y Sapiro en su libro (Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones, 2011) concuerdan que la visión "Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro.

1.2.6 Análisis interno

El análisis interno es encontrar los factores internos que tiene toda organización siendo estas las fortalezas y debilidades. (Haime Levy, 2009) dice en cuanto a las fortalezas "son aspectos positivos internos de la propia organización, y que están bajo su control e influencia" por ejemplo: la tecnología, los activos, el capital financiero, el talento humano, el conocimiento, la experiencia, entre otros que son propios y favorecen a la organización hacia el cumplimiento de su razón de ser y que le diferencia de su competencia.

Por otro lado, según (Haime Levy, 2009) manifiesta "son los factores negativos de la empresa que en algún momento la pueden llevar a una crisis o que la debilitan ante sus competidores, y cuya solución está en manos de la propia organización". Representan deficiencias netamente de la institución que conllevan a que se vea débil ante la competencia, se cita como ejemplo: falta de talento humano capacitado, desconocimiento del mercado, situación geográfica, instalaciones, bajos márgenes de ingresos, entre otros.

1.2.7 Análisis externos

El análisis externo ayuda a encontrar los factores externos que afectan a una organización, significan tendencias o sucesos que ocurren fuera de la empresa y de las cuales no se posee control, estas son las oportunidades y las amenazas.

(Chiavenato, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones, 2011) expresa que oportunidad del entorno "es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo;(...)". El aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno externo a una institución, si esta los realiza, puede dar como resultado una posición competitiva más robusta y reforzada.

Por otro lado, (Chiavenato, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones, 2011) menciona que las amenazas " se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones

que pueden perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica". Estos factores son externos y a la vez están rodeando a la organización, están fuera del control de cualquier institución pero que, llevando a cabo acciones adecuadas, las llamadas estrategias, pueden ser contrarrestadas minimizando su efecto negativo.

1.2.8 La información financiera.

En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La información financiera es la información que da parte la contabilidad ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. La necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por este medio la información y otros elementos de juicio el usuario general podrán evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico de la empresa. La interpretación de los estados financieros suficientes sobre dicha información financiera, es de hechos históricos y futuros que tienen elementos relacionados entre sí. Para relacionarlos, se necesita un análisis el cual consiste en aplicar técnicas y procedimientos matemáticos (Bravo, Contabilidad General (10a ed), 2011).

Según las "NIIF" Normas Internacionales de Información Financiera, la información es la declaración que expresa el desempeño y la posición de las organizaciones y que son de gran

utilidad para el usuario general en la toma de decisiones económicas como también para el análisis de alternativas que conllevan a la optimización en el uso de los recursos que posee la entidad.

1.2.9 Estados financieros

Los estados financieros presentan la información financiera en reportes formales para los grupos interesados en conocer sobre la situación de la organización. Presentan los recursos o utilidades generadas en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos es la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado (Padilla, 2012).

1.2.9.1 Clasificación de los estados financieros

Presentamos la clasificación y la estructura de los principales estados financieros, de antemano cabe recalcar que para el proceso de nuestra investigación se utilizará el balance general y el estado de resultados de los años 2016-1017-1018 con el fin de constatar la situación actual de Federación Deportiva de Chimborazo.

- **Balance General**

Es el estado financiero que muestra la situación contable de una institución en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio.

Activo: muestra los bienes o derechos de la empresa. El activo incluye el inmovilizado, es decir, los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.

Pasivo: muestra las obligaciones que originan la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son obligaciones con un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante que son las obligaciones con un plazo menor a un año.

Patrimonio: que comprende a los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas (Padilla, 2012).

Tabla 1-1: Balance General

BALANCE GENERAL	
1. ACTIVO	2. PASIVO
1.1 ACTIVO CORRIENTE	2.1 PASIVO CORRIENTE
1.2 ACTIVO FIJO	2.2 PASIVO A LARGO PLAZO
1.3 OTROS ACTIVOS	
1.4 ACTIVO DIFERIDO	3. PATRIMONIO

Fuente: (Padilla, 2012)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

- **Estado de Resultados**

Es el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando las utilidad o pérdida neta de la empresa (Padilla, 2012).

Tabla 2-1: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
CUENTAS	CANTIDADES
Ventas	10,00
(-) Costo Ventas	1,00
(=) Utilidad Bruta	9,00
(-) Gasto Administrativos	1,00
(-) Gasto Ventas	1,00
(-) Gastos Generales	1,00
(=) Utilidad Operacional	6,00
Ingresos no Operacionales	10,00
(-) Egresos no Operacionales	1,00
(=) Utilidad antes de Impuesto	15,00
(-) 15 % PT	2,25
(=) Utilidad antes de IR	12,75
(-) 22% del IR	2,81
(=) Utilidad Neta	9,95

Fuente: (Padilla, 2012)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

- **Estado de cambios de patrimonio.**

Es el estado que tiene como propósito mostrar y explicar las modificaciones experimentales de las cuentas del patrimonio, durante un periodo determinado, tratando de explicar y analizar dichas variaciones con sus causas y consecuencias (Padilla, 2012).

- **Estado de cambio de situación financiera.**

El estado de cambio de la situación financiera también denominado de origen y aplicación de recursos y flujo de fondos, es un estado financiero que sirve de complemento de los estados financieros básicos, resumiendo, clasificando y relacionando las actividades de financiamiento, actividades de inversión, recursos originados en operaciones y la financiación en un determinado periodo (Padilla, 2012).

- **Estado de flujo de efectivo.**

Muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa, durante un periodo determinado para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa, ofreciéndole a la administración de la empresa la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras en un periodo determinando y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la gestión del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro (Padilla, 2012).

El estado de flujos de efectivo está integrado por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

- ✓ *Actividades de Operación:* son aquellas actividades principales que son y generan fuente de ingresos ordinarios a la entidad y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiamiento.
- ✓ *Actividades de Inversión:* son aquellas generadas por la adquisición y disposición de activos de largo plazo y otras actividades de inversión no incluida en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- ✓ *Actividades de Financiamiento:* son actividades que provocan cambios en el tamaño y composición de los capitales y prestamos tomados por la organización.

1.2.10 Herramientas de planeación financiera

Herramientas analíticas que permiten la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en estos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas (Ludgar, 2014).

También denominados índices o razones financieras, son muy utilizadas para el análisis financiero y lo utilizaremos en nuestra investigación lo cual nos ayudará a conocer puntos fuertes y débiles de Federación Deportiva de Chimborazo, conociendo esto tendremos una mejor visión de la situación actual y así poder direccionar nuestro estudio donde requiera más atención.

1.2.10.1 Análisis de los estados financieros

Su finalidad es ofrecer nueva información que pueda resultar de utilidad para tomar algún tipo de decisión en relación con la entidad empresarial estudiada. Es decir, esta disciplina parte del supuesto de que la lectura directa de los estados contables no es suficiente para extraer todo el potencial informativo que contienen, sino que es necesario establecer relaciones y hacer comparaciones entre los elementos individuales o magnitudes agregadas que los integran. Este análisis debe además estar correctamente enfocado desde su inicio para evitar divagaciones, lo que supone considerar tanto los receptores del mismo, externos o internos respecto de la unidad empresarial, como la decisión o decisiones que los mismos deben tomar, y sobre las que el análisis contable debe aportar alguna luz (José, 2010).

- **Análisis Vertical.**

El análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinando dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través de tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa (Estupiñan, 2006).

Tabla 3-1: Análisis Vertical

ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
Activo Corriente	1	$(1/3) * 100 = 33 \%$
Activo no Corriente	2	$(2/3) * 100 = 67 \%$
TOTAL, ACTIVOS	3	100 %
Pasivo Corriente	1	$(1/3) * 100 = 33 \%$
Pasivo no Corriente	2	$(2/3) * 100 = 67 \%$
TOTAL, PASIVOS	3	100 %
Capital Social	1	$(1/3) * 100 = 33 \%$
Resultados	2	$(2/3) * 100 = 67 \%$
TOTAL PATRIMONIO	3	100 %

Fuente: (Padilla, 2012)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

- **Análisis horizontal.**

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas, los cambios se pueden registrar en valores absolutos y relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año con el de comparación (Estupiñan, 2006).

Tabla 4-1: Análisis horizontal

ESTADO DE RESULTADOS				
CUENTA	AÑO	AÑO	VARIACIÓN	VARIACIÓN
	1	2	ABSOLUTA (VA)	RELATIVA
ACTIVO			AÑO 2 – AÑO 1	$(VA / AÑO 1) * 100$
PASIVO			AÑO 2 – AÑO 1	$(VA / AÑO 1) * 100$
PATRIMONIO			AÑO 2 – AÑO 1	$(VA / AÑO 1) * 100$

Fuente: (Estupiñan, 2006)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

1.2.11 Ratios financieros

- **Razones de Liquidez**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen. Se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes (Ludgar, 2014).

- **Razones de Solvencia**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo (Ludgar, 2014).

- **Razones de Gestión**

Estas permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o la inversión de los dueños (Ludgar, 2014).

- **Razones de Rentabilidad**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa (Ludgar, 2014).

Tabla 2-1: Índices financieros

	INDICADORES	FÓRMULA
1. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente – Inventarios/Pasivo Corriente
2. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del activo	Pasivo Total/Activo Total
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/ Patrimonio
	3. Endeudamiento del Activo fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	(U. antes de impuesto/Patrimonio)/(Utilidades antes de impuestos e interese/Activos Totales)
3. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas/Activo Total
	4. Periodo Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar*365) /Ventas
	5. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/Ventas
	6. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas
4. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (DuPont)	(Utilidad Neta /Ventas) *(Ventas/Activo Total)
	2. Margen Bruto	Ventas Netas – Costo de Ventas/Ventas
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas
	4. Rentabilidad neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta/Ventas
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio

Fuente: (Oliva, 2013)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Para nuestra investigación utilizaremos los indicadores más importantes y de acuerdo a la necesidad que aplique Federación Deportiva de Chimborazo.

1.2.12 Estrategias

Se sabe que la estrategia determina y comunica lo que se debe alcanzar y los procesos que se debe seguir por medio de objetivos establecidos, es una descripción de la organización que se desea, la cual indica la dirección, hacia donde queremos llegar por medio de recursos y esfuerzos, nos indica cómo se debe cumplir los objetivos en la organización, ya que esto nos lleva a dar una evaluación y una serie de pasos para que sea útil y efectiva y funcione de la mejor manera (Hernandez Z. , 2014).

(Ortega Castro, 2008) propone la siguiente clasificación de las estrategias:

- ✓ *Estrategias maestras*: su esquema es general, encaminada a establecer acciones trascendentales para la organización.
- ✓ *Estrategias internas*: se enfoca a asuntos específicos de la organización.
- ✓ *Estrategias externas*: su enfoque se determina por los factores del medio ambiente.
- ✓ *Estrategias funcionales*: son específicas de las áreas clave de la organización.

1.2.12.1 Formulación de una estrategia

La estrategia nos va a indicar como lograr los objetivos y cómo luchar por la misión. Al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno (Castro, 2008).

Tabla 3-1: Formulación de la estrategia

Estrategia: Es un plan que se especifica una serie de acciones que tienen como fin las consecución de un determinado objetivo.			
Objetivo: El fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.			
Acción	Meta	Indicador	Responsable
Proceso que se va a realizar para alcanzar el objetivo propuesto.	Una meta es el fin hacia el que se dirige las acciones o deseos.	Medios, instrumentos o mecanismos utilizados para la evaluación.	Las personas involucradas en el proceso de las acciones que permiten alcanzar los objetivos.

Fuente: (Estupiñan, 2006)

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

1.2.12.2 Estrategias Financieras

Se determinan estrategias financieras en el momento en que se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recurso asignados con el fin de lograr un objetivo dado el plan de acción, es un espacio para discutir que, como, cuando y con quien se realizará las acciones (Correa, 2009).

En definitiva, las estrategias financieras están alineadas a la planeación estratégica general de la empresa y estas estrategias financieras deberán apoyar al cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos, en nuestra investigación debería aportar a mejorar la gestión administrativa y a optimizar los recursos para el fomento deportivo en Federación Deportiva de Chimborazo.

1.2.13 Programas y metas de Trabajo

Una vez que hayamos identificado las estrategias, procedemos a desarrollar los programas y metas que conlleven al cumplimiento de dichas estrategias. Se detallan las actividades que se deben seguir, se asignan los recursos que se utilizaran y se especifica los lapsos de tiempo en los que debe llevarse a cabo cada actividad. Es importante que los programas y metas de trabajo estén apegados a la realidad de la institución ya que en caso contrario se desperdiciará tiempo y recursos situación que afectarían aún más la situación de la organización.

Las metas que se definen como los resultados concretos que la entidad se ha propuesto alcanzar y que mediante estas se puede lograr con el cumplimiento de sus objetivos. Las metas nacen de las actividades, deben ser específicas, medibles, cuantificables y sobre todo coherentes.

1.2.14 Presupuesto

La palabra presupuesto se compone de las palabras latinas: "pre" que significa antes de lo hecho o delante de, y "supuesto" que significa hecho, formado; presupuesto significa antes de lo hecho. (Barajas Martínez, 2012) destaca, con una perspectiva pública, que los presupuestos son "una herramienta analítica que nos permite revisar el gasto público y la recaudación fiscal (...)".

Según (Sanchez Prieto, 2011) el plan presupuestario es la herramienta más importante de control administrativo, ya que permite evaluar el cumplimiento de la operación del día a día, por ende

implica mayor análisis y detalle de cada una de las variables que inciden en los resultados y las finanzas de la entidad.

Existen algunos tipos de presupuestos, a continuación, se detallan y explican resumidamente cada uno de ellos:

- ✓ *Presupuestos generales o parciales:* los presupuestos generales se desarrollan detallando todas las operaciones que la entidad realiza, y los presupuestos parciales se los realiza considerando una parte de todas las operaciones.
- ✓ *Presupuestos iniciales, de gestión o de liquidación:* los iniciales se realizan para el cálculo de gastos e ingresos necesarios para la puesta en marcha de una entidad. Los presupuestos de gestión se realizan para prever las operaciones normales que deben llevar la empresa en un tiempo determinado. Y los presupuestos de liquidación se los realiza al momento en que una empresa entra en liquidación.
- ✓ *Presupuestos ordinarios y extraordinarios:* los primeros se desarrollan en base a hechos normales en la vida de la organización. Los extraordinarios referidos a aquellas operaciones que son poco frecuentes o de importancia especial para la organización.
- ✓ *Presupuestos limitativos y orientativos:* en los presupuestos limitativos se asignan cifras de carácter limitantes para la gestión empresarial, se aplica por lo general a los gastos, para no sobrepasarlos, o a los presupuestos de inversión. Los presupuestos orientativos las cifras asignadas no tiene el carácter de limitante.
- ✓ *Presupuestos voluntarios, forzados, de secciones independientes o proporcionales:* en el presupuesto voluntario la dirección de la empresa actúa de manera libre sobre los ingresos y gastos a efectuarse. Los presupuestos forzados se deben ajustar los gastos a los ingresos por causas impropias de la entidad. Los presupuestos de secciones independientes los gastos y los ingresos pueden desarrollarse independientemente entre estos dos. Los presupuestos proporcionales los gastos de publicidad y el coste de la materia invertida se transforma en gasto variable.

1.2.15 Estados proforma

Los estados proforma o también llamados la proyección de estados financieros, según (PUBLICACIONES VERTICE S.L, 2011) la proyección financiera es "una ampliación de pautas y

relaciones históricas, basada en hipótesis acerca de las futuras condiciones económicas, comportamiento del mercado y actuaciones de la dirección".

Para realizar esta proyección se requiere de información histórica sobre los estados financieros básicos e información adicional relacionada al entorno en que se mueve la organización. Las proyecciones de los estados financieros son realizadas anualmente.

Crear un plan de negocios, (Harvard Business Press, 2009) menciona que con el desarrollo de los pronósticos financieros se puede estimar los requerimientos financieros a futuro y realizar planes de acuerdo con ellos.

Existen varios modelos para proyectar estados financieros, el más utilizado es el método de porcentaje de ventas, este método consiste en proyecciones sobre cifras del estado de resultados y del balance sobre las ventas futuras. Se utiliza este método por el hecho de que varias cuentas de estado de situación tienen relación directa con el nivel de ventas que realice la empresa.

1.2.16 Gestión financiera

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluyen adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización, y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en opciones monetarias (Córdova, 2012).

Funciones:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros.
- ✓ La consecuencia de financiación según su forma más beneficiosa.
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de la tesorería.
- ✓ El análisis financiero.

Por su parte, (Van Horne, 2010, pág. 2) refiere que la gestión financiera "comprende la administración y manejo de los fondos de acuerdo a un plan preestablecido con algún propósito". En otras palabras, se ocupa de la adquisición, el financiamiento y administración de bienes con alguna meta global propuesta.

Finalmente, (Knoow, 2016) indica, "Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización".

La gestión financiera integra todas las tareas que están relacionados con los logros, la utilización y el control de los recursos humanos. Su importancia se basa en el sentido del control de las aquellas operaciones, en la toma de decisiones, en la consecuencia de nuevas fuentes de financiamiento, en mantener la efectividad y eficiencia operativa, así como en la confiabilidad

de la información financiera y el cumplimiento de las leyes que regulan el área contable.

1.2.17 Importancia de la gestión financiera

"En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza es un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero" (Córdova, 2012).

1.3 Hipótesis o idea a defender

1.3.1 Objetivo general

Elaboración de una Planificación Estratégica Financiera para Federación Deportiva de Chimborazo, periodo 2020-1023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis Financiero y Presupuestario de la situación actual en F.D.CH.
- Implementar un Plan de acción enfocado en un plan Estratégico Financiero fundamentado en alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible en F.D.CH.
- Aplicar índices financieros que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética.
- Elaborar un sistema de control del plan de acción que permita direccionar las decisiones financieras y al mejoramiento continuo de la institución.

1.4 Variables

1.4.1 Variable independiente

Plan Estratégico Financiero

1.4.2 Variable dependiente

Mejorar la situación económica y financiera de F.D.Ch. para el Fomento Deportivo.

CAPITULO II: MARCO METODOLÒGICO

2.1 Modalidad de la investigación

En la investigación propuesta se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

✓ **Investigación Documental**

Se utilizará este tipo de investigación en el momento en el cual necesitemos profundizar el tema, apoyándonos en conceptos localizados en libros de autores referentes al tema con definiciones de palabras que desconozcamos o en la etapa de consultas documentales.

✓ **Investigación de Campo**

Se utilizará la Investigación de Campo en el momento de realizar la recopilación de información necesaria en el lugar donde nace el problema de estudio es decir en Federación Deportiva de Chimborazo, también en el momento que se empleará una ficha de observación, entrevista y una encuesta a todos los empleados y deportistas federados de F.D.CH.

2.2 Tipos de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, pues implica la combinación de los métodos tanto cualitativos como cuantitativo:

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cualitativo tiene como fin la descripción de los referentes teóricos y normativos sobre la planificación estratégica financiera, mientras que el enfoque cuantitativo se pone en práctica con la utilización de métodos y técnicas para cuantificar las opiniones obtenidas.

- ✓ **Descriptivo:** A través de este método lograremos obtener un panorama de la realidad actual en la que se encuentra Federación Deportiva de Chimborazo, para poder establecer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa financiera de la institución.

- ✓ **Explicativo:** El estudio estará enfocado a observar, conceptualizar y vincular fenómenos para ver la relación que existe entre las variables, desde un proceso metodológico hasta la inclusión de actividades con el fin de determinar las causas, efectos y consecuencias del problema por el cual se está realizando el estudio en Federación Deportiva de Chimborazo.

2.3 Población y muestra

Federación Deportiva de Chimborazo ubicada en la ciudad de Riobamba tiene un total de 78 empleados y se trabajará con toda la población y se considera apropiado realizar un sondeo a los deportistas federados para conocer su opinión.

2.4 Métodos, técnicas e instrumentos

2.4.1 Métodos

- ✓ **Método Inductivo:** Este método nos ayudará a calificar los acontecimientos y recursos que se han manifestado en Federación Deportiva de Chimborazo, nos permitirá comparar estadísticamente de lo particular a lo general.
- ✓ **Método Deductivo:** Está centrado en el estudio sobre los recursos que se viene utilizando en Federación Deportiva de Chimborazo, objeto de investigación a partir de un escenario o varias perspectivas particulares y observaciones de la realidad.
- ✓ **Método Analítico Sintético:** En esta norma se deben seguir las siguientes acciones y procesos: observar, describir, ejecutar un análisis crítico, desordenar un fenómeno, orientar, ordenar y clasificar. Por medio de este método se puede ir de casos particulares a generales e inversamente y se aplica en nuestro tema investigativo.
- ✓ **Método Histórico y Lógico:** Mediante este procedimiento llegaremos a observar las necesidades que posee Federación Deportiva de Chimborazo, ya que se analiza sobre sus acontecimientos históricos, en el transcurso del tiempo en referencia a las modificaciones legales y normativas, de la misma manera las decisiones de carácter interno y luego de ser estudiado este problema se llega a una conclusión para determinar las prioridades que actualmente aborda la empresa y esto nos llevará a la creación de las estrategias.

2.4.2 Técnicas

- ✓ **Observación:** Se utilizará la ficha de observación para lograr entender la realidad de Federación Deportiva de Chimborazo, a través de la observación directa de los procedimientos que el personal y los directivos llevan a cabo dentro de la institución.

- ✓ **Encuesta:** Se aplicará a todos los empleados de los diferentes departamentos de Federación Deportiva de Chimborazo, además de realizar un sondeo a los deportistas federados de la institución y así saber la visión que tienen de la institución acerca de tema investigado.
- ✓ **Entrevista:** Se procederá a realizar la entrevista al Presidente de Federación Deportiva de Chimborazo, al Administrado General y al Administrador Financiero de esta institución para conocer su perspectiva acerca de la implementación de un Plan Estratégico Financiero.

2.4.3 Instrumentos

En esta investigación se utilizará los siguientes instrumentos:

- ✓ **Ficha de Observación:** La denominada Ficha de Observación es la primera herramienta utilizada directamente en Federación Deportiva de Chimborazo, para conocer la realidad mediante la observación del investigador.
- ✓ **Cuestionario-Encuesta:** La encuesta se realizará a los 78 empleados de Federación Deportiva de Chimborazo, y un sondeo a los deportistas Federados de la institución, esto con la finalidad de encontrar más información que aporte a seguir hallando aspectos importantes para el estudio
- ✓ **Cuestionario Entrevista:** La entrevista será dirigida al Presidente de Federación Deportiva de Chimborazo el Ing. Vinicio Chávez; al Administrador General Ing. Fernando Cajo y al Ing. Néstor Pastor Administrador Financiero de la institución, los cuales interpretan de mejor manera las causas, efectos y consecuencias de una deficiente estructuración del Plan Estratégico Financiero, así aportarán con información clave y precisa para nuestra análisis e interpretación, permitiendo enfocarnos en los puntos críticos para así elaborar las estrategias adecuadas a la realidad de la institución y diseñar de manera eficiente nuestro Plan Estratégico Financiero para el periodo 2020-1023.

2.4.4 Matriz de operación con variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica Financiera

Variable Dependiente: Mejorar la situación económica y financiera de F.D.Ch. para el Fomento Deportivo.

Tabla 4-2: Variable Independiente: Planificación Estratégica Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>La Planificación Estratégica Financiera es el proceso administrativo de gestión financiera que a través de un análisis interno y externo establece objetivos y metas que mediante estrategias y lineamientos se los lleva a cabo para así mejorar la toma de decisiones de carácter económico financiero.</p>	Proceso Administrativo	Planificación Organización Dirección Control (financiero)	1. ¿Considera usted que en F.D.CH se trabaja según una planeación estratégica financiera institucional?	Encuesta
			2. ¿Existen planes financieros para cada departamento de la institución?	Encuesta
			3. Existen políticas para direccionar la gestión financiera.	
			4. Se controla el cumplimiento de metas financieras establecidos por áreas de gestión (Departamento: Metodológico, Compras públicas, Jurídico, Financiero, Relaciones Publicas, Talento Humano, Presupuestos, Inventarios, Bodega).	Admr. Financiero
	Análisis Interno y Externo	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	1. ¿Se ha analizado el FODA institucional?	Encuesta
			2. ¿Se ha evaluado las potencialidades y deficiencias?	Encuesta
			3. ¿Están planteadas acciones entorno a la eficiencia de la gestión para superar las deficiencias?	
			4. ¿Cree usted que la institución posee más Fortalezas y oportunidades que debilidades y Amenazas o viceversa?	Encuesta
	Establecer Objetivos y Metas Financieros	Maximizar los ingresos de autogestión. Mejorar la gestión administrativa financiera. Presupuestos.	5. Tiene F.D.CH trazado metas y objetivos financieros a corto, mediano o largo plazo por cada área o departamento?	Admr. Financiero
			6. Tiene F.D.CH. estructurados presupuestos para guiar la gestión	Admr. Financiero
			Admr. Financiero	

		7. ¿Los objetivos, metas y planes responden a la realidad y requerimientos institucionales?	Admr. Financiero
		8. Se evalúa periódicamente el cumplimiento de metas financieras en cada área?	Admr. Financiero
Estrategias y Lineamientos	Control de inventarios. Plan presupuestario. Minimizar gastos. Negociación con proveedores	1. ¿Cuenta la institución con estrategias para la gestión administrativa financiera? 2. Existe políticas que guíen el manejo financiero de la F.D.CH 3. Posee F.D.CH políticas en el entorno de compras públicas y la relación con proveedores? 4. ¿Cuenta la institución con un manejo de control de bodega e inventarios?	Admr. Financiero Admr. Financiero Admr. Financiero Admr. Financiero
Mejor toma de decisiones económica-financieras	Crear valor económico. Mejora continua. Mejorar la imagen corporativa. Prospectiva.	1. ¿Qué cambios se han realizado o qué medidas se ha tomado para evitar una nueva intervención por parte de la Secretaria del Deporte? 2. Que decisiones se han tomado para la mejora continua de la institución y mejorar la imagen corporativa. 3. Para tomar decisiones de carácter económico-financiero se realiza el respectivo análisis o estudio financiero. 4. La toma de decisiones por parte de los altos directivos ha sido eficiente y de beneficio para la Federación Deportiva de Chimborazo.	Presidente Admr. General Admr. Financiero Encuesta Encuesta

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Tabla 5-2: Variable Dependiente: Mejorar la situación Económica y Financiera de F.D.Ch. para el Fomento Deportivo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
La optimización de recursos es utilizar los recursos de la mejor forma posible, obteniendo los mayores beneficios con los mínimos costes, esto quiere decir que es buscar mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia en el desempeño de algún trabajo u objetivo a lograr.	Utilizar los recursos de la mejor forma posible.	Eliminar los gastos innecesarios en la gestión administrativa y operativa de la institución. Minimizar el gasto y coste administrativo, financiero y operativo.	1- ¿Tiene F.D.CH un plan de optimización de recursos ya sean administrativos, operativos o financieros? 2- Se controla la ejecución de gastos del presupuesto establecido.	Encuesta Adm. Financiero
	Mayores beneficios con los mínimos costes.	Aumentar los ingresos de autogestión con menos inversión.	1- Es importante los ingresos de autogestión para F.D.CH? 2- Se analiza la relación Costo-Beneficio al momento de invertir en Autogestión?	Encuesta Admr. Financiero
	Mayor eficiencia y mejor eficacia en el desempeño del trabajo	Control de asistencia y puntualidad. Se establece metas y objetivos por área de trabajo o por trabajador. Capacitación regular a los empleados. Se reconoce el buen desempeño laboral a los trabajadores.	1- ¿Se controla periódicamente el desempeño laboral de los empleados de la institución? 2- ¿La institución motiva o capacita a sus empleados? 3- Se establece metas y objetivos por área de trabajo o por trabajador 4- ¿Cómo califica el ambiente laboral de la institución? 5- ¿Son escuchadas las recomendaciones y sugerencias de los empleados? 6- Cree usted que f.d.ch necesita un nuevo modelo de Planificación Estratégica Financiera?	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1 Ficha de observación

Tabla 6-3: Ficha de Observación

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO					
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					
INGENIERÍA EN FINANZAS					
FICHA DE OBSERVACIÓN A FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO					
Nombre: Cuzquillo, W, 2019					
1. SI	2. NO	3. A VECES	VALORACIÓN		
DESCRIPCIÓN			1	2	3
-					X
-				X	
-					X
-					X
-				X	

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

3.1.1.2 Encuesta dirigida a los empleados de F.D.CH

1. ¿Considera usted que en Federación Deportiva de Chimborazo se trabaja según una Planeación Estratégica Financiera institucional establecida?

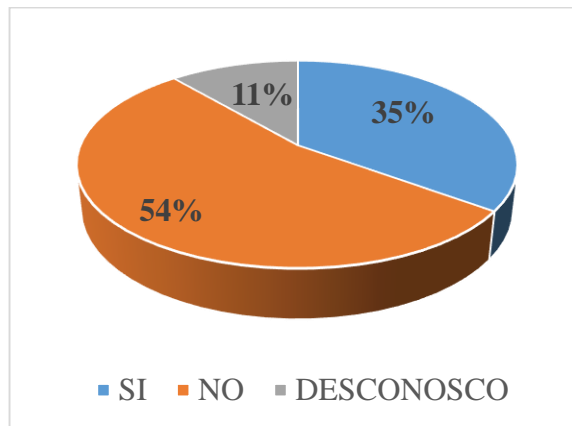


Gráfico 1-3: Trabajo según una Planeación Estratégica Financiera institucional

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: Mediante esta pregunta se quería conocer si los empleados consideran que la instrucción tiene establecido un Plan Estratégico Financiero, por lo que la encuesta refleja que el 54% de los empleados manifiesta que F.D.CH no posee dicha herramienta de administración, el 35% expresa que Si y un 11% simplemente dice que no conoce si la institución posee o no dicho plan.

2. ¿Según usted, Federación Deportiva de Chimborazo tiene:

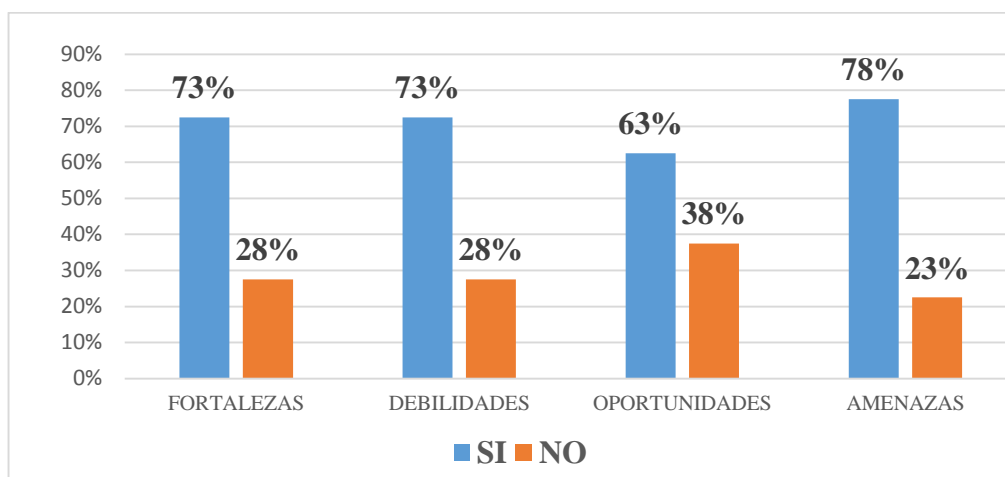


Gráfico 2-3: Según su criterio el FODA

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: la pregunta establecida se ejecutó con la finalidad de conocer la situación actual de la institución mediante el estudio e interacción de sus características propias o internas y aspectos externos o el entorno en el cual se desenvuelve F.D.CH. Donde, en la interrogante de fortalezas un 73% manifestó que Si, y un 28% que No existe fortalezas en la institución, en la pregunta de que si existen Debilidades el 73% dijo que Si y el 28% expreso que No hay Debilidades en la entidad, en la consulta sobre que si la institución posee Oportunidades el 63% manifestó que Si y el 38% expreso que No, en cambio ante la interrogante de que si F.D.CH está expuesta a Amenazas el 78% expreso que Si y tan solo el 23% revelo que No.

3. ¿Están planteadas acciones para superar las deficiencias institucionales?

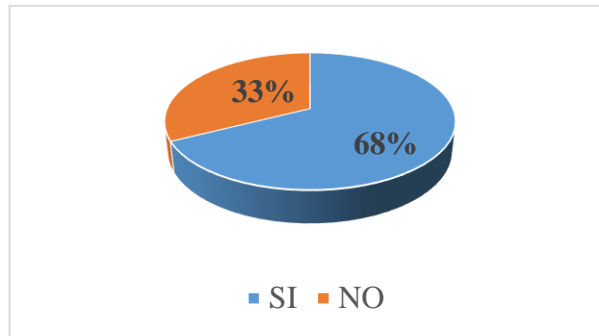


Gráfico 3-3: Planteadas acciones para superar las deficiencias institucionales

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: ante esta interrogante los empleados de Federación Deportiva de Chimborazo manifestaron con un 68% que, Si se han tomado acciones para la mejora continua de la institución, en cambio un 33% dijo que no se han implementado acciones para superar anomalías propias de F.D.CH.

4. ¿Se controla periódicamente el desempeño laboral de los empleados de la institución?

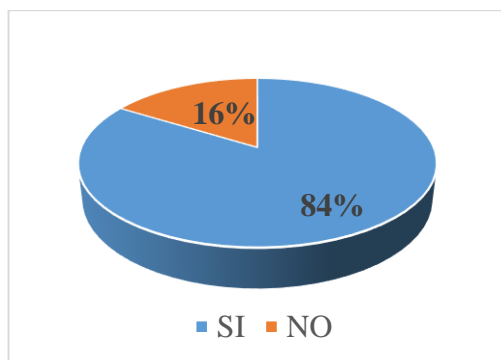


Gráfico 4-3: Controla periódicamente el desempeño laboral

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: mediante esta pregunta se quería conocer si los empleados son regularmente controlados por sus jefes inmediatos en donde la encuesta refleja con un 84% que Si se controla la eficacia y eficiencia laboral y un 16% dijo que No.

5. **¿Conoce si existen planes financieros para cada área o departamento de la institución?**

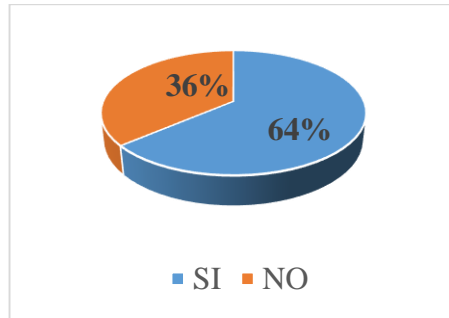


Gráfico 5-3: Existen planes financieros

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: ante esta interrogante los empleados de Federación Deportiva de Chimborazo expresaron con un 64% que Si conoce que existen planes financieros para cada uno de los diferentes departamentos de la institución, mientras que un 36% dijo que No, lo que es lo mismo que desconoce si en la institución se aplican planes financieros.

6. ¿Se establece metas y objetivos por área de trabajo o por trabajador?

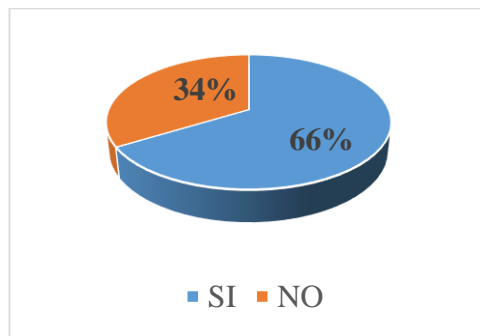


Gráfico 6-3: Establece metas y objetivos

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: con esta pregunta se quería saber si a los empleados o al departamento al cual pertenezca se le asignan metas y objetivos laborales, en donde el 66% manifestó que Si, y el 34% dijo que No sé a implementado dichas metas por lo que el empleado está limitado a cumplir simplemente lo que su cargo o puesto lo indica.

7. ¿Se optimiza el recurso humano, los materiales y la asignación monetaria en cada una de las áreas de la institución?

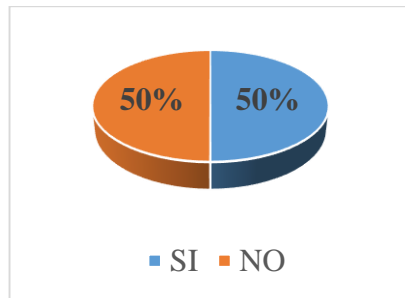


Gráfico 7-3: Optimiza el recurso humano

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: frente a esta interrogante se buscaba conocer si se optimiza los recursos de la institución en donde el 50% dijo que Si, y el otro 50% manifestó que No y que existe un despilfarro de recursos.

8. ¿Se ha tomado en cuenta las sugerencias manifestadas por los empleados y deportistas de la institución por parte de los altos directivos?

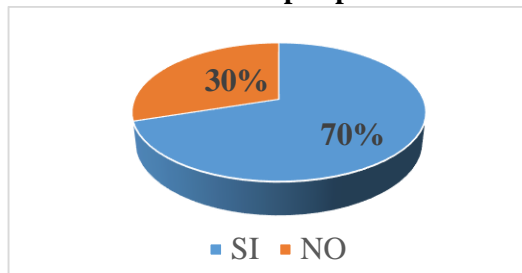


Gráfico 8-3: Tomado en cuenta las sugerencias manifestadas

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: mediante esta pregunta buscamos conocer si los empleados y deportistas son escuchados ante alguna sugerencia, recomendación o solicitando alguna necesidad para su desempeño laboral o deportivo en el caso de los deportistas, en la cual el 70% de los empleados encuestados manifestaron que, si son escuchados, y el 30% expreso que no son tomados en cuenta sus sugerencias.

9. Cómo califica la situación económica-financiera actual de F.D.CH.?

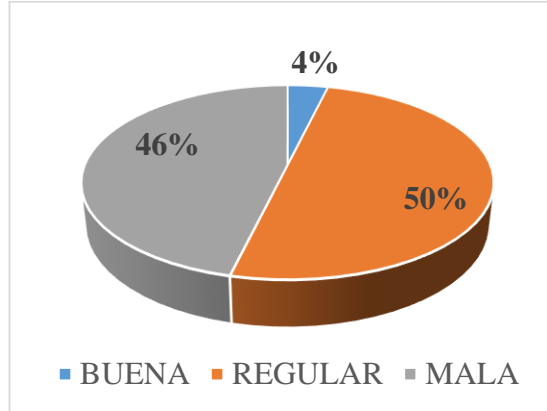


Gráfico 9-3: Califica la situación económica-financiera

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: el objetivo de esta interrogante es conocer la realidad económica-financiera de la institución donde es preocupante que solo el 4% de los empleados consideraron que Buena, el 50% manifestó que la situación es Regular, y alarmante conocer que el 46% revelo que la situación económica de Federación Deportiva de Chimborazo es Mala, donde los empleados manifestaban atrasos de dos meses en el pago de sus salarios.

10. Cree conocer usted las causas de la situación económica-financiera actual de F.D.CH?

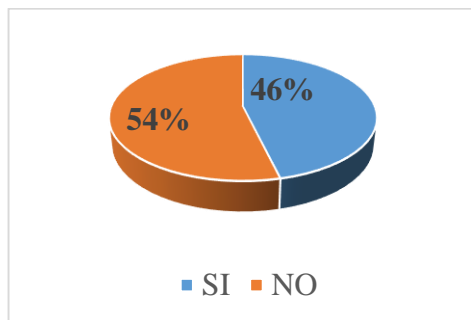


Gráfico 10-3: Conocer usted las causas de la situación económica-financiera

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: el fin de esta pregunta es saber los factores que consideran los empleados de Federación Deportiva de Chimborazo que conlleva a la realidad económica de la institución, en la cual el 54% menciona no conocer dichas causas, y el otro 46% dice si conocer los motivos de la situación económica actual de F.D.CH, entre las más mencionadas están el recorte presupuestario que sufrieron las instituciones públicas en el 2019, y la mala gestión administrativa de la anterior directiva que dejó muchas deudas y el mal manejo de los recursos de la institución.

11. ¿Se preocupa la institución por crear un ambiente laboral adecuado para el óptimo desempeño de sus funciones?

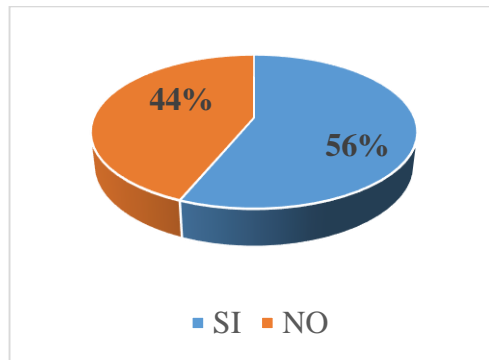


Gráfico 11-3: Preocupa la institución por crear un ambiente laboral

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: con esta pregunta se busca conocer si Federación Deportiva de Chimborazo tiene como fin en su gestión crear un clima organizacional ameno, el cual genere bienestar entre los empleados. De los cuales un 56% dijo que la institución Si se preocupa por crear un buen ambiente laboral, mientras que el 44% expreso que NO.

¿Cómo califica usted el ambiente laboral de la institución?

¿A nivel de compañeros el respeto y la cordialidad es?

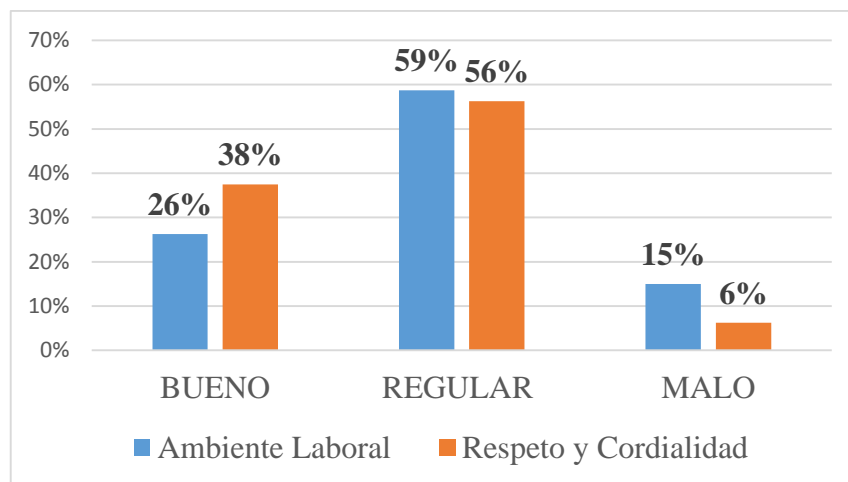


Gráfico 12-3: Como califica usted el ambiente laboral

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: con estas interrogantes se busca conocer de qué manera califican los empleados el ambiente laboral y el respeto y cordialidad entre compañeros de trabajo, en el entorno del ambiente laboral en la institución un 26% dijeron que es Bueno, el 59% manifestó que es regular y el 15% dijo que el ambiente laboral en F.D.CH es Malo, en cambio en el Respeto y Cordialidad el 38% dijeron que es Bueno, el 56% menciono que es Regular, y el 6% de los empleados de Federación Deportiva de Chimborazo manifestó que el Respeto y Cordialidad en la institución es Mala.

12. ¿Por qué cree usted que la Federación Deportiva de Chimborazo fue intervenida?

Entorno a la pregunta realizada, las respuestas están divididas en algunas razones por la cual Federación Deportiva de Chimborazo fue intervenida, entre las causas expresadas por los empleados de la institución tenemos: mala administración, mala gestión económica- financiera, mal uso de los recursos, aspectos políticos, falta de transparencia en entrega de informes, escenarios deportivos en mal estado. Estas respuestas son repetitivas entre los empleados y un pequeño porcentaje simplemente admite desconocer las causas por la cual F.D.CH fue intervenida.

13. Si se propusiera implementar un Plan Estratégico Financiero que ayude a mejorar la gestión administrativa económica-financiera de F.D.CH usted apoyaría a su ejecución?

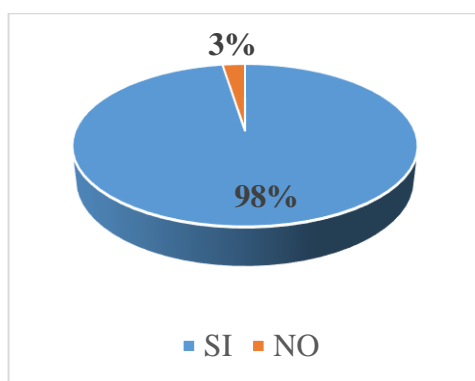


Gráfico 13-3: Implementar un Plan Estratégico Financiero

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: la finalidad de esta interrogante es conocer si los empleados de Federación Deportiva de Chimborazo estarían de acuerdo en que se implemente un Plan Estratégico Financiero que beneficie la situación económico-financiero en la institución con una mejor gestión administrativa, de la cual el 98% dijo que Si, mientras que un 3% de los empleados dijeron que No apoyan la idea de la implementación de una Planificación Estratégica financiera en la institución.

¿Cree usted que Federación Deportiva de Chimborazo responde las normativas de la Secretaría del Deporte, basándose en el entorno administrativo Financiero?

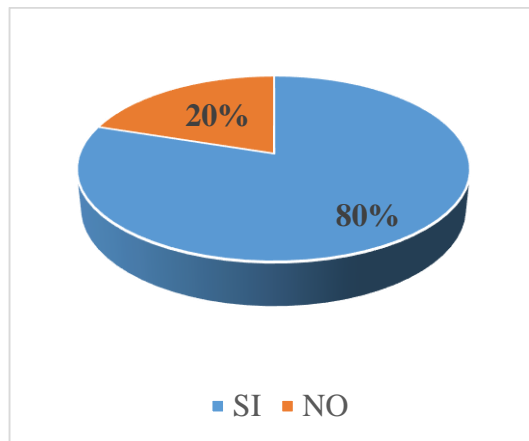


Gráfico 14-3: Responde a las Normativas de la Secretaría del Deporte

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: lo que se busca conocer con el resultado de esta pregunta es que si los empleados consideran que la institución está alineada a los estatutos que establece la Secretaria del Deporte en el contexto administrativo financiero, por lo que los empleados en un 80% manifestaron que Si, mientras que el 20% dijo que No, que F.D.CH. no respeta las políticas que impone el ente regulador en lo que a administración financiera corresponde.

3.1.1.3 Sondeo a los deportistas de Federación Deportiva de Chimborazo

1- ¿Federación Deportiva de Chimborazo los respalda con atención médica y rehabilitación física frente a una lesión provocada en entrenamiento o competencia?

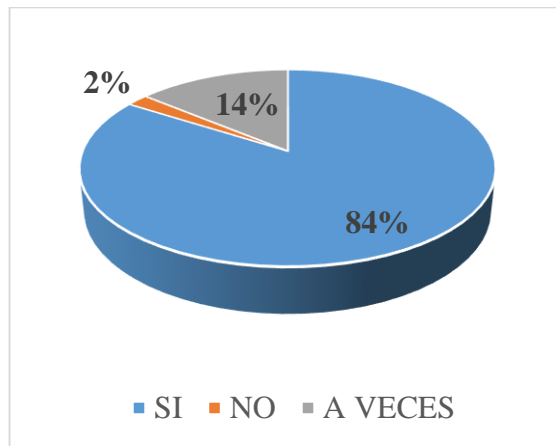


Gráfico 15-3: Respalda con atención médica y rehabilitación física

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: el fin de esta pregunta es conocer si la institución brinda todas las garantías médicas y de rehabilitación física que un deportista necesita ante una lesión provocada en competencia o entrenamiento, en donde el 84% de los deportistas encuestados mencionaron que Si, el 14% dijo que A veces y solamente un 2% de los deportistas de F.D.CH expresaron que No son atendidos frente a una lesión causado en competencia o entrenamiento.

2- ¿Las instalaciones deportivas en las que ustedes entrenan en qué estado se encuentra?

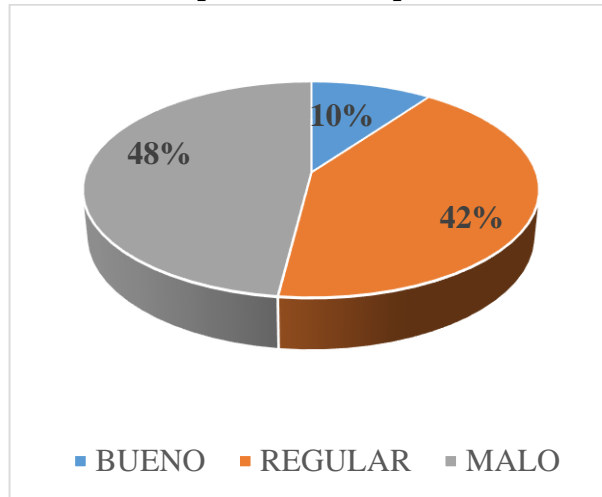


Gráfico 16-3: Instalaciones deportivas en las que ustedes entrenan

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: con esta interrogante y mediante el sondeo realizado a los deportistas federados se desea saber en qué condiciones se encuentran las instalaciones deportivas de Federación Deportiva de Chimborazo, en la cual solamente el 10% manifestó que están en Buen estado, el 42% dijo que las instalaciones se encuentran en estado Regular y preocupante pero el 48% de los deportistas manifestaron que las instalaciones deportivas están en Mal estado.

3- ¿Cuentan con la implementación deportiva adecuada para la práctica de las diferentes disciplinas?

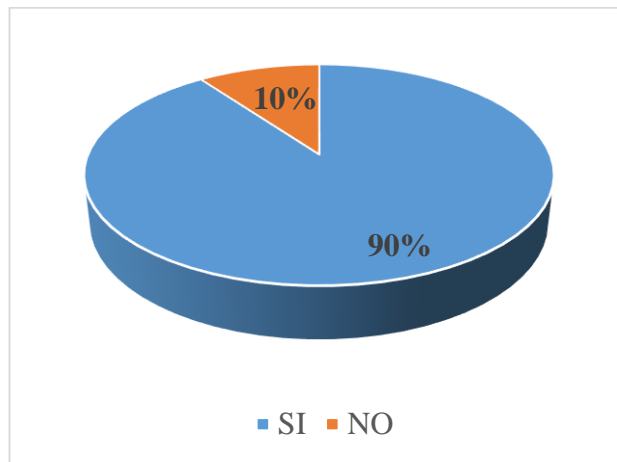


Gráfico 17-3: Implementación deportiva adecuada para la práctica disciplinaria

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: realizamos esta interrogante con el fin de conocer si los deportistas son dotados con la implementación deportiva adecuada para el desarrollo de su práctica deportiva, donde el 90% dijo que Si, y el 10% manifestó que No se les entrega la implementación Deportiva adecuada para la práctica deportiva.

¿En qué estado se encuentran?

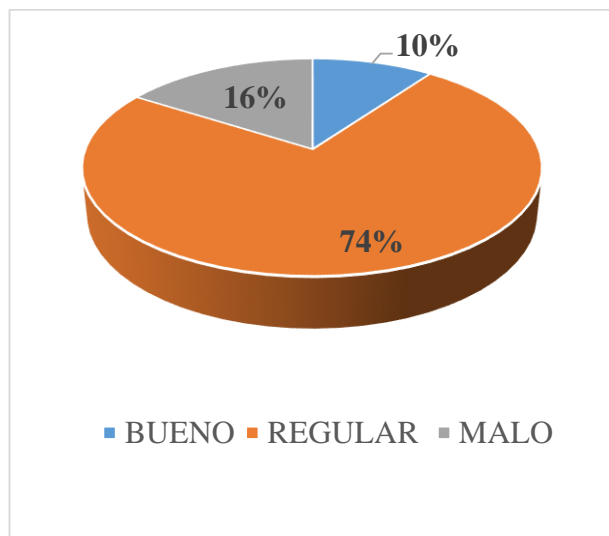


Gráfico 18-3: Estado se encuentran

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

De la misma manera se realizó el sondeo a los deportistas sobre el estado de la implementación deportiva, donde el 60% manifestaron que se encuentran en Mal estado, el 35% dijo que se encuentran en estado Regular y tan solo el 15% expreso que la implementación deportiva están en Buen estado.

4- ¿Cómo califica la responsabilidad y el desempeño de sus entrenadores?

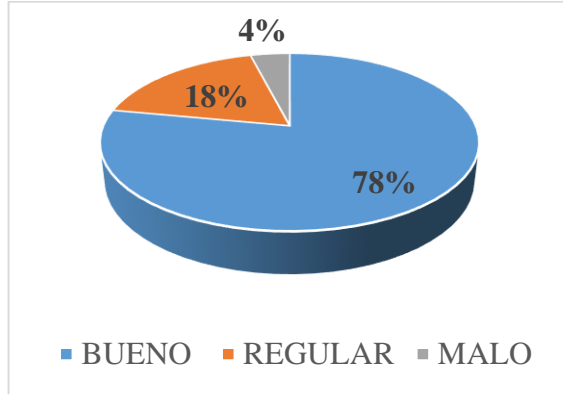


Gráfico 19-3: Calificación de la responsabilidad y el desempeño

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis: la pregunta tiene como finalidad conocer el desempeño y la responsabilidad de los entrenadores de las diferentes disciplinas de Federación Deportiva de Chimborazo, el 78% de los deportistas encuestados manifestaron que la responsabilidad y desempeño es Bueno, el 18% dijo que es Regular y el 4% de los deportistas dijeron que el desempeño y responsabilidad de los entrenadores es Malo.

3.1.1.4 Entrevista

PRESIDENTE DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. VINICIO CHAVEZ

1. ¿En qué condiciones Administrativas Económicas y Financieras se encontraba Federación Deportiva de Chimborazo cuando usted asumió la presidencia?

Bueno, luego de un proceso difícil que atravesó nuestra querida institución asumo la presidencia el día miércoles 9 de mayo del 2018 con seis votos a mi favor para el periodo 2018 – 2022, esto se dio en presencia del Sr. Andrés Tobón interventor, el día que tome juramento manifesté que recibía una F.D.Ch. totalmente quebrada y que había que empezar desde cero para que la institución coseche nuevos resultados administrativos y deportivos.

2- ¿Cuáles cree usted que fueron las causas para que F.D.Ch. fuera intervenida?

Había muchos factores que involucraron la intervención de nuestra querida institución, pero como fue de conocimiento público la Secretaria del Deporte intervino a Federación en primera instancia por falta de transparencia en la presentación de estados financieros, en cambio se conoce que la segunda vez fue intervenida ya que F.D.Ch. poseía una deuda con el IEES, deuda que comprometía los escenarios deportivos de F.D.Ch.

3- ¿Qué cambios se han realizado y qué medidas se ha tomado para evitar una nueva intervención por parte de la Secretaria del Deporte?

Nos hemos enfocado en solucionar primeramente los 2 motivos por el cual Federación fue intervenida, con la ayuda de personas de mi confianza en la administración General y en la Administración Financiera pusimos en orden el manejo de las cuentas de F.D.Ch. así mismo renegociamos la deuda con el IEES para poder pagar en partes y que no se acumule un interés que en la situación económica de la institución sería un golpe fuerte a la gestión.

4- ¿Cuáles son los resultados que F.D.CH ha logrado mediante su gestión?

Hemos logrado resultados internos y externos y como le manifestaba en la pregunta anterior mediante mi gestión hemos transparentado nuestros sistemas financieros y lo más importante hasta hoy la deuda ha sido reducida considerablemente.

Y lo que compete al fomento deportivo hemos logrado una excelente participación en las distintas competencias que Federación Deportiva de Chimborazo siendo nuestros deportistas campeones en distintas disciplinas que es lo importante y el por velar de nuestra gestión.

5- ¿Cree que los empleados están comprometidos con el mejoramiento continuo de la institución?

Tratamos de comprometer a nuestros empleados y trabajadores a dar su mejor esfuerzo con la finalidad de que nuestra Federación sea reconocida entre las otras filiales deportivas del país.

6- ¿La institución está cumpliendo con los objetivos institucionales planteados?

Mi periodo de Gestión en la Presidencia de F.D.Ch. es del año 2018 hasta el año 2022, gestión que como le he manifestado va por buen camino y al final de mi periodo tendré que rendir cuentas a la sociedad chimboracense y los entes de control.

7- ¿Cree usted que Federación Deportiva de Chimborazo responde las normativas de la Secretaría del deporte, basándose en el entorno administrativo Financiero?

Procuramos alinearnos a los estatutos que nos rige la Secretaria del Deporte, y administrativamente somos transparentes y tratamos de realizar una eficiente gestión para promover el deporte en la provincia.

8- ¿Qué decisiones se han tomado para la mejora continua de la institución y mejorar la imagen corporativa?

Hemos demostrado a la sociedad resultados mediante los resultados de nuestros deportistas en competencia nacionales e internacionales y en un año de mi gestión hemos avanzado y vamos a mejorar cada día.

ENTREVISTA

ADMINISTRADOR GENERAL DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. FERNANDO CAJO

1- ¿Cómo reaccionó F.D.Ch. ante el recorte presupuestario que sufrieron las instituciones públicas del estado para el año 2019?

Buena pregunta; esta nueva directiva al frente de Federación Deportiva de Chimborazo asumió un reto muy difícil al ponerse al frente de una institución que ha sufrido dos intervenciones, que posee deudas cuantiosas con terceros y con una situación económica baja y por si fuera poco el Gobierno actual reduce el presupuesto a las instituciones públicas para el año 2019 y podemos poner como ejemplo que si antes la institución recibía \$ 100, en el 2019 recibió \$ 55, es así la relación y ya se imaginaran ustedes el impacto de la reducción presupuestaria.

2- ¿Qué medidas se tomaron ante este recorte presupuestario?

Varias, fue lamentable para la institución esta disminución cuantiosa del presupuesto, nos reunimos con el presidente y el departamento financiero de F.D.Ch. impactados por esta situación y trabajamos en un modelo que haga frente a esta reducción en el cual se tuvo que eliminar algunos programas deportivos y memorar el presupuesto para todas las disciplinas deportivas algo lamentable para el fomento deportivo en la provincia de Chimborazo.

3- ¿Qué aspectos se verán afectados por el recorte y como hacerlos frente?

El deporte en general, los deportistas de la provincia será los principales afectados con esta medida que ha tomado el gobierno, pero como administradores de F.D.Ch. procuraremos que el fomento deportivo sea nuestra principal visión.

4- ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Llevamos un año apenas en la dirigencia de la institución y trabajamos con el modelo establecido frente a la reducción presupuestaria y estamos trabajando para estar preparados para el próximo año.

5- ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de la operación de F.D.CH?

Obviamente se trata de reducir al máximo nuestros gastos mejorando nuestra gestión y se conoce el costo que F.D.Ch. utiliza para un año de operación, pero debido al recorte estamos trabajando para establecer un nuevo presupuesto para el año 2020.

6- ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Los medimos mediante la variación porcentual de los ingresos y gastos de F.D.CH en un periodo determinado, eso en lo administrativo, en cambio en lo deportivo lo medimos mediante resultados de los deportistas en competencias locales, y nacionales.

7- ¿La institución dispone de estadísticas?

Si manejamos estadísticas y nos ayudamos de ellas.

8- ¿Existe un programa de mejora continua que involucra a todas las actividades de la institución empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

La nueva directiva ha implementado un modelo de desempeño para los empleados, técnicos y trabajadores el cual consiste en que cada uno de los empleados de F.D.CH deben presentar informes de trabajo tanto individuales como departamentales, y los técnicos trabajan en base a resultados del desempeño de los deportistas en competencias.

9- ¿Qué tan importantes son los ingresos de autogestión para F.D.CH?

Muy importantes, demasiado diría yo, es un ingreso que supera los \$ 100,000.00, fondos que para Federación Deportiva de Chimborazo fortalecen sus activos ayudando al fomento deportivo y es una de nuestras opciones para superar el recorte presupuestario, claro debemos primero fortalecer y luego maximizar estos ingresos generados por autogestión.

10- ¿Cuáles cree usted que fueron las causas para que F.D.CH fuera intervenida?

Definitivamente la mala gestión administrativa llevada de la mano de intereses personales mas no del interés colectivo de la provincia chimboracense.

ENTREVISTA

ADMINISTRADOR FINANCIERO DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. JORGE HARO

1- ¿Posee F.D.Ch un Plan Financiero (objetivos, metas) establecido a la realidad y requerimientos institucionales?

Fue una de las primeras acciones que propuse al posesionarme como director financiero de Federación Deportiva de Chimborazo, culminamos el 2018 con metas a corto plazo y largo plazo, pero al ser impactados por el recorte presupuestario para el 2019 tuvo que evaluarse de nuevo y modificar nuestro plan financiero.

2- ¿Se utiliza índices, ratios o indicadores financieros para controlar periódicamente los estados financieros de la institución?

Necesariamente que sí,

3- ¿Se realiza estados proformas o proyección de los estados financieros?

Tenemos trazados metas y objetivos financieros a mediano y largo plazo los cuales van por buen camino.

4- ¿Se controla la ejecución de gastos del presupuesto devengado por el Estado?

La Secretaria del Deporte nos obliga a presentar informes de la ejecución del presupuesto devengado por F.D.Ch.

5- ¿Para tomar decisiones de carácter económico-financiero se realiza el respectivo análisis o estudio financiero?

Debemos ser cuidadosos como financieros al momento de tomar una decisión, pero F.D.Ch. maneja un protocolo en el cual decisiones de carácter económico-financiero es analizada junto al Administrado General y el Presidente institución.

6- ¿Hay políticas que guíen el manejo financiero de la F.D.CH?

Tenemos políticas internas establecidas por Federación Deportiva de Chimborazo y externas establecidas por la Secretaria del Deporte.

7- ¿Tiene F.D.CH trazado metas y objetivos FINANCIEROS a corto, mediano o largo plazo?

Al ponernos al frente de la institución como departamento financiero uno de las metas a corto plazo es maximizar los ingresos de autogestión, una meta a mediano plazo es cancelar todos los pasivos que F.D.Ch. haya contraído con terceros y una meta a largo plazo es hacer de F.D.Ch. una institución financieramente productiva y económicamente estable.

8- ¿Tiene F.D.CH. estructurados presupuestos para guiar la gestión?

Tratamos de presupuestar de la manera más equitativa y a la misma vez igualitaria con cada una de las 21 disciplinas que F.D.Ch. posee, aparte presupuestamos el mantenimiento de escenarios deportivos, programas y proyectos que la institución disponga.

9- ¿Cuenta la institución con un manejo de control de inventarios y bodega?

F.D.Ch. trabaja con el sistema informático SINFO el mismo que ha sido actualizado con nuestra gestión, ya que presentaba anomalías en la codificación de los diferentes activos de Federación, existían registros de activos que bodega no poseía y no se encontraba registrada en el sistema productos e implementación deportiva que en bodega existían.

10- ¿La institución está cumpliendo con los objetivos financieros planteados?

Definitivamente se ha registrado un avance en la situación financiera de la institución ya que se ha ido disminuyendo los pasivos contraídos con terceros por las anteriores directivas y se ha transparentado la entrega de informes a la Secretaria del Deporte, puntos que fueron propuestos y se van cumpliendo con nuestra gestión.

3.1.1.5 Verificación de hipótesis o idea a defender

Definitivamente Federación Deportiva de Chimborazo necesita implementar un Plan Estratégico Financiero en su sistema de gestión administrativa ya que, al proceder con la ficha de observación, las encuestas a los empleados, el sondeo a los deportistas federados y la entrevista respectiva al Presidente de F.D.CH, Administrador General y Administrado Financiero se pudo determinar congruencia entre los criterios de los sometidos a estas diferentes técnicas de investigación como: el retraso en la cancelación de salarios a los empleados, el mal estado de la implementación deportiva, falta de mantenimiento de los escenarios deportivos, despilfarro de recursos, la afectación que sufrió la institución por el recorte presupuestario que sufrieron las entidades públicas en el 2019, la mala gestión administrativa anterior, deudas con terceros.

Es más, el 98% de los empleados encuestados manifestó que SI apoya la implementación de un Plan Estratégico Financiero que mejore la gestión administrativa y en si la situación económica de Federación Deportiva de Chimborazo.

3.2 Propuesta

3.2.1 Reseña histórica

Para hablar de la creación y organización de la rectora del deporte amateur de la provincia, debemos remontarnos por el año de 1916, época en la que como principal actividad recreativa se practicaba el fútbol en escenarios rústicamente adecuados para el efecto, para 1917, el juego del fútbol fue reconocido como el "Sport de la patada", lo que hacía prevenir a deportistas, aficionados y público la construcción de espacios adecuados y reglamentación para ejercerlo, sujetando a los jugadores a la dirección técnica para evitar desgracias.

En 1918, la Junta Administrativo del Colegio "Pedro Vicente Maldonado" organizó un campeonato con un premio para el sport que se ubique en primer lugar. El campeonato termino en un empate entre los clubes Riobamba y Chimborazo, logrando el triunfo el club Riobamba en un sorteo.

En 1922, nace la inquietud de conformar una institución que oriente y dirija el deporte de la provincia, idea que transcurrió hasta el año 1923. Chimborazo tenía figuras importantes que hacían vibrar a sus fanáticos en los diferentes cotejos efectuados en la plaza de Juan Bernardo de León (San Francisco).

Las propuestas de 1922 y 1923 se hicieron públicas por iniciaba del señor Nicolás Fernando de la Rada, oriundo de la provincia del Guayas desde las columnas del diario riobambeño "La Razón"

en mayo de 1923, cuando en la arenga deportiva emitida en el diario decía textualmente: "Un inusitado afán impropio de la despreocupación que atrofia nuestras energías palpita en el ánimo de la juventud de las clases sociales a favor de la cultura física. El juego del balompié, la pelota de fibra, el box, el levantamiento de pesas, el ciclismo, las carreras, los saltos y ciclismo, he aquí los deportes que enardecen a nuestros coterráneos jóvenes. Mas, para que marchéis disciplinadamente en la legitima labor deportiva, es preciso que adoptéis una organización adecuada constituyendo la Federación Deportiva del Chimborazo, entidad que será la cabeza directiva y el centro de unión de las diversas asociaciones que hoy funcionan sin reglamentación adecuada". (Diario Los Andes de abril 22 de 1923).

El 02 de noviembre de 1924, en Asamblea dirigida por el mentalizador de la idea de creación del Ente Federativo y la participación de los riobambeños más representativos, se conforma la primera directiva, recayendo la designación de presidente en la persona de Luis Cordobés Borja,

junto a él trabajaron en el directorio Gualberto Gallegos, vicepresidente: Alfredo Chiriboga, tesorero; y Nicolás de la Rada, secretario.

Siete días más tarde se convoca a una segunda Asamblea para completar el directorio, siendo designados el Dr. José María Villagómez, Sindico; Dr. Abelardo Alarcón, medico; Luis Alfonso Gallegos, prosecretario; y Juan Bernardo Dávalos, Tnte. Héctor Salgado, Alfredo Gustavo Chiriboga, Segundo Urquiza, Cesar Pazmiño, Luis Heredia y Enrique Miranda, en calidad de vocales y representantes de los clubes existentes.

3.2.2 Misión

Emprender, promover, indagar, establecer, regular y divulgar, el favorable adelanto del deporte, en todas sus expresiones y manifestaciones de acuerdo con las políticas sugeridas por el Ministerio del Deporte y en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo, que buscan alcanzar los objetivos del Buen Vivir establecidos en la constitución Política del Estado como factores fundamentales de realización individual, superación física e intelectual, cohesión familiar e integración social que contribuyen a elevar la calidad de vida de la población, la formación como individuos y el nivel competitivo del deporte chimboracense.

3.2.3 Visión

Difundir las diversas disciplinas deportivas en todas sus manifestaciones a nivel formativo y otros para conducir al deporte chimboracense hacia el perfeccionamiento, la elite nacional y el alto rendimiento internacional creando un hecho de características muy sugestivas para la práctica masiva de la actividad física en la población contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población en todos los aspectos.

3.2.4 *Objetivo*

Elevar el nivel de preparación de sus deportistas y formar hábitos de práctica deportiva en la población mediante la ejecución de actividades físicas que permitan la incorporación masiva de sus habitantes, de una manera sistemática y consciente, contribuyendo con ello al mejoramiento de la salud y a la correcta utilización del tiempo libre, logrando que el deporte se constituya en una de las actividades sociales más importantes, tratando de alcanzar al mismo tiempo un lugar estelar en el sistema competitivo nacional en cooperación con todos sus organismos filiales.

3.2.5 *Identificación de la Empresa*

Nombre: Federación Deportiva de Chimborazo

Actividad: Fomento Deportivo

Presidente: Ing. Vinicio Chávez

Ruc: 0691709051001

Dirección: AV. UNIDAD NACIONAL Y AV. CARLOS ZAMBRANO

Teléfono: (03) 2961812

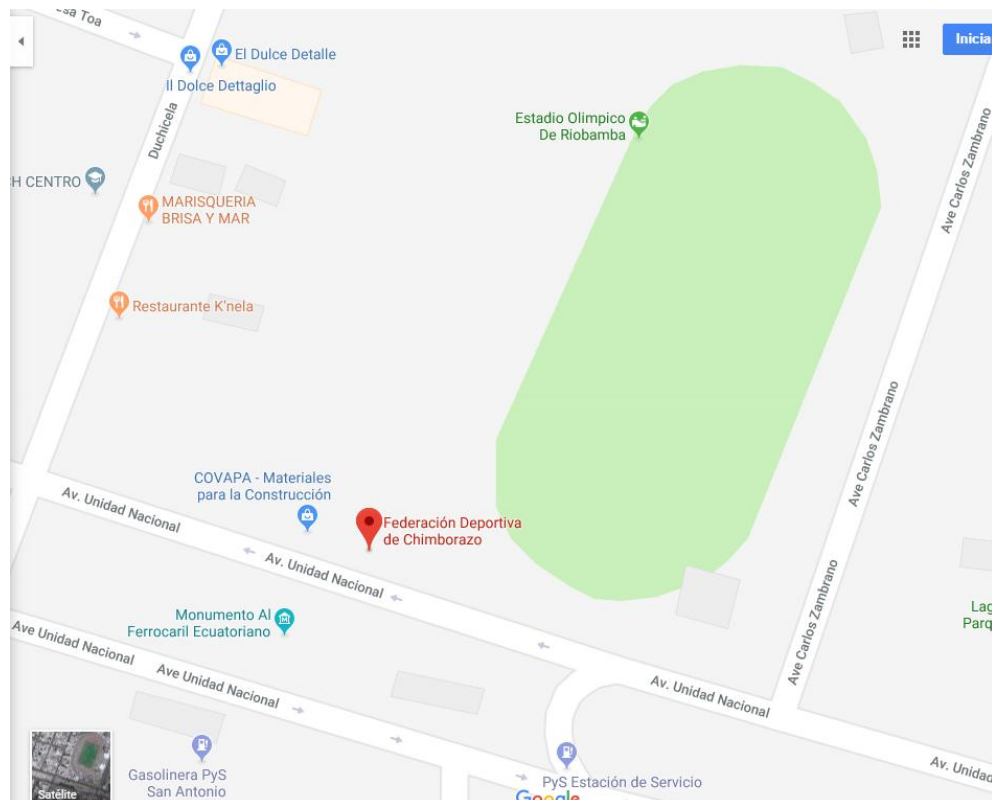


Figura 1-3: Ubicación Geográfica

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

3.2.6 Proceso de planificación estratégica financiera

Característica del planteamiento:

¿Qué vamos hacer?

¿Para qué vamos hacer?

¿Cómo vamos hacer?

¿Con que vamos hacer?

Misión (Propuesta)

“Fomentar la práctica deportiva en todos sus entornos alineado a las políticas de la Secretaria del Deporte y en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo, que busca alcanzar los objetivos del Buen Vivir estipulados en la Constitución del Ecuador teniendo como principales factores la superación física e intelectual, mejorando así la vida de la sociedad, el desempeño personal y encausada a la excelencia deportiva en la provincia de Chimborazo.”

Visión (Propuesta)

Motivar el crecimiento deportivo mediante el fortalecimiento de las diferentes escuelas de iniciación deportiva, haciendo de Federación Deportiva de Chimborazo generador de deportistas de elite nacional y alto rendimiento internacional, creando un entorno de actividad física en la sociedad y así ayudando a mejorar la calidad de vida de la provincia en los diferentes contextos.

Incentivar el crecimiento deportivo mediante el perfeccionamiento de las diferentes escuelas de iniciación deportiva, así maximizar los ingresos de autogestión y con la correcta administración del presupuesto hacer de F.D.CH ente formadora de deportistas de elite nacional y de alto rendimiento internacional, creando un entorno de actividad física en la provincia.

Análisis del entorno interno y externo de Federación Deportiva de Chimborazo.

Tabla 7-3: Análisis de los factores internos y externos de Federación Deportiva de Chimborazo

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos generados por Autogestión. ✓ Infraestructura y escenarios deportivos. ✓ Excelentes deportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deudas adquiridas por la anterior directiva. ✓ Bajos recursos económicos. ✓ Mal estado de los escenarios deportivos. ✓ Empleados inconformes por retraso en el pago de sus sueldos. ✓ Falta de compromiso de los empleados con la institución. ✓ Recorte presupuestario en el 2019. ✓ Exceso de gasto corriente. ✓ Falta de control de inventarios.
OPORTUNIDADES (O)	<u>F-O</u>	<u>D-O</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patrocinadores. ✓ Incrementar los ingresos de Autogestión. ✓ Crecimiento deportivo. ✓ Convenios con empresas privadas. 	<p>Promover las escuelas de iniciación deportiva para atraer patrocinadores.</p> <p>Hacer buen uso de nuestra infraestructura y escenarios deportivos para fomentar el crecimiento deportivo en Chimborazo.</p> <p>Promocionar nuestros mejores deportistas para lograr atraer convenios con la empresa privada.</p>	<p>Disminuir parte de las deudas y superar el recorte presupuestario maximizando y utilizando los ingresos por autogestión.</p> <p>Mejorar el estado de los escenarios deportivos con alianzas con empresas privadas vinculadas al deporte.</p> <p>Superar la mala situación económica gestionando patrocinadores que ayuden a fomentar el deporte con implementación deportiva.</p>
AMENAZAS (A)	<u>F-A</u>	<u>D-A</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de presupuesto por parte del Estado. ✓ Intervención por parte de la Secretaría del Deporte. ✓ Decrecimiento de la práctica deportiva. 	<p>Utilizar los ingresos de autogestión para minimizar el efecto de la reducción del presupuesto.</p> <p>Promover escuelas deportivas aprovechando nuestros escenarios deportivos para evitar el decrecimiento deportivo en la provincia.</p> <p>Generar deportistas de alto rendimiento como muestra de nuestra gestión en el fomento deportivo y así evitar una nueva intervención.</p>	<p>Reducir el gasto corriente, deudas, cuidar los escenarios deportivos para evitar la intervención.</p> <p>Minimizar la falta de compromiso de los empleados, pagándoles puntualmente sus salarios así mejorará su desempeño laboral con ello la gestión para el fomento deportivo, entonces evitaremos el decrecimiento deportivo.</p>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019



3.2.7 Análisis financiero de los estados de Federación Deportiva de Chimborazo.

Se solicitó los estados financieros de Federación Deportiva de Chimborazo de los años 2016, 2017, 2018

Análisis Horizontal

Mediante esta herramienta de administración financiera buscamos determinar la variación absoluta (numérica) y relativa (porcentual) mediante las cuales conoceremos el crecimiento o decrecimiento en las diferentes cuentas en el periodo antes manifestado, así saber si la gestión de F.D.Ch. fue buena, regular o mala.

Tabla 8-3: Análisis horizontal del Estado de resultados de F.D.Ch.

	 FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO ESTADO DE RESULTADOS FONDOS DE AUTOGESTIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL 							
	VARIACIÓN				VARIACIÓN			
	2018	Absoluta	Relativa %	2017	Absoluta	Relativa %	2016	
INGRESOS								
COLISEO TEODORO GALLEGOS BORJA	\$ 17.301,12	\$ 13.401,12	343,62	\$ 3.900,00	\$ 1.439,20	58,49	\$ 2.460,80	
ARRENDAMIENTO DEL ESTADIO	\$ 12.542,49	\$ -3.120,55	-19,92	\$ 15.663,04	\$ 7.585,63	93,91	\$ 8.077,41	
INGRESOS PISCINA	\$ 510,20	\$ -21.310,59	-97,66	\$ 21.820,79	\$ 12.039,94	123,10	\$ 9.780,85	
OTROS ESPACIO FÍSICOS	\$ 1.840,00	\$ -6.599,54	-78,20	\$ 8.439,54	\$ 5.907,52	233,31	\$ 2.532,02	
CURSOS VACACIONALES	\$ 11.355,00	\$ -10.321,93	-47,62	\$ 21.676,93	\$ 3.496,93	19,24	\$ 18.180,00	
PUBLICIDAD ESCENARIOS	\$ 8.119,28						\$ 4.246,23	
EXPLANADA COLISEO T.GB				\$ 12.600,00	\$ -8.105,80	-39,15	\$ 20.705,80	
TRATAMIENTO FISIOTERAPIA	\$ 5.579,00	\$ 2.793,84	100,31	\$ 2.785,16	\$ 1.174,92	72,97	\$ 1.610,24	
OTROS INGRESOS NO ESPECIFICADOS	\$ 5.454,52	\$ 2.770,22	103,20	\$ 2.684,30	\$ -9.997,68	-78,83	\$ 12.681,98	
REINTEGRO GLOSAS CONTRALORIA							\$ 4.344,95	
ALQUILER MOQUETA	\$ 1.150,00	\$ -328,00	-22,19	\$ 1.478,00				
ARRIENDO PARQUEADERO GARAJE	\$ 4.860,82	\$ -81,58	-1,65	\$ 4.942,40				
ARRIENDO SABUN	\$ 11.304,00	\$ 1.304,00	13,04	\$ 10.000,00				
COBRO DE TIKES PARA OFICIOS	\$ 596,63							
FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS DE INICIACION DEPORTIVA	\$ 31.643,19	\$ -16.688,51	-34,53	\$ 48.331,70	\$ 16.310,07	50,93	\$ 32.021,63	
TOTAL INGRESOS	\$112.256,25	\$-42.065,61	-27,26	\$ 154.321,86	\$ 37.679,95	32,30	\$116.641,91	
GASTOS								
GASTO SUELDOS	\$ 11.482,52	\$ -26.553,46	-69,81	\$ 38.035,98	\$ 24.564,13	182,34	\$ 13.471,85	
GASTO DE RESPONSABILIDAD							\$ 14.320,00	
GASTO HONORARIOS	\$ 48.175,42	\$ 29.845,60	162,83	\$ 18.329,82	\$ -6.578,69	-26,41	\$ 24.908,51	
INDEMNIZACIONES LABORALES	\$ 6.698,46							
GASTO REMUNERACION	\$ 66.356,40	\$ 9.990,60	17,72	\$ 56.365,80	\$ 3.665,44	6,96	\$ 52.700,36	
TELECOMUNICACIONES	\$ 4.344,28	\$ 2.346,54	117,46	\$ 1.997,74	\$ -1.094,08	-35,39	\$ 3.091,82	
GASTO SERVICIO GENERALES	\$ 14.842,29	\$ -36.824,08	-71,27	\$ 51.666,37	\$ 6.578,80	14,59	\$ 45.087,57	
FOMENTO DEPORTIVO	\$ 6.942,37	\$ -5.677,08	-44,99	\$ 12.619,45				
VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	\$ 2.810,50	\$ 1.956,70	229,18	\$ 853,80				
VARIOS	\$ 19.226,72	\$ 5.982,65	45,17	\$ 13.244,07				
GASTO SERVICIOS VARIOS	\$ 48.166,16	\$-32.215,27	-40,08	\$ 80.381,43	\$ 32.202,04	66,84	\$ 48.179,39	
GASTO PURGA DE MORA IEES				\$ 16.292,28	\$ 4.608,08	39,44	\$ 11.684,20	
TOTAL GASTO CORRIENTE	\$114.522,56	\$-38.516,95	-25,17	\$ 153.039,51	\$ 40.475,56	35,96	\$112.563,95	
RESULTADO EN OPERACIÓN CORRIENTE	\$ -2.266,31	\$ -3.548,66	-276,73	\$ 1.282,35	\$ -2.795,61	-68,55	\$ 4.077,96	

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Ingresos generados por Autogestión

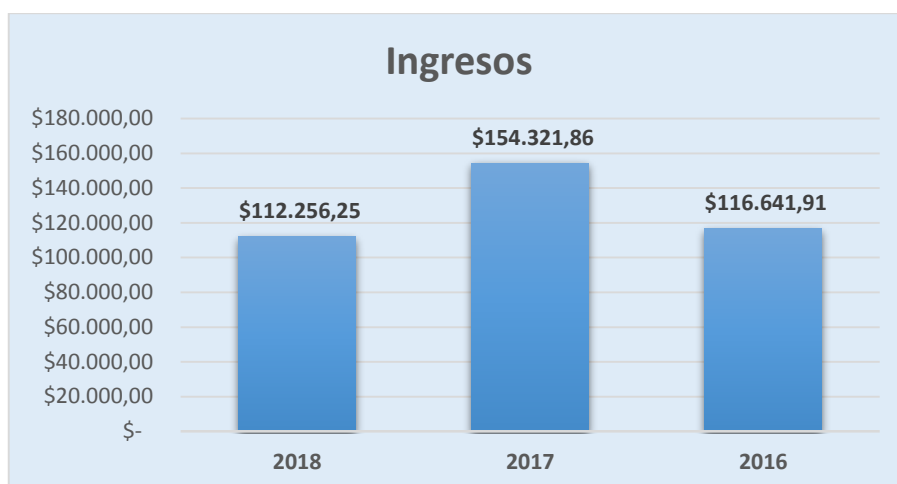


Gráfico 20-3: Análisis horizontal de los Ingresos de F.D.CH.

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Los ingresos generados por autogestión se dan por el arriendo de las diferentes instalaciones y escenarios deportivos de F.D.Ch. pero su mayor parte se percibe de la gestión del fomento deportivo mediante las escuelas vacacionales y de iniciación deportiva, del año 2016 al 2017 se produjo un aumento considerable de ingresos con una cantidad de \$ 37.679,95 que equivale al 32.3%; en cambio para el año 2018 refleja una disminución de ingresos de \$ 42.065,51 equivalente a -17,26%.

La relación entre el año 2016 y 2017 presenta aumento de ingresos debido a que en el 2017 se empezó a recibir nuevos ingresos como son los del arrendamiento del Complejo Sabun, Arriendo parqueadero garaje, además del alquiler de la moqueta, en cambio, para el año 2018 los ingresos disminuyeron cuantiosamente debido al decrecimiento deportivo, reflejando así menos ingresos principalmente en las siguientes cuentas: Cursos Vacacionales, Escuelas de Iniciación Deportiva e Ingreso Piscina.

Funcionamiento de escuelas de iniciación deportiva



Gráfico 21-3: Análisis horizontal del Funcionamiento de escuelas de iniciación deportiva

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

El efectivo gestionado por el funcionamiento de las escuelas de iniciación deportiva tuvo un incremento de \$ 16.310,07 equivalente al 50,93% en la variación del año 2016 al 2017, mientras que para el año 2018 se presentó una reducción de \$ 16.688,51 que equivale al -34,53%.

En los dos primeros periodos analizados se da el incremento debido a que para el 2017 se recibió nuevos ingresos como: arriendo del Sabun, parqueaderos y el alquiler de moqueta ingresos que en el 2016 no se percibían, por otra parte, para el año 2018 la disminución de efectivo es considerable esto debido a la abrupta disminución de ingresos en la cuenta ingresos piscina con \$ -11.310,59 equivalente al -97,66%.

Cursos vacacionales

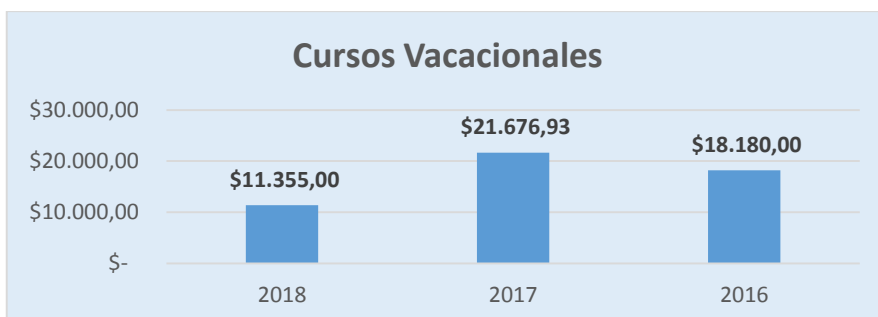


Gráfico 22-3: Análisis horizontal de los ingresos generados de los cursos vacacionales

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el periodo del año 2016 - 2017 se presenta una maximización de ingresos de \$ 3.496,93 equivalente al 19,24% esto en la cuenta de Cursos Vacacionales, entorno muy diferente sucede en el año 2018 en el cual se minimiza los ingresos en una cantidad de \$ - 10.321,93 equivalente a un -37,62%.

En el primero periodo analizado se ve un incremento de ingresos debido a una campaña publicitaria fomentado en deporte en Chimborazo, en cambio para el segundo periodo relacionado la disminución es considerable y se debe al decrecimiento deportivo que se está dando en los niños y jóvenes del país.

Gasto honorarios

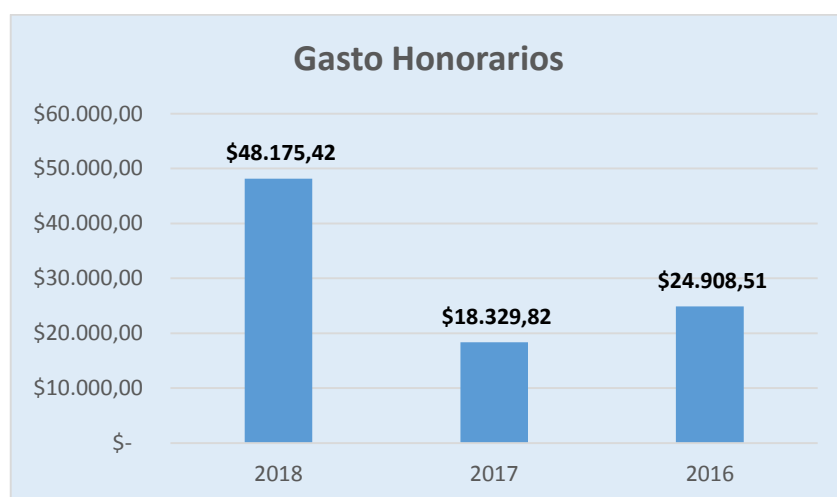


Gráfico 23-3: Análisis horizontal de Gasto honorarios

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En la cuenta Gasto Honorarios podemos observar que se ha disminuido el gasto en \$ 6.578,69 equivalente al 26,41% para el periodo 2016-2017, mientras que para el año 2018 se presenta un aumento cuantioso de \$ 29.845,60 que equivale al 162,83%.

En el primer periodo analizado se reflejó una disminución debido a la optimización en el gasto honorario administrativo, por otro lado, en el segundo periodo relacionado al 2018 la cuenta examinada aumenta debido a que se suman estas cuentas: dietas y jubilación patronal.

Gasto remuneración



Gráfico 24-3: Análisis horizontal de Gasto remuneración

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

La cuenta Gasto Remuneración muestra un incremento de gasto de \$ 3.665,44 equivalente al 6,96% en la relación del año 2016 al 2017, de la misma manera se refleja un aumento considerable en el gasto remuneración para el año 2018 de \$ 9.990,60 lo que equivale al 17,72%.

El crecimiento del gasto en el primer periodo analizado se da ya que la subcuenta saldos creció, en cambio para el año 2018 el gasto remuneración se elevó debido a que Federación Deportiva de Chimborazo tuvo que hacer frente a una Indemnización Laboral.

Gasto servicio generales

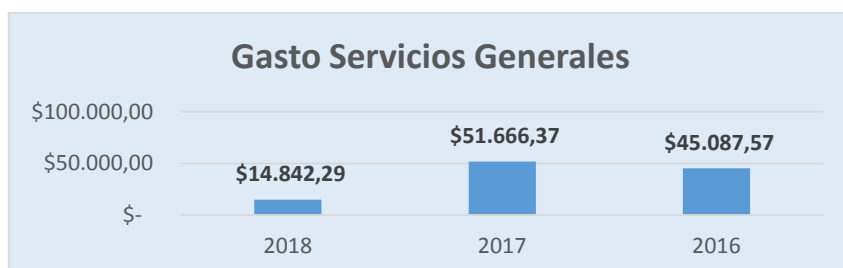


Gráfico 25-3: Análisis horizontal de los Gastos de servicios generales

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el periodo del año 2016 - 2017 en el asiento de Gasto Servicios Generales se refleja un crecimiento del gasto de \$ 6.578,80 equivalente al 14,59%, muy diferente al entorno del año 2018 que presenta una disminución relevante de gasto de \$ 36.824,08 lo que equivale al 71,21%.

El aumento reflejado en la relación del 2016 y 2017 se da porque la institución conlleva una deuda con la empresa eléctrica contraída por la directiva pasada, en cambio en el segundo periodo 2017 – 2018 podemos ver una minimización de gasto importante en el asiento de Gasto Servicios Básicos, notablemente por lo que se ha venido cancelando la deuda periodo tras periodo.

Resultado de la operación



Gráfico 26-3: Análisis horizontal del Resultado de la operación

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo



Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En la cuenta final denominada Resultado de Operación analizando entre el periodo 2016 y 2017 se observa que a pesar que los dos resultados son favorables para la institución se ve que disminuye la utilidad del año 2017 en una cantidad de \$ 2.795,61 equivalente al 68,55%, en cambio para el año 2018 el resultado de la cuenta analizada es alarmante ya que muestra rojo o perdida en el ejercicio operativo, con una diferencia de \$ 3.548,66 equivalente al 276,73%.

La primera relación refleja dicha disminución de efectivo en el resultado del ejercicio debido a que se presenta un excedente en la cuenta de Gastos Servicios Varios del año 2017 en relación al 2016 con una cantidad de \$ 32.202,04 equivalente al 66,84%, y preocupante conocer que en el año 2018 Federación Deportiva de Chimborazo refleja perdida en el resultado de su operación con \$ - 2.266,31 , esto podría ser consecuencia del excesivo gasto corriente y el decrecimiento deportivo en Chimborazo.

Análisis Vertical

Tabla 9-3: Análisis vertical del Estado de resultado de Federación Deportiva de Chimborazo

		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO							
		ESTADO DE RESULTADOS FONDOS DE AUTOGESTIÓN							
		ANÁLISIS VERTICAL							
		2018	%	2017	%	2016	%		
TOTAL INGRESOS		112256,25	100,00%	154321,86	100,00%	116641,91	100,00%		
COLISEO TEODORO GALLEGOS BORJA		17301,12	15,41%	3.900	2,53%	2.460,80	2,11%		
ARRENDAMIENTO DEL ESTADIO		12542,49	11,17%	15.663,04	10,15%	8.077,41	6,92%		
INGRESOS PISCINA		510,2	0,45%	21.820,79	14,14%	9.780,85	8,39%		
OTROS ESPACION FISICOS		1840	1,64%	8.439,54	5,47%	2.532,02	2,17%		
CURSOS VACACIONALES		11355	10,12%	21.676,93	14,05%	18.180,00	15,59%		
PUBLICIDAD ESCENARIOS		8119,28	7,23%			4.246,23	3,64%		
EXPLANADA COLISEO T.G.B			0,00%	12.600	8,16%	20.705,80	17,75%		
TRATAMIENTO FISIOTERAPIA		5579	4,97%	2.785,16	1,80%	1.610,24	1,38%		
OTROS INGRESOSO NO ESPECIFICADOS		5454,52	4,86%	2.684,30	1,74%	12.681,98	10,87%		
REINTEGRO GLOSAS CONTRALORIA			0,00%		0,00%	4.344,95	3,73%		
ALQUILER MOQUETA		1150	1,02%	1.478	0,96%				
ARRIENDO PARQUEADERO GARAJE		4860,82	4,33%	4.942,40	3,20%				
ARRIENDO SABUN		11304	10,07%	10.000	6,48%				
COBRO DE TIKES PARA OFICIOS		596,63	0,53%						
FUNCIONAMIENTO ESCUELAS DE INICIACION DEPORTIVA		31643,19	28,19%	48.331,70	31,32%	32021,63	27,45%		
GASTOS									
GASTO SUELDOS		11482,52	10,23%	38.035,00	24,65%	13.471,85	11,55%		
GASTO DE RESPONSABILIDAD						14.320,00	12,28%		
GASTO HONORARIOS		48175,42	42,92%	18.329,82	11,88%	24.908,51	21,35%		
INDEMNIZACIONES LABORALES		6698,46	5,97%						
GASTO REMUNERACION		66356,4	59,11%	56.364,82	36,52%	52.700,36	45,18%		
TELECOMUNICACIONES		4344,28	3,87%	1.997,74	1,29%	3.091,82	2,65%		
GASTO SERVICIO GENERALES		14842,29	13,22%	51.666,37	33,48%	45.087,57	38,65%		
FOMENTO DEPORTIVO		6942,37	6,18%	12.619,45	8,18%				
VIATICOS Y SUBSISTENCIAS		2810,5	2,50%	853,8	0,55%				
VARIOS		19226,72	17,13%	13.244,07	8,58%				
GASTO SERVICIOS VARIOS		48166,16	42,91%	80.381,43	52,09%	48.179,39	41,31%		
GASTO PURGA DE MORA IEES				16.292,28	10,56%	11.684,20	10,02%		
TOTAL GASTO CORRIENTE		114522,56	102,02%	153.038,53	99,17%	112.563,95	96,50%		
RESULTADO EN OPERACIÓN CORRIENTE		-2266,31	-2,02%	1283,33	0,83%	4077,96	3,50%		

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Periodo 2016

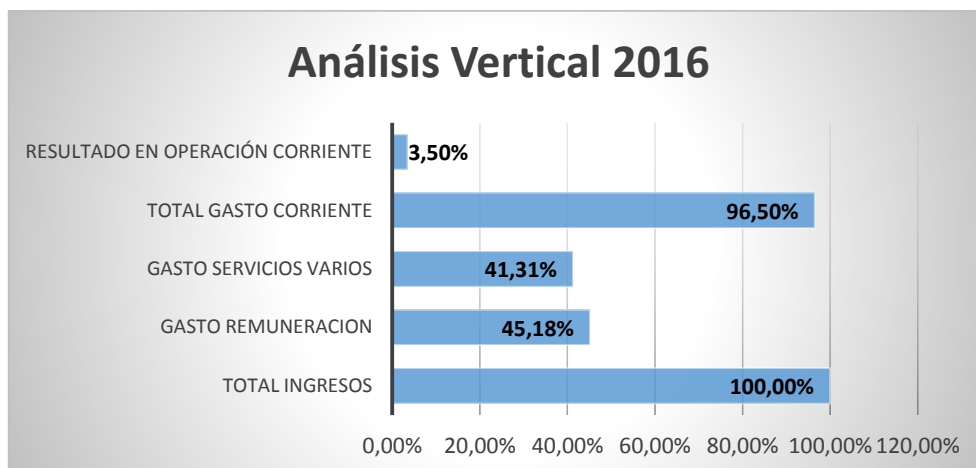


Gráfico 27-3: Análisis vertical del Estado de resultados 2016

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

El análisis vertical del año 2016 refleja los siguientes porcentajes, la cuenta de Gasto Remuneración representa el 45,18%, la cuenta Gasto Servicio Varios posee el 41,31%, el Total Gasto Corriente es de 96,50% y el Resultado de la Operación es apenas el 3,50% en relación al total de ingreso generados por autogestión.

Periodo 2017

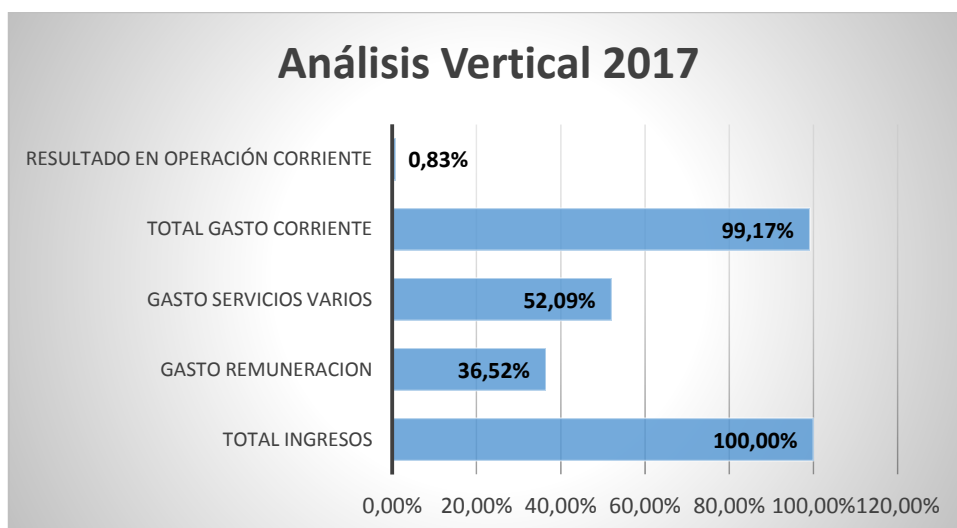


Gráfico 28-3: Análisis vertical del Estado de resultados 2017

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En este año utilizando esta herramienta de análisis financiero se conoce que el Gasto Remuneración llego a ser el 36,52% del total ingresos, la cuenta Gasto Servicios Varios posee el 52,09% seguido del Total Gasto Corriente con el 99,17% y finalmente el asiento Resultado en Operación representa el 0,83% del total ingresos.

Periodo 2018

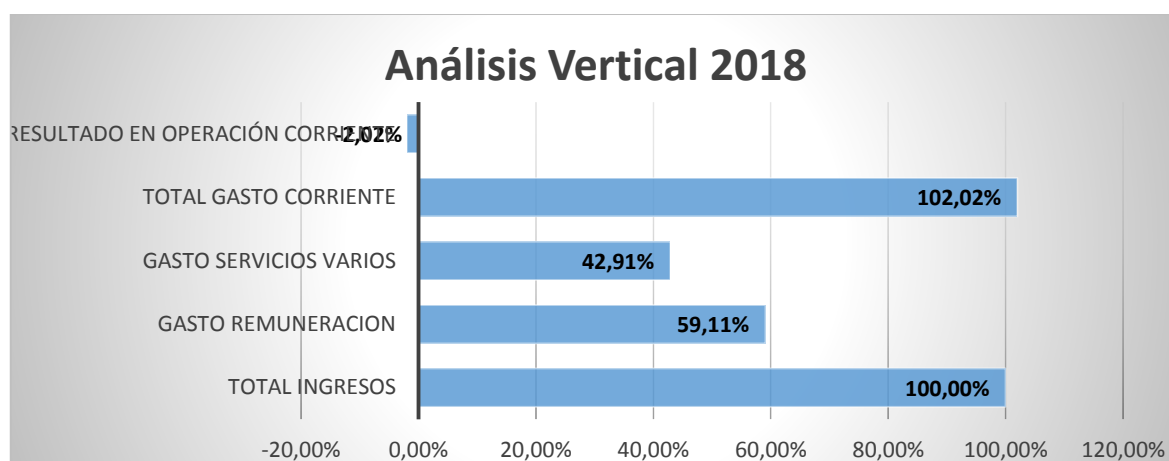


Gráfico 29-3: Análisis vertical del Estado de resultado 2018

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

El año pasado a esta investigación relacionando el 100% del Total Ingresos generados por Federación Deportiva de Chimborazo la cuenta Gasto Remuneración ocupa el 59,11%, el asiento de Gasto Servicio Vario tiene el 42,91%, alarmante relacionar que el Total Gasto Corriente supera al total ingresos con un porcentaje de 102,02%, esto hace que la institución tenga una pérdida de 2,02% en el ejercicio operativo del 2018.

Balance General Análisis Horizontal

Tabla 10-3: Análisis horizontal del Balance general de Federación Deportiva de Chimborazo

		FEDERACIÓN DEPORTICA DE CHIMBORAZO BALANCE GENERAL FONDOS DE AUTOGESTIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL								
		Variación			Variación					
		2018	Absoluta	Relativa %	2017	Absoluta	Relativa %	2016		
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE										
BANCOS	\$	2.736,47	1.454,12	113,39	\$	1.282,35	-9.012,74	-87,54	\$	10.295,09
CUENTA POR COBRAR	\$	8.526,59	201,59	2,42	\$	8.325,00	8.325,00			
TOTAL ACTIVOS	\$	11.263,06	1.655,71	17,23	\$	9.607,35	-687,74	-6,68	\$	10.295,09
PASIVOS Y PATRIMONIO										
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
CUENTA POR PAGAR	\$	126.869,80	-9.100,67	-6,69	\$	135.970,47	129.753,34	2087,03	\$	6.217,13
PATRIMONIO										
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	-2.266,31	-3.548,66	-276,73	\$	1.282,35	-2.795,61	-68,55	\$	4.077,96
INSTITUCIONAL	\$	-113.340,43	14.305,04	-11,21	\$	-127.645,47	-127.645,47			
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$	11.263,06	1.655,71	17,23	\$	9.607,35	-687,74	-6,68	\$	10.295,09

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Bancos

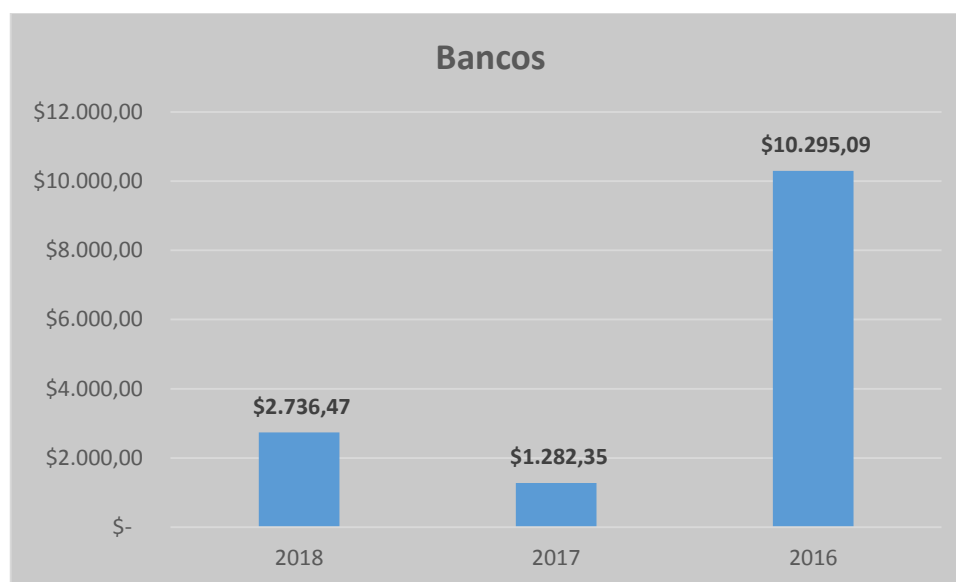


Gráfico 30-3: Análisis horizontal de la cuenta Bancos

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el grupo de activos del balance general de F.D.CH en la cuenta Bancos en el lapso de tiempo del año 2026 al 2017 se manifiesta una disminución cuantiosa de efectivo de \$ 9.012,74 equivalente al 87,54%, mientras que para el año 2018 se ha mejorado en una cantidad mínima de \$ 1.454,12 equivalente al 113,39%.

Cuentas por Cobrar



Gráfico 31-3: Análisis horizontal de Cuentas por cobrar

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el periodo entre el año 2016 y 2017 no existe algún tipo de variación ya que en el año 2016 F.D.Ch. no posee cuentas por cobrar, referente al año 2018 existe un pequeño crecimiento de \$ 201,59,59 lo que equivale a un 2,42%.

Cuentas por pagar



Gráfico 32-3: Análisis horizontal de Cuentas por pagar

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Dentro del grupo de pasivos del balance general de F.D.Ch. hallamos la cuenta de cuentas por pagar la cual muestra un incremento desmedido de \$ 129.753,34 equivalente al 2.087,03% en el periodo transcurrido entre el año 2016 y 2017, en cambio para el año 2018 se observa una disminución de cuenta por pagar de \$ 9.100,67 equivalente al 6,69%.

Resultado del Ejercicio

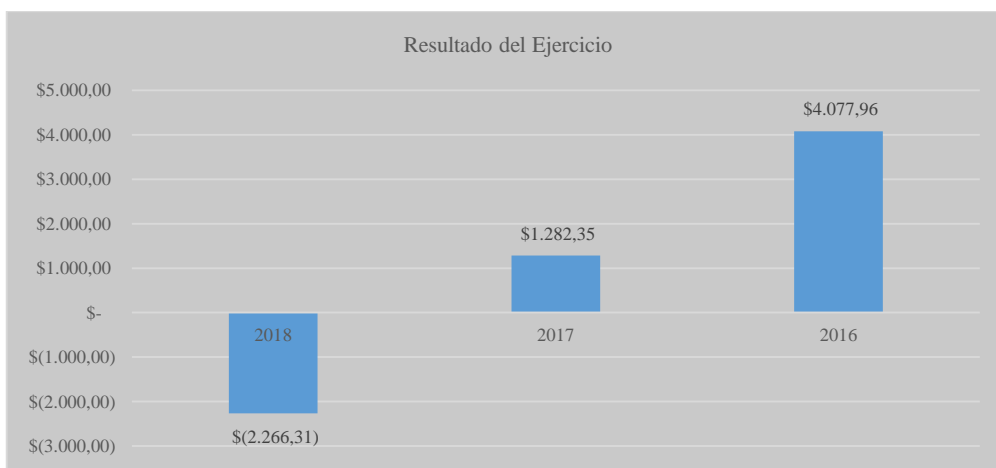


Gráfico 33-3: Análisis horizontal de los Resultados del ejercicio

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Parte del grupo del Patrimonio de F.D.Ch. tenemos la cuenta Resultado del Ejercicio, en el periodo conformado entre el año 2016 - 2017 a pesar que los dos valores son positivos se ha producido una disminución de efectivo de \$ 2.795,61 equivalente al 68,55%, consecuentemente para el año 2018 se presenta una alarmante perdida en el ejercicio operativo de \$ - 2.266,31 lo que equivale al - 276,73%.

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

Tabla 11-3: Análisis vertical del Balance general de Federación Deportiva de Chimborazo

		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO BALANCE GENERAL FONDOS DE AUTOGESTIÓN ANÁLISIS VERTICAL					
		Al 31 de Dic. 2018		Al 31 de Dic. 2017		Al 31 de Dic. 2016	
			%		%		%
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE							
BANCOS		2736,47	24,30%	\$ 1.282,35	13,35%	10.295,09	100,00%
CUENTA POR COBRAR		8526,59	75,70%	\$ 8.325,00	86,65%		0,00%
TOTAL ACTIVOS		\$ 11.263,06	100,00%	\$ 9.607,35	100,00%	\$ 10.295,09	100,00%
PASIVOS Y PATRIMONIO							
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
CUENTA POR PAGAR		126869,8	1126,42%	\$ 135.970,47	1415,28%	6.217,13	60,39%
PATRIMONIO							
RESULTADO DEL EJERCICIO		-2266,31	-20,12%	\$ 1.282,35	13,35%	4.077,96	39,61%
INSTITUCIONAL		-113340,43	-1006,30%	\$ -127.645,47	-1328,62%		0,00%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 11.263,06	100,00%	\$ 9.607,35	100,00%	\$ 10.295,09	100,00%

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

ACTIVO 2016

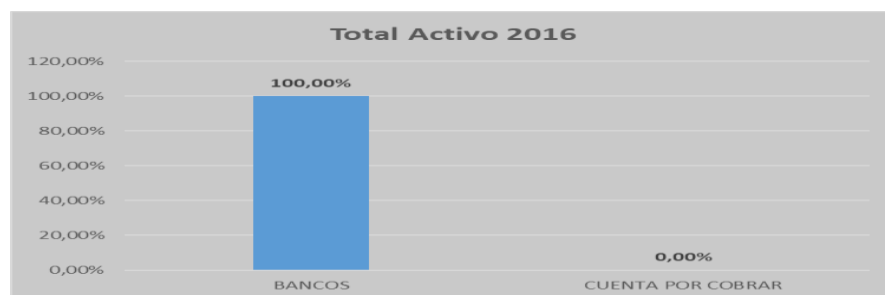


Gráfico 34-3: Análisis vertical del total activo

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el año 2016 el total de activos representa la cuenta bancos con el 100% ya que en este año no se posee otras cuentas a favor de Federación Deportiva de Chimborazo.

PASIVO Y PATRIMONIO 2016

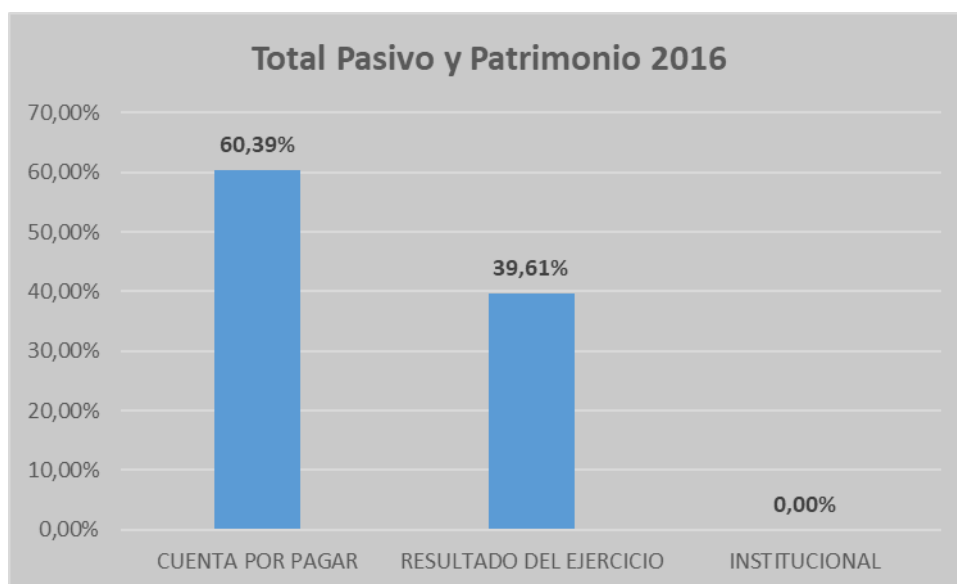


Gráfico 35-3: Análisis vertical del total pasivo y patrimonio

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Federación Deportiva de Chimborazo en relación a su total Pasivo más Patrimonio posee un 60,39% en cuentas por cobrar, una utilidad en el ejercicio de \$ 4.077,96 equivalente al 39,61% del Pasivo más Patrimonio en cambio en la cuenta institucional no posee ningún valor.

ACTIVO 2017

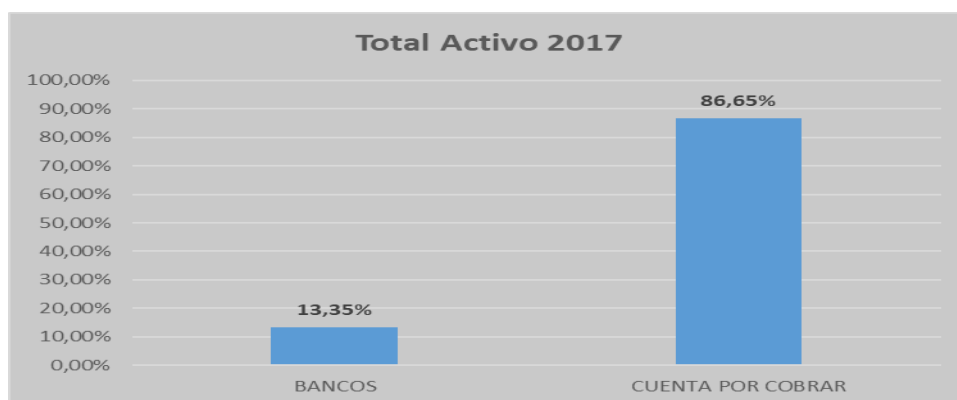


Gráfico 36-3: Análisis vertical del total activo

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Para el año 2017 en relación al Total de Activos la cuenta Bancos representa el 13,35% añadiéndole el asiento de Cuentas por Cobrar que posee un 86,65% completan el Activo Total del Balance General de F.D.Ch.

PASIVO Y PATRIMONIO 2017



Gráfico 37-3: Análisis vertical del total pasivo y patrimonio

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el grupo del Pasivo más Patrimonio tenemos el asiento Cuentas por Pagar con un 1.415,28%, también se encuentra la cuenta de Resultado del Ejercicio que posee el 13,35% y tenemos un valor negativo institucional de - 1.328,62% en donde todas estas cuentas en relación al Total de Pasivo y Patrimonio hacen un 100%.

ACTIVO 2018

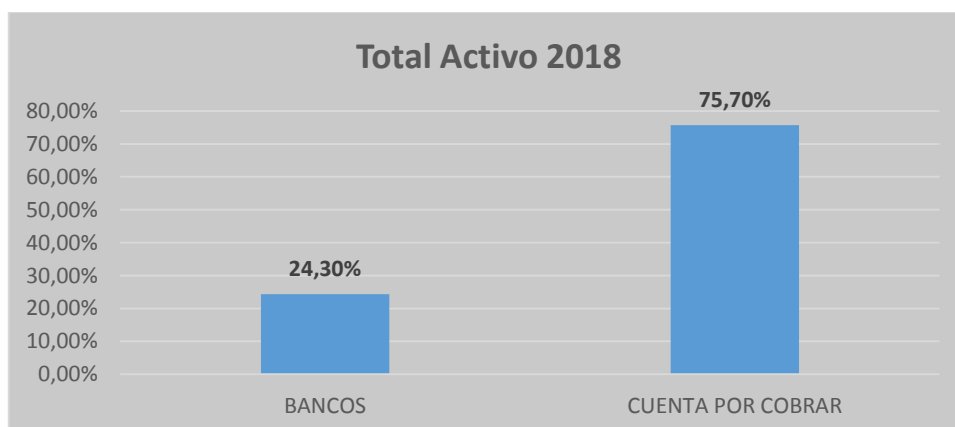


Gráfico 38-3: Análisis vertical del total activo

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el grupo de Activos del año 2018 encontramos la cuenta Bancos con un porcentaje de 24,30% y el asiento contable Cuentas por Cobrar con un 75,70% en relación al 100% del Total de Activos.

PASIVO Y PATROMONIO 2018



Gráfico 39-3: Análisis vertical del total pasivo y patrimonio

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

En el grupo del total Pasivo y Patrimonio de año 2018 hallamos la cuenta Cuentas por Pagar el cual posee el 1.126,42%, la cuenta Resultado del Ejercicio que tiene -10,12% y la cuenta institucional de -1.006,30% todas estas cuentas poseen ese porcentaje relacionando con el 100% del Total de Pasivo y Patrimonio del Balance General de Federación Deportiva de Chimborazo.

RATIOS FINANCIEROS

Consecuentemente de haber implementado las herramientas administrativas de análisis vertical y horizontal a los estados financieros de Federación Deportiva de Chimborazo se procede a aplicar índices financieros de los resultados obtenidos en los estados financieros de los años 2016,2017,2018 de los cuales aplicaremos los siguientes indicadores financieros.

Tabla 12-3: Índices de liquidez

Índices de Liquidez				
	Formula	2016	2017	2018
Razon Circulante	Activo circulante / Pasivo Circulante	\$ 1,66	\$ 0,07	\$ 0,09
Capital Neto de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante	\$ 4.077,96	\$ -126.363,12	\$ -115.606,74

Una vez expuesto los datos pertinentes a la fórmula de la Razón Circulante se puede observar una variación considerable entre los tres años analizados ya que en el año 2016 Federación Deportiva de Chimborazo por cada dólar que debía contaba con \$ 1,66 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, para el año 2017 por cada dólar de deuda F.D.Ch. contaba con \$0,07 para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, mientras que para el año 2018 por cada dólar que adeudaba la institución poseía \$ 0.09 para responder a sus obligaciones de corto plazo.

Definitivamente podemos observar un declive considerable en los dos últimos años ya que presenta un déficit de liquidez de 93% y 91% consecuentemente, cuando lo óptimo es contar con una relación de dos a uno es decir contar con dos dólares para cada dólar de deuda que tenga la entidad a corto plazo.

El indicador de Capital Neto de Trabajo indica la cantidad de recursos con los que cuenta una empresa para poder seguir trabajando una vez que se paguen todos los pasivos a corto plazo: para el año 2016 Federación Deportiva de Chimborazo contaba con \$ 4.077,96 para seguir con sus funciones, mientras que para el año 2017 es panorama es crítico ya que sus recursos disminuyeron cuantiosamente a \$ - 126.363,12, y termina cerrando el año 2018 con un negativo de \$ - 115.606,74.

Estas cifras alarmantes que presenta este indicador financiero se debe a la exagerada cantidad que Federación Deportiva de Chimborazo posee en Cuentas por Pagar, siendo de conocimiento la acumulación de deuda que la institución adquirió con la anterior directiva al frente de F.D.Ch.

Tabla 13-3: Razones de Solvencia

Razones de Solvencia				
		2016	2017	2018
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	60,39%	1415,28%	1126,42%
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	152,46%	107,60%	109,74%

El ratio financiero que nos demuestra el Endeudamiento del Activo de Federación Deportiva de Chimborazo en los estados financieros de Autogestión en el año 2016 fueron de 60,39%, lo que se considera un porcentaje aceptable ya que se conoce que el rango optimo esta entre 40% y 60%; para el año 2017 el porcentaje es realmente critico ya que alcanza el valor de 1.415,28% y consecuentemente para el año 2018 terminaremos con un porcentaje de endeudamiento del activo de 1.126,42% esto se debe a la inmensa cantidad existente en Cuentas por Pagar que existe en los dos últimos años analizados.

Otra razón de solvencia analizada fue la del Endeudamiento Patrimonial indicador que mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la institución, en el cual para el año 2016 tenemos un valor de 152,46% la cual es una cifra preocupante ya que la normativa expresa que el rango óptimo para este indicador esta entre el 45% y 55%, interpretando que si supera el máximo manifestado la institución estaría perdiendo autonomía financiera frente a terceros y si está por debajo del mínimo establecido se da a entender que la institución posee un exceso de capital propio, alarmantemente para el año 2017 F.D.Ch. presenta un valor de 107,60% de endeudamiento patrimonial, mientras que para el año 2018 el porcentaje es de 109,74%; estas cifras extremas se dieron porque Federación Deportiva de Chimborazo conlleva una deuda cuantiosa con acreedores como son la empresa eléctrica y el IEES, pasivos que se contrajeron en la gestión de la antigua presidencia.

Tabla 14-3: Razones de Gestión

		Razones de Gestión		
		2016	2017	2018
Rotacion de Ventas	Ventas / Activo Total	\$ 11,33	\$ 16,06	\$ 9,97

Para analizar las Razones de Gestión de los Estados Financieros generados por Autogestión de Federación Deportiva de Chimborazo aplicamos el índice de Rotación de Ventas en nuestro caso Índice de Rotación de Ingresos, este indicador muestra la cantidad de ventas o servicios que la institución genera con cada dólar de activos utilizados. En el año 2016 F.D.Ch. por un dólar que poseía produjo ingresos de \$ 11,33, para el año 2017 genero \$16,06, mientras que para el año 2018 tuvo una disminución presentado un valor de ingresos de \$ 9,97 por cada dólar de activo utilizado. Este declive en el último año se da al decrecimiento deportivo que se da en la provincia y el país.

Tabla 15-3: Razones de Rentabilidad



Razones de Rentabilidad		2016	2017	2018
Rentabilidad Neta del Activo (DuPont)	$(Utilidad\ Neta/Ventas) * (Ventas/Activo\ Total)$	40%	13%	-20%
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta/Ventas	3%	1%	-2%

El índice de Rentabilidad Neta del Activo (DuPont) muestra la capacidad del efectivo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Si bien la rentabilidad neta de activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como "Sistema Dupont", permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo, en el caso que este indicador refleje un número negativo se debe a un monto muy alto de gastos no deducibles. Entonces Federación Deportiva de Chimborazo en el año 2016 tuvo una Rentabilidad Neta del Activo de 40%, en el año 2017 poseía el 13% y para el año 2018 F.D.Ch. tuvo un valor negativo de -20%.

En el índice de Rentabilidad Neta de Ventas, también llamado Margen Neto o Margen de Ventas que en nuestro caso sería Margen de Ingresos nos informa el porcentaje que la compañía es capaz de convertir las ventas en beneficios y está claro que cuanto más cercanos al 100% lo tengamos mucho mejor, pero eso no es posible, ni para un monopolio eso es posible. Para que nos hagamos una idea, en Estados Unidos, la media de las empresas cotizadas en bolsas gana un 6 % del Margen Neto, una vez acotado el tema de interpretación podemos observar que para el año 2016 Federación Deportiva de Chimborazo tuvo un 3% de margen neto, para el año 2017 bajo al 1% y consecuentemente para el año 2018 el valor de margen neto tuvo un valor negativo de -1%.

PRESUPUESTO

Tabla 16-3: Análisis Presupuestario

		 FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO VARIACIÓN PRESUPUESTAL 					
		AÑOS					
		2018			2017		
PROGRAMAS	DESCRIPCION	MODIFICADO	DEVENGADO	% DE EJEC	MODIFICADO	DEVENGADO	% DE EJEC
5500000001	Mantenimiento Administrativo	769515.03	705,720.80	91.71 %	855588.46	823425.97	96.24 %
5500000002	Mantenimiento Escenarios Deportivos	175121.63	163,978.87	93.64 %	177285.86	162844.52	91.85 %
5500000004	Gastos Deportivos Generales	54100.49	34,700.62	64.14 %	18178.60	17669.32	97.20 %
5500000006	Campamentos	778.92	685.44	88.00 %	4481.00	4467.35	99.70 %
5500000008	Base de Entrenamiento	4590.59	4,439.18	96.70 %	27626.60	27131.06	98.21 %
5500000009	Selectivo	589.00	563.92	95.74 %	2484.50	398.00	16.02 %
5500000010	Campeonatos	48685.17	48,175.08	98.95 %	37806.18	35506.89	93.92 %
5500000011	Juegos	10957.89	10,956.94	99.99 %	18803.24	18724.74	99.58 %
5500000013	Implementación Deportiva				20828.26	20755.06	99.65 %
5500000014	Pagos Pendientes (años anteriores)	37240.58	12,061.86	32.39 %	4661.52	3806.11	81.65 %
TOTAL PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN		928,509.73	981,282.71	105.70 %	1,144,005.40	1,114,728.93	97.44 %
PORCENTAJE SOBREPASADO O NO EJECUTADO			5.70 %			2.56 %	
CANTIDAD SOBREPASADA O NO EJECUTADA			52,772.98			29,276.47	
AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL			2018 - 2017			-215,49567	

Fuente: Federación Deportiva de Chimborazo

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Análisis e Interpretación:

Realizando el cuadro de análisis de la ejecución del presupuesto de los años 2017 y 2018 podemos encontrar las siguientes variaciones:

- Se puede observar que Federación Deportiva de Chimborazo ha sufrido una disminución considerable en su presupuesto anual en el periodo del 2017 al 2018, esta variación es de \$ 215,495.67 una cifra cuantiosa que obviamente obligó a modificar la planificación establecida para la institución en el 2018.
- En el año 2017 el estado proporcionó a Federación Deportiva de Chimborazo \$ 1'144,005.40 de presupuesto general del cual la institución devengó un 97.44 % equivalente a \$ 1114728.93, dando por resultado un porcentaje no ejecutado del 2.56 % que en cantidad monetaria representa a \$ 29,276.47. Esto podría haberse dado por razón que en el programa denominado Selectivo solo se ejecuta un 16.02 % equivalente a \$ 398.00 cuando la cantidad modificada fue de \$ 2.484,50.
- En cambio, para el año 2018 Federación Deportiva de Chimborazo recibió del Estado un presupuesto de \$ 928,509.73 del cual la institución sobrepasó esta cantidad con un valor Devengado de \$ 981,282.71 lo que equivale a un porcentaje sobrepasado de 5.70 % y en cantidad monetaria equivale a \$ 52,772.98 más de la cantidad proporcionada por el estado a Federación Deportiva de Chimborazo. Esto principalmente se dio a la disminución presupuestaria que sufrió F.D.Ch. en este año, dato que lo manifestamos en primera instancia de este análisis.

3.2.8 *Direccionamiento estratégico*

Objetivo General

Determinar lineamientos estratégicos para el área Financiera de Federación Deportiva de Chimborazo previo a un diagnóstico de la situación económica financiera actual de F.D.Ch. con el fin de tomar acciones correctivas para mejorar la eficiencia institucional.

Objetivos específicos

- Tener una percepción cercana a la realidad del desarrollo de las actividades del Departamento Financiero.
- Implementar Estrategias que ayuden a mejorar la eficiencia del Departamento Financiero y la gestión económica de Federación Deportiva de Chimborazo.
- Plantear metas a corto plazo en beneficio del Departamento Financiero y la institución.

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto muy importante de la Planificación Estratégica Financiera luego de analizar la situación actual y analizar e interpretar los estados financieros de Federación Deportiva de Chimborazo procedemos a determinar las estrategias que nos servirán de lineamiento para establecer planes de trabajo, metas y elaborar un plan de acción que nos permitirán cumplir con el objetivo general que es mejorar la gestión administrativa y mejorar la situación económica financiera de la institución y así aislarla de una nueva intervención por parte de la Secretaria del Deporte ente regulador de F.D.Ch.

Tabla 17-3: Estrategias generales del primer objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Tener una percepción cercana a la realidad del desarrollo de las actividades del Departamento Financiero.	<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar la realidad actual del Departamento Financiera, para saber sus ventajas y desventajas.	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar herramientas de investigación como son las encuestas y entrevistas, al personal del departamento financiero para obtener la información necesaria.

Fuente: Diagnostico Situacional

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Tabla 18-3: Estrategias generales del segundo objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
<p>Implementar Estrategias que ayuden a mejorar la eficiencia del Departamento Financiero y la gestión económica de Federación Deportiva de Chimborazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el plan estratégico para el área financiera. • Reorganizar y optimizar al personal, enfocados en productividad, eficiencia, calidad y empowerment. • Establecer protocolos para la recepción de cobros y los procesos de pagos. • Elaborar proyectos de mejora continua para conseguir la eficiencia del Departamento. • Mejorar el sistema informático en el departamento financiero, a razón que toda la información se trabaje en la red. • Aumentar las reuniones de trabajo del Departamento Financiero como también con el personal de los otros departamentos. • Promover la autonomía en la toma de decisiones del Departamento Financiero. • Desarrollar e implementar estándares de trabajo en el departamento Financiero de F.D.CH. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo será la base para conseguir la eficiencia. • La puntualidad se convertirá en un ámbito en el personal de este departamento. • Las reuniones de trabajo serán permanentes y participativas, las mismas que mejorarán el desempeño. • Implementar las normas de manejo de información establecida por la Secretaria del Deporte. • Dar seguimiento a los procesos económicos y de gestión existente en F.D.Ch. para el logro y cumplimiento de los mismos.

Fuente: Diagnostico Situacional

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

Tabla 19-3: Estrategias generales del tercer objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Plantear metas a corto plazo en beneficio del Departamento Financiero y la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Poner en marcha el plan de acción de la Planificación Estratégica Financiera• Implantar y enfatizar el control interno de los procesos económicos y de gestión.• Elaborar e implementar matrices para evaluar y determinar el cumplimiento de las metas.	<ul style="list-style-type: none">• La evaluación continua será la norma permanente del cumplimiento de los procesos y del trabajo en el área financiera.• El personal trabajará en base a obtención de resultados.

Fuente: Diagnostico Situacional

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

PROGRAMAS Y METAS DE TRABAJO

Tabla 20-3: Plan de acción de la Planificación Estratégica Financiera para F.D.Ch. periodo 2020-1023

PROYECTO	ACTIVIDAD	METAS ANUALES	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODO
Optimización del Personal	Capacitación al Departamento Financiero	Capacitar el 100% del personal que trabaja en esta área.	(# empleados capacitadas / # total de empleados del área financiera) * 100	Director Financiero	Anual
Transparencia en la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar informes de las actividades realizadas en su área de trabajo o departamento que se desempeñe. Análisis de los informes Permanencia de los empleados según desempeño laboral. 	Todas las actividades que realice F.D.Ch. deberán ser ejecutados bajos los principios legales, administrativos, técnico-metodológicos; como también valores éticos y morales.	(metas laborales realizadas / metas laborales establecidas) * 100	Administrador General	Semestral
Fortalecimiento de la institución	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de informe del estado de los escenarios deportivos de F.D.Ch. Estudio del presupuesto a devengar para este Proyecto. Aprobación del presupuesto necesario ayudado de los ingresos de autogestión mas la busca de convenio con empresas privadas semejantes al deporte y patrocinadores locales. Ejecución del Proyecto con presentación periódica de informes del mismo. 	Lograr que los escenarios deportivos de F.D.Ch. se mantenga en óptimas condiciones y garantizar el uso adecuado de las mismas fomentando el deporte de alto nivel competitivo.	(Escenarios en mal estado / total de escenarios) *100	Administrador General	Anual
Maximización de los ingresos de Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un modelo de marketing publicitario para el crecimiento deportivo. 	Incrementar de manera notable los ingresos generados por	(Ingresos año anterior / ingresos año actual) *100	Director Financiero y Departamento Metodológico	Anual

	<ul style="list-style-type: none"> • las escuelas y colegios deberán ser nuestro Mercado a acudir para atraer ingresos mediante las escuelas vacacionales. • Se deberá fortalecer las escuelas de iniciación deportiva haciendo de estas permanentes todo el año con entrenadores comprometidos y cotizando todas las disciplinas deportivas que ofrece F.D.Ch. 	Autogestión para remediar el recorte presupuestario establecido para el 2019 y coadyuvar al pago de deudas con terceros.			
Reingeniería en la gestión administrativa económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Renegociación de pasivos con acreedores. • Minimizar el gasto corriente y eliminar gastos innecesarios. • Mejorar el control de inventarios. 	Mejorar en un 20% la situación económica de la institución	(Situación económica anterior / situación económica actual) * 100	<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero • Administrador General 	Anual
Ejecución de la Planificación Estratégica Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de la Planificación Estratégica Financiera • Evaluación periódica de la planificación • Presentación de informes permanentes del trabajo realizado en el servicio. 	Mejorar la eficacia del servicio en un 30% en la gestión administrativa y financiera.	(# de procesos estancados año actual / # de procesos estancados año anterior) * 100	Director Financiero	Anual

Fuente: Momento Estratégico

Elaborado por: Cuzquillo, W, 2019

CONCLUSIONES

Las bases conceptuales y teóricas que definen a la Planificación Estratégica Financiera y el estudio de la situación actual de la institución indican que esta herramienta de gestión administrativa será de gran ayuda para la eficiente gestión de Federación Deportiva de Chimborazo con su implementación.

Federación Deportiva de Chimborazo cuenta con escenarios aptos para la práctica de 21 disciplinas deportivas, pero se refleja la falta de mantenimiento que ha sufrido en los últimos años por lo que se han venido deteriorando y no se aprovecha al máximo estos activos.

Los diferentes análisis financieros reflejan un déficit económico y financiero en la realidad actual de Federación Deportiva de Chimborazo debido a que posee cantidades cuantiosas en sus pasivos con acreedores y un excesivo gasto corriente.

En las encuestas realizadas para esta investigación los empleados y trabajadores de la institución manifestaron su descontento con la directiva actual ya que llevan retraso en sus pagos salariales motivo por el cual no existe un buen ambiente laboral en F.D.Ch.

La institución no solicita informes permanentes de las actividades realizadas por empleando ni por Departamento, exponiendo así la transparencia en la gestión administrativa y alejándolos de los lineamientos y políticas establecidas por la Secretaria del Deporte.

RECOMENDACIONES

La implementación de la propuesta establecida en este trabajo de titulación, permitirá a Federación Deportiva de Chimborazo a mejorar su gestión administrativa y su situación económica y financiera.

Aplicar las estrategias de la matriz FODA para enfrenta los obstáculos internos y externos que se presentan, así alinear a la institución a la excelencia administrativa y a la eficiencia en el fomento deportivo.

Hacer uso de las razones financieras para poder guiar, medir y controlar el desempeño de esta propuesta y así cuantificar las metas y los objetivos trazados.

Hacer uso de las estrategias establecidas en esta investigación para maximizar los ingresos generados por Autogestión y así coadyuvar o hacer frente a la reducción presupuestaria que sufrió Federación Deportiva de Chimborazo para el año 2019.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, P. (04 de Marzo de 2015). *Concepto e importancia de la planeación*. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeación/>
- Andrade, P. (2012). *Diccionario de economía*. México: Ecoe Ediciones.
- Balseca, J. (2017). *Guía metodológica de planeación estratégica para las carreras en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*: (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10208>
- Barajas, G. (2012). *Presupuesto públicos con enfoque de genero en México*. Obtenido de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=1a51e560-8fac-3ft7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>
- Besley, A. (2011). *Principios de administración financiero*. México: Limusa.
- Borras, F. (1998). *Cuba, Banca y Seguros*. Madrid. Edimundo.
- Bravo; P. (2011). *Contabilidad general*. Quito: ESCOBAR impresoras.
- Castro, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill
- Chandler, L. (2012). *Estrategia y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión Estratégica*. 2ª ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Imagen Editorial.
- Correa, F. (2009). *Administración*. Mexico: El Cid Editor.
- Crece Negocios. (2015). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerza-de-porter/>
- Debeitor. (2016). *Qué es un activo*. Obtenido de <https://debeitor.es/glosario/definición-de-activo>
- Definición ABC. (2016). *Definición de Activo corriente*. Obtenido de: <https://www.definicionabc.com/economía/activo-corriente.php>
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gerencie.com (2016). *Razones financieras*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- Gitman, M. (2012). *Principios de administración financiera*. México. Limusa.
- Gomez, H. S. (2006). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.
- Gonzales, A. (2017). *Cámara Internacional de Emprendedores*. Obtenido de: <https://www.cainem.com/por-que-es-importante-planificar/>
- Gonzales, C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México. Patria S.A.

- Gonzales, O. (2013). *Razones financieras*. Obtenido de: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras>
- Gutierrez, Z. (2012). *Planificación estratégica financiera en el sector hotelero del Estado Zulia*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Haime, L. (2009). *Planeación financiera en la empresa moderna*. Obtenido de: http://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA59&dq=planeacion+estrategica+financiera&hl=es&sa=X%ei=E7_EU9X8HJPksAS13YLGbW&ved=0CBkQ6AEwAA#v=snippet&q=proceso&f=false
- Harvard Business Press. (Abril de 2009). *Crear un Plan de Negocios*. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?id=9mPXAaNYEDjsC&pg=PA100&dq=estados+financieros+proforma&hl=es&sa=X&ei=UxDNU_exGPHjsAS_74HYDw&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=estados%20financieros%20proforma&f=false
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria. S.A.
- José, O. (2010). *Análisis de estados: teoría, aplicación*. México: Descleé de Brouwer.
- Kotler. (1990). *Planeación Estratégica Gerencial*. Sao Paulo: Edimundo.
- La Prensa (01 de Enero de 2018). *Proseguirá Intervenida la F.D.CH en 2018*. Obtenido de: <http://www.laprensa.com.ec/interna.asp?id=14631#.XKIqNaRPvIV>
- Secretaría del Deporte. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Obtenido de: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ludgar, J. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: Patria.
- Mares, I. (2010). *Análisis de las dificultades financieras de las empresas en una economía emergente*. España. EUNED.
- Maside, L. (2011). *Información financiera*. España. EUNED.
- Mendez, D. (2014). *Proceso de la planeación financiera*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA S.A.
- Obert, R. (1995). *Las Previsiones en la empresa, planes de financiación, presupuesto y tesorería*. Colombia: Alfaomega.
- Ochoa, E. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Credito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*: (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5642>
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill.

- Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Perdomo, A. (2002). *Planeación Financiera para épocas normales y de inflación*. México: McGraw-Hill.
- Rey, J. (2011). *Contabilidad general*. Obtenido de: <http://books.google.com.ec/books?id=pRQmEbWprgMC&printsec=frontcover&dq=contabilidad&hl=es&sa=X&ei=3YrGUHZHLHKsQTUrYBI&ved=OCBoQ6wEwAA#v=onepage&q=informaci&f=false>
- Rivas, D. (2012). *Gestión Financiera*. México: Ingramex.
- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/#indice>
- Romero, C. (2009). *Metodología de la Investigación*. España. EUNED.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. 5ª ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Saldívar, A. (2012). *Planeación Financiera de la Empresa*. México: THOMSON.
- Sanchez, A. (2011). *La Planeación Financiera soporte para Decisiones Estratégicas*. Obtenido de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=1a51e560-8fac-3ft7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>
- Santos, J. (2016). *La medida de la rentabilidad*. Obtenido de: <http://finanzasprofesionales.blogspot.com/2011/08/que-es-roe.html>
- Taipe, J. (2016). *Elaborar una propuesta de modelo de planificación financiera basado en el cuadro de mando integral para la empresa PROFITEX ubicada en la provoncia de Píchincha, canton Quito, parroquia Quitumbe*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%2910%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER%20PARA%20LA%20CONSTRUCTORA%20ZEYNEC%20SA.pdf>
- Tinjacá, G. (2014). *Planeación estratégica financiera*. Madrid: Edimundo.
- Van Horne, J. (2010). *Fundamentos de la administración financiera*. México: Pearson Educación.



ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta dirigida a al talento humano de Federación Deportiva de Chimborazo

ENCUESTA AI TALENTO HUMANO DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

1- ¿Considera usted que en F.D.CH se trabaja según una Planeación Estratégica Financiera institucional establecida?

SI NO

2- ¿Según usted, Federación Deportiva de Chimborazo tiene:

Características internas

¿Fortalezas SI NO

¿SI cuál?.....

¿Debilidades SI NO

¿SI cuál?.....

Características externas

¿Oportunidades SI NO

¿SI cuál?.....

¿Amenazas SI NO

¿SI cuál?.....

3- ¿Están planteadas acciones para superar las deficiencias institucionales?

SI NO

4- ¿Se controla periódicamente el desempeño laboral de los empleados de la institución?

SI NO

¿SI cómo?.....

5- ¿Conoce si existen planes financieros para cada área o departamento de la institución?

SI NO

6- ¿Se establece metas y objetivos por área de trabajo o por trabajador?

SI NO

7- ¿Se optimiza el recurso humano, los materiales y la asignación monetaria en cada una de las áreas de la institución?

SI NO

¿No por qué?.....

8- ¿Se ha tomado en cuenta las sugerencias manifestadas por los empleados y deportistas de la institución por parte de los altos directivos?

SI NO

9- Como califica la situación económica-financiera actual de F.D.CH.?

BUENA REGULAR MALA

10- Cree conocer usted las causas de la situación económica-financiera actual de F.D.CH?

SI NO

¿SI, que causas considera usted?.....

11- ¿Se preocupa la institución por crear un ambiente laboral adecuado para el óptimo desempeño de sus funciones?

SI NO

Bueno Regular Malo

¿Cómo califica usted el ambiente laboral de la institución?

A nivel de compañeros de trabajo el respeto y la cordialidad es?

12- ¿Por qué cree usted que la F.D.CH fue intervenida?

.....

13- Si se propusiera implementar un Plan Estratégico Financiero que ayude a mejorar la gestión administrativa económica-financiera de F.D.CH usted apoyaría a su ejecución?

SI NO

14- ¿Cree usted que Federación Deportiva de Chimborazo responde las normativas del ministerio del deporte, basándose en el entorno administrativo Financiero?

SI NO

Anexo B: Sondeo a los deportistas federados

SONDEO A LOS DEPORTISTAS FEDERADOS

1- ¿Federación Deportiva de Chimborazo los respalda con atención médica y de rehabilitación frente a una lesión provocada en entrenamiento o competencia?

SI () NO () A veces ()

2- ¿Las instalaciones deportivas en las que ustedes entrenan en qué estado se encuentra?

Bueno () Regular () Malo ()

3- ¿Cuentan con la implementación deportiva adecuada para la práctica de las diferentes disciplinas?

Si () No ()

¿En qué estado se encuentran? Bueno () Regular () Malo ()

4- ¿Cómo califica la responsabilidad y el desempeño de sus entrenadores?

Bueno () Regular () Malo ()

Anexo C: Formato de entrevista al presidente de Federación Deportiva de Chimborazo

ENTREVISTA

PRESIDENTE DE FEDERACION DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. VINICIO CHAVEZ

- 1- ¿En qué condiciones Administrativas Económicas y Financieras se encontraba Federación Deportiva de Chimborazo cuando usted asumió la presidencia?
2. Cuáles cree usted que fueron las causas para que F.D.CH fuera intervenida?
3. ¿Qué cambios se han realizado o qué medidas se ha tomado para evitar una nueva intervención por parte de la Secretaria del Deporte?
4. Cuáles son los resultados que F.D.CH ha logrado mediante su gestión?
5. ¿Cree que los empleados están comprometidos con el mejoramiento continuo de la institución?
6. ¿La institución está cumpliendo con los objetivos institucionales planteados?
7. ¿Cree usted que Federación Deportiva de Chimborazo responde las normativas del ministerio del deporte, basándose en el entorno administrativo Financiero?
8. ¿Qué decisiones se han tomado para la mejora continua de la institución y mejorar la imagen corporativa?

Anexo D: Formato de entrevista al administrador general de federación deportiva de Chimborazo

ENTREVISTA

ADMINISTRADOR GENERAL DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. FERNANDO CAJO

- 1- ¿Cómo reaccionó F.D.CH ante el recorte presupuestario que sufrieron las instituciones públicas del estado para el año 2019?
- 2- ¿Qué medidas se tomaron ante este recorte presupuestario?
- 3- ¿Qué aspectos se verán afectados por el recorte y como hacerlos frente?
- 4- ¿Existe un presupuesto bien elaborado?
- 5- ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de la operación de F.D.CH?
- 6- como se miden los resultados de la empresa
- 7- ¿Cómo se mide la eficiencia del talento humano? ¿Cumplen sus funciones correctamente?
- 8- ¿La institución dispone de estadísticas?
- 9- ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?
- 10- ¿La institución está cumpliendo con los objetivos generales planteados?
- 11- ¿Qué tan importantes son los ingresos de autogestión para F.D.CH?
- 12- ¿Cuáles cree usted que fueron las causas para que F.D.CH fuera intervenida?

Anexo E: Formato de entrevista al administrador financiero general de Federación Deportiva de Chimborazo

ENTREVISTA

ADMINISTRADOR FINANCIERO DE FEDERACION DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

ING. JORGE HARO

- 1- ¿Posee F.D.CH un Plan Financiero (objetivos, metas) establecido a la realidad y requerimientos institucionales?
- 2- ¿Se utiliza índices, ratios o indicadores financieros para controlar periódicamente los estados financieros de la institución?
- 3- ¿Se realiza estados proformas o proyección de los estados financieros?
- 4- ¿Se controla la ejecución de gastos del presupuesto devengado por el Estado?
- 5- ¿Se analiza la relación Costo-Beneficio al momento de invertir en Autogestión?
- 6- ¿Para tomar decisiones de carácter económico-financiero se realiza el respectivo análisis o estudio financiero?
- 7- ¿Hay políticas que guíen el manejo financiero de la F.D.CH?
- 8- ¿Tiene F.D.CH trazado metas y objetivos FINANCIEROS a corto, mediano o largo plazo?
- 9- ¿Tiene F.D.CH. estructurados presupuestos para guiar la gestión

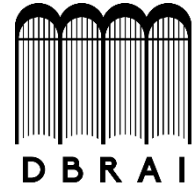
10- ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de metas financieras en cada área?

11- ¿Cuenta la institución con un manejo de control de inventarios y bodega?

12- ¿La institución está cumpliendo con los objetivos financieros planteados?



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / Diciembre / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Wilson Javier Cuzquillo Cusquillo
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Facultad de Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniería en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos MSc.