

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO.

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Tesis previa la obtención del Título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

TEMA:

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN PARA LA
CORPORACIÓN CIVIL DE CARÁCTER DEPORTIVO Y SOCIAL “QUITO
TENIS Y GOLF CLUB”**

AUTOR:

ESTHELA XIMENA CIGÜENCIA CULQUI

DIRECTOR:

LIC. RÓMULO MENA

Quito, Junio del 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Junio del 2011.

XIMENA CIGÜENCIA.

DEDICATORIA

A Dios por el regalo más lindo que pudo haberme dado la vida.

A mis padres por su apoyo y dedicación constante al permanecer junto mí en los momentos de triunfo y fracaso. Les ofrezco mi trabajo con amor.

A mi esposo e hijo quienes son mi inspiración y la fuerza que cada día me motivan a seguir.

XIMENA CIGÜENCIA

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento sincero a las autoridades que con su entrega desinteresada de conocimientos y valiosas experiencias hicieron posible consolidar este sueño.

A Quito Tenis y Golf Club por la colaboración al brindarme la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

De igual forma, un agradecimiento especial al Lcdo. Rómulo Mena, tutor y guía en la elaboración de esta tesis.

A mis padres, por ser los mejores amigos, quienes con su ejemplo, sacrificios y esfuerzos, me apoyaron incondicionalmente en todo momento, para llegar a cumplir uno más de mis objetivos.

A mi esposo por compartir sus conocimientos, por su apoyo y amor incondicional.

A Lily mi querida amiga quien fue mi gran apoyo en la elaboración de esta tesis.

A mis hermanas Vero y Kary por apoyarme en los momentos más importantes de mi vida.

XIMENA CIGÜENCIA

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
CAPÍTULO 1	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción general de la organización.....	1
1.1.1. Datos generales.....	1
1.1.1.1. Antecedentes Quito Tennis Club.....	2
1.1.1.2. Misión.....	5
1.1.1.3. Visión.....	5
1.1.1.4. Estructura organizacional financiera.....	6
1.1.1.5. Servicios que ofrece.....	6
1.2. Diagnóstico situacional.....	31
1.2.1. Análisis externo (macro ambiente).....	31
1.2.1.1. Factor impositivo.....	31
1.2.1.2. Factor legal.....	33
1.2.1.3. Factor económico.....	34
1.2.1.4. Factor social.....	34
1.2.1.5. Factor tecnológico.....	34
1.2.1.6. Factor ambiental.....	35
1.2.1.7. Factor geográfico.....	35
1.2.2. Análisis interno (microambiente).....	35
1.2.2.1. Clientes.....	36
1.2.2.2. Empleados.....	41
1.2.2.3. Competencia.....	45
1.2.3. Matrices de evaluación.....	46
1.2.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	46
1.2.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	48
1.2.3.3. Análisis FODA.....	50
CAPÍTULO 2	57
2. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN	57
2.1. Planificación.....	57
2.1.1. Definición de los objetivos.....	57
2.1.2. Situación actual vs situación futura.....	59
2.1.3. Desarrollo de premisas en base a situaciones futuras.....	60
2.2. Organización.....	61
2.2.1. División del trabajo – definición de tareas.....	62
2.2.2. Análisis de puestos – selección y colocación.....	64

2.2.3. Definición de autoridades y responsabilidades.....	70
2.2.4. Principales deberes y actividades del departamento de facturación.	72
2.2.5. Nuevo flujograma de los procesos.	75
2.3. Dirección.	86
2.3.1. Motivación.	87
2.3.2. Enfoque de liderazgo.....	89
2.3.3. Comunicación.	91
2.3.4. Equipos y trabajo en equipo.	92
2.4. Control.....	93
2.4.1. Niveles medios cumplimiento – estándares.....	94
2.4.2. Medición del desempeño en intervalos regulares	97
2.4.3. Corrección.....	98
2.4.4. Retroalimentación	98
2.4.5. Control.....	98
CAPÍTULO 3.....	99
3. ESTUDIO FINANCIERO	99
3.1. Costo de la propuesta	99
3.1.1. Concepto.....	99
3.1.2. Recursos	99
3.1.2.1 Humanos.....	99
3.1.2.2 Muebles y equipos tecnológicos	100
3.1.2.3 Materiales.	101
3.1.2.4 Infraestructura.	102
3.1.2.5 Servicios básicos	102
3.1.3 Beneficios.	103
3.1.4 Beneficio/Costo.....	104
CAPÍTULO 4.....	108
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
4.1 CONCLUSIONES	108
4.2 RECOMENDACIONES	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Datos generales de la empresa.....	1
TABLA 2. Cuotas de mantenimiento.....	37
TABLA 3. Membrecías	38
TABLA 4. Ingreso de socios al club	38
TABLA 5. Consumos en restaurantes	39
TABLA 6. Consumos en áreas deportivas	39
TABLA 7. Cargos mensuales	40
TABLA 8. Detalle de cuotas de socios transeúntes	45
TABLA 9. Matriz de evaluación de factores internos.....	48
TABLA 10. Matriz de evaluación de factores externos	50
TABLA 11. Análisis FODA	52
TABLA 12. Cuantificación de facturas mensuales.....	54
TABLA 13. Descripción del diagnóstico	55
TABLA 14. Comparación situación actual vs. situación futura Q.T.G.C.	60
TABLA 15. Jefe de facturación	66
TABLA 16. Asistente de facturación	68
TABLA 17. Algunos rasgos de personalidad esperados en el líder.....	90
TABLA 18. Las actividades administrativas y la comunicación.....	91
TABLA 19. Eficiencia y eficacia en la comunicación.....	92
TABLA 20. Estándares de cumplimiento.....	94
TABLA 21. Detalle actual de sueldos.....	100
TABLA 22. Detalle de sueldos departamento de facturación	100
TABLA 23. Detalle actual de recursos muebles y equipos tecnológicos.....	100
TABLA 24. Detalle de recursos muebles y equipos tecnológicos departamento de facturación	101
TABLA 25. Detalle actual de recursos materiales.....	101
TABLA 26. Detalle de recursos materiales departamento de facturación	102
TABLA 27. Detalle actual de servicios básicos	103
TABLA 28. Detalle de servicios básicos del departamento de facturación	103
TABLA 29. Costo total actual	104
TABLA 30. Costo total creación del departamento de facturación	105
TABLA 31. Gastos de creación del departamento Vs. inversión	105

ÍNDICE DE FOTOS

FOTO 1. Directorio actual.....	2
FOTO 2. Hall principal	5
FOTO 3. Campo de golf.....	9
FOTO 4. Cancha principal y oficinas	11
FOTO 5. Cancha de césped y la sede.....	12
FOTO 6. Canchas de squash	14
FOTO 7. Piscina cubierta	15
FOTO 8. Gimnasio.....	17
FOTO 9. Campo de paintball	18
FOTO 10. Centro de fisioterapia	19
FOTO 11. Secretaria de vida activa.....	21
FOTO 12. Sala de internet.....	21
FOTO 13. Restaurante Hoyo 19	23
FOTO 14. Restaurante La Taberna.....	24
FOTO 15. Restaurante Terra	25
FOTO 16. Restaurante La Parrilla	26
FOTO 17. Restaurante Match Point.....	27
FOTO 18. Restaurante El Picadero.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Cuantificación mensual de las facturas.....	55
---	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Estructura organizacional financiera	6
FIGURA 2. Estructura orgánico funcional	43
FIGURA 3. Situación actual vs. situación futura	59
FIGURA 4. Premisas de la planificación	61
FIGURA 5. Estructura organizacional del departamento de facturación	63
FIGURA 6. Estructura organizacional del departamento de facturación	63
FIGURA 7. Organigrama estructural del área de facturación.....	68
FIGURA 8. Organigrama funcional del área de facturación.....	70
FIGURA 9. Flujograma de cargos mensuales.....	77
FIGURA 10. Flujograma de cargos de áreas deportivas.....	79
FIGURA 11. Flujograma de cargos de aportes patrimoniales	81
FIGURA 12. Flujograma de cargos hípicas.....	83
FIGURA 13. Flujograma de rmisión de facturas.....	84
FIGURA 14. Flujograma de ingreso de facturas.....	86
FIGURA 15. Enriquecimiento lateral y vertical de las tareas	88
FIGURA 16. Diferentes estilos de liderazgo.....	90
FIGURA 17. Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	93

ANEXOS

ANEXO 1. Resumen de estado de resultados Quito Tennis y Golf Club 2010

ANEXO 2. Información S.R.I.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos para una mejor comprensión del mismo los cuales son:

CAPÍTULO I

Básicamente se relaciona con la historia y generalidades del Quito Tennis y Golf Club, que tipo de empresa es, servicios que brinda y un detalle de todas las instalaciones que posee el mismo. Así como el análisis FODA y la justificación del problema.

CAPÍTULO II

Se enfoca en el diseño del departamento de facturación, donde consta la planificación, organización, dirección y control, elementos básicos para la creación del mismo.

CAPÍTULO III

Se relaciona con el estudio financiero de los costos y beneficios que tendrá el Quito Tennis y Golf Club con la creación del departamento de facturación.

CAPÍTULO IV

Consta de las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado el autor a lo largo de todo el trabajo, donde se resume el mismo.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción general de la organización.

El Quito Tennis y Golf Club es un lugar de esparcimiento, donde sus socios pueden disfrutar de amplias áreas verdes, practicar diferentes deportes, deleitarse con los diferentes menús que ofrecen los restaurantes, relajarse en un ambiente de tranquilidad o simplemente gozar de la compañía de sus familiares y amigos.

1.1.1. Datos generales.

El Quito Tennis y Golf Club es una corporación civil sin fines de lucro y de carácter deportivo y social, cuya duración es indefinida. El club fue constituido en la ciudad de Quito en el año 1.949 por la fusión entre el Quito Golf y el Quito Tennis Club. El objeto social del club es prestar servicios a sus socios, y su operación es únicamente en el territorio ecuatoriano.

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
DESCRIPCIÓN	DETALLE
Nombre o Razón Social:	Quito Tennis y Golf Club
Dirección:	Urb. El Condado Av. AN73-154 y calle B (entrada de socios)-Francisco de Rumihurco OE y Av. Occidental (Entrada personal y proveedores).
RUC:	1790100847001-Contribuyente Especial
Teléfono:	(593 2) 249-1420
	(593 2) 249-5232
	(593 2) 249-5233
	(593 2) 2495-234
Actividad:	Corporación civil sin fines de lucro y de carácter deportivo y social.
Directorio Actual:	Ver foto 1 página siguiente.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

1.1.1.1. Antecedentes Quito Tenis Club.

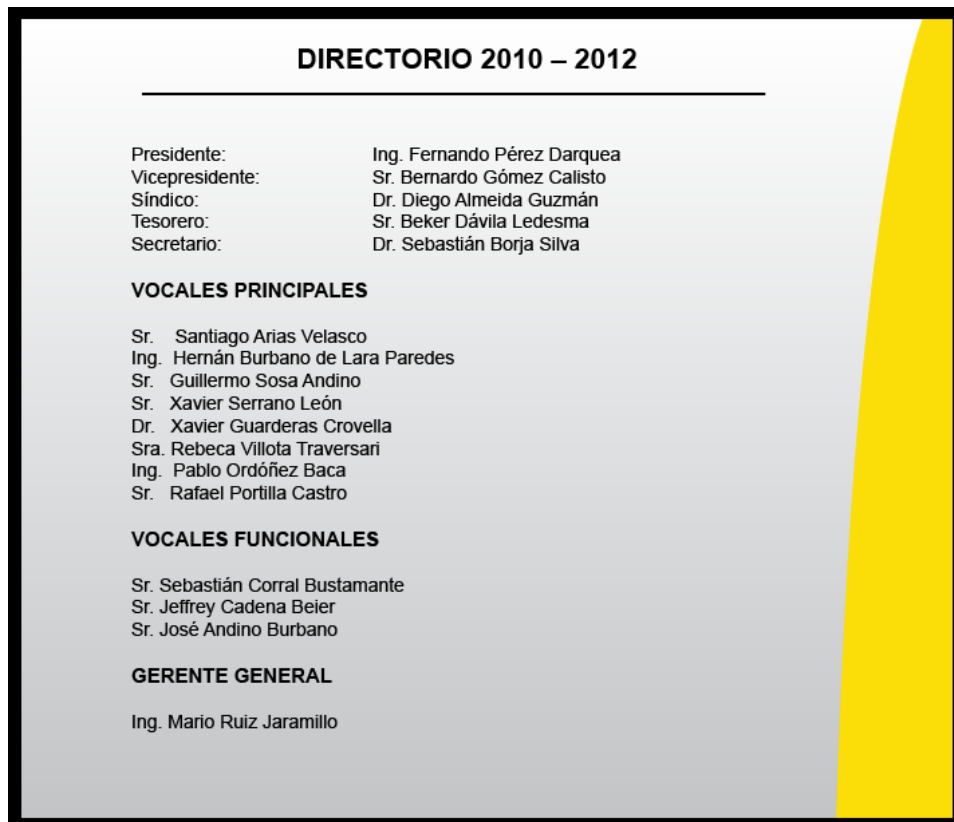
La historia del Quito Tenis Club se remonta a principios de siglo. Antes de tomar este nombre, el primer club que se formó en la Ciudad de Quito fue el Andes Tenis Club.

Entre los pioneros del tenis en Quito recordamos a los señores Jorge Chiriboga, Pedro Durini, Carlos Uribe, Guillermo Serrano, entre otros.

El Andes Tenis Club se dividió luego en dos clubes: el Quito Tenis y el Ecuador Tenis Club. Entre los principales personajes que se destacaron como valores deportivos en aquella época son: John Buttar y Sir Millington Drake.

En los archivos del Quito Tenis y Golf Club reposa la tarjeta del primer Secretario y primer socio del club, Don Pedro Durini.

FOTO 1. DIRECTORIO ACTUAL



Fuente: Datos Internos Quito Tenis Golf Club

Quito Golf Club.

El Acta de instalación del Quito Golf Club se remonta al 18 de Marzo de 1930, mediante una reunión que tuvo lugar en el Club Pichincha junto a conocidos nombres de caballeros ecuatorianos que coincidieron en la importancia de su creación.

Gobernaba el país el doctor Isidro Ayora. Las reuniones preparatorias se realizaron en la Legalización Inglesa y en ellas se discutieron los estatutos y algunos detalles del nuevo Club. Es muy importante mencionar que las señoras pertenecían al club como socias activas: no solo participaban del deporte si no también ocupaban dignidades en el Directorio, donde parece tradicional que el vicepresidente fuera una dama.

Unificación del Quito Tennis y del Quito Golf Club.

El 10 de Enero de 1940, en la sesión de Directorio del Quito Golf Club, se consideró, por primera vez la posibilidad de unión con el Polo Club de Quito y el Quito Tennis Club, y se comisionó al señor Alfonso Pérez Pallares para que tratara con este último club, lo proyectara e informara sobre las gestiones realizadas. Después de muchas dificultades, avances y retrocesos en las negociaciones, en 1945 se habló en el Golf de la posibilidad de comprar un terreno alledaño

El día 26 de Julio de 1947 se realizó la última Junta General Extraordinaria del Quito Golf Club. El 6 de Noviembre de 1948, buscando un equilibrio entre representaciones del Tennis y del Golf, se eligió el nuevo Directorio.

Uno de los principales motivos para la unión de estos dos clubes fue que los miembros de ambos clubes coincidían en un sesenta por ciento, según un dato preciso de 1940.

Formación del Quito Tennis y Golf Club.

El Quito Tennis y Golf Club fundado el 3 de octubre de 1947, es origen de la fusión del Quito Tennis Club (fundado el 20 de enero de 1920) y del Quito Golf Club (fundado el 18 de marzo de 1930).

Por algún tiempo no se tuvo otro objetivo que el de construir un gran club que sirviera para satisfacer las necesidades que requerían las circunstancias del momento: un funcional local, con canchas de tenis y un campo de golf con todas las técnicas modernas.

La organización de las finanzas fue preocupación fundamental, por lo que se resolvió nombrar un gerente para la mejor administración del Club el 12 de Junio de 1956, fue elegido el Doctor Julio Pazmiño, quien ocupó esa posición con gran eficacia hasta el 15 de Mayo de 1959. En el mismo año se instaló un almacén deportivo para la comodidad de los socios que podían adquirir raquetas, bolas zapatos, entre otros a precios cómodos. En todo momento se hacía hincapié en un comportamiento intachable de los socios y del personal de servicio.

En esta época, quizás, la más crucial para el Quito Tennis y Golf Club, pues en ella se sientan las bases para lo que es en la actualidad. Sus dirigentes y socios nos dejaron un ejemplo de entrega total y desinteresada, de disciplina y dedicación absoluta al ideal de construir un club que fuera orgullo de la ciudad capital y de todo el país. Las negociaciones para la adquisición de nuevas tierras donde edificar el Club, que se habían iniciado en directorios anteriores, fueron continuadas por el que le tocó presidir, al señor Hugo Donoso, quien fue elegido en la asamblea de 12 de Abril de 1969, por octava ocasión.

A principios de Noviembre se firmó la escritura de la compra-venta de la hacienda "El Condado" en la Curia Metropolitana. Y en Enero de 1972, el

Directorio autorizó la compra de la hacienda Velasco que lindaba con El Condado.¹

FOTO 2. HALL PRINCIPAL



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

1.1.1.2. Misión.

Exceder las expectativas de atención y servicio a los socios, sus familias e invitados, contando con un equipo humano motivado, capacitado, eficiente, amable y acogedor apoyado en una tecnología especializada.²

1.1.1.3. Visión.

Mantener el liderazgo, como un club social y deportivo de excelencia, aplicando altos estándares de calidad en atención, servicio y hospitalidad al socio.³

¹ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

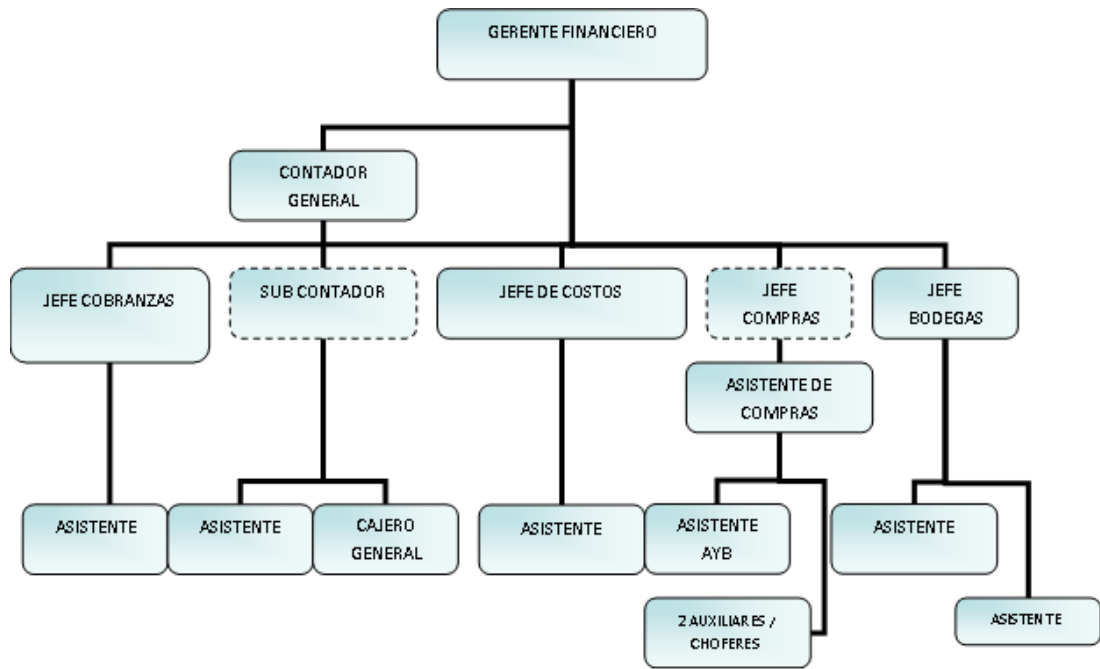
² Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

³ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

1.1.1.4. Estructura organizacional financiera.

La estructura organizacional financiera está encabezada por la Gerencia Financiera quien lleva bajo su dirección al departamento de contabilidad, costos, cobranzas, compras y bodegas.

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FINANCIERA



Elaborado por: Ximena Cigliencia
Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

1.1.1.5. Servicios que ofrece.

El Quito Tennis y Golf Club es miembro de "The Finest Golf Clubs" y está catalogado como uno de los 100 mejores clubes en el mundo. Para servicio y comodidad de sus socios e invitados, el Club cuenta con las siguientes instalaciones:

- 15 centros de consumo.

- 170 pesebreras, un picadero cerrado, dos canchas de arena, una cancha de césped, un elíptico, un paddock y dos círculos de desprendimiento para trabajar con los caballos sin jinete, almacén hípico, bodegas de forraje y atalaje, veterinaria y taller de herraje
- Centro deportivo y social “LA SEDE”, espacio para eventos ecuestres y espectáculos múltiples con capacidad para 3.000 personas sentadas.
- 20 canchas de tenis de arcilla; de las cuales cuatro son cubiertas, iluminadas y con graderíos para 3.000 personas
- Servicio de encoradas de raquetas
- Almacén de artículos deportivos
- Business Center
- Sala de presidencia
- Campo de golf de 18 hoyos, par 72, con una extensión de 7.400 yardas. Incluye cancha de prácticas, carros de golf y seis profesionales de golf.
- Clases dirigidas con profesionales especializados en las áreas de karate, aeróbicos, pesas, natación, equitación, tenis, golf, squash, pilates, yoga kundalini, box, danza árabe, baile, ballet, cycling, volting, ponis.
- Tres canchas de indor fútbol (iluminadas), cuatro de voley y una cancha de uso múltiple
- Una cancha de paint ball
- Estacionamientos (principal, norte, sur, hípico) para 700 vehículos
- Gimnasio con áreas completas de pesas, aeróbicos y pilates
- Lockers damas, caballeros y juveniles
- Salas de masajes
- Baños saunas, turcos e hidromasajes
- Oratorio
- Parque para recreación infantil, con teatro, pista de patinaje y varios juegos al aire libre
- Peluquería para damas y caballeros
- Piscina al aire libre
- Piscina semiolímpica cerrada
- Pista de bicicrós
- Pista de jogging

- Sala de Internet
- Sala de lectura
- Sala de ping-pong
- Sala pequeña de cine
- Salas de billa y billar
- Salón de bridge y ajedrez
- Tres amplios y elegantes salones en los cuales se atienden banquetes de hasta para 1.750 personas
- Seis canchas de squash y dos de raquet
- Unidad médica⁴

1. Áreas deportivas.

El club al momento cuenta con 8 áreas deportivas, las cuales están dotadas de todos los implementos necesarios que satisfacen las necesidades de sus socios, además dispone de personal capacitado que cumplen las expectativas de los mismos.

Cada área cuenta con una oficina la misma que tiene una asistente que se encarga de organizar horarios, torneos, campeonatos y demás eventos a comodidad de sus socios.

Adicionalmente para confort de los socios el club cuenta con un almacén deportivo en el cual puede encontrar todos los implementos necesarios que le ayudan a practicar su deporte favorito.

2. Área golf.

El Área de Golf es una de las más concurridas por parte de los socios e invitados. Cuenta con su propio Restaurante “Hoyo 19” con capacidad para 150 personas, su campo de golf consta de 18 hoyos con capacidad para 200 jugadores en torneos nacionales, 2 Putting Greens una Zona de Práctica, 2 Chipping Greens, 16 carros eléctricos de golf, un cuarto de talegas para 800 equipos.

⁴ Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

a. Escuelas.

Misión: La escuela de golf está para promover en forma organizada y profesional la práctica del golf a nivel infantil y juvenil en el Q.T.G.C. en un ambiente de distracción, diversión y formación tanto personal como deportiva.

Visión: Ser la mejor escuela de golf del país contribuyendo con los mejores jugadores a nivel infantil, pre juvenil, juvenil y amateur del Ecuador.

Para dar una adecuada atención a cada alumno durante la enseñanza de este deporte, la escuela de golf, deberá contar con una relación de 12 alumnos por profesor máximo.⁵

FOTO 3. CAMPO DE GOLF



Fuente: Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

⁵ Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

3. Área tenis.

El área de tenis cuenta con 16 canchas descubiertas para el uso de la escuela de tenis y socios, 4 canchas cubiertas de uso exclusivo para socios adultos en horarios establecidos.

La escuela de tenis tendrá implementos para distribuir entre los participantes, tales como bolas, uñas, conos, escaleras, cuerdas, obstáculos deportivos etc.

Las canchas de tenis tienen su respectivo mantenimiento para los distintos partidos o torneos de acuerdo al reglamento interno para la utilización de canchas.

Los padres de familia cancelarán las cuotas de la escuela de tenis en forma mensual mediante débito a través de la tarjeta de crédito diners Club del Quito Tenis y Golf Club, independiente si el alumno haya asistido a clases una o varias veces en el mes.

a. Escuelas

Misión: La escuela de tenis está para promover en forma organizada y profesional la práctica del tenis a nivel infantil y juvenil en el Q.T.G.C., en un ambiente de distracción, diversión y formación tanto personal como deportiva.

Visión: Ser la mejor escuela de tenis en el país contribuyendo con los mejores jugadores a nivel pre juvenil, juvenil.⁶

⁶ Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

FOTO 4. CANCHA PRINCIPAL Y OFICINAS



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

4. Área hípica.

En el área hípica disponemos de las siguientes instalaciones:

- Dos canchas de arena con sus respectivos obstáculos
- Una cancha de césped con set de obstáculos
- Un picadero techado para trabajo de adiestramiento de 20 x 60
- Un picadero grande de multi uso de arena.
- Un elíptico para trabajo de caballos a la cuerda
- Un circular electrónico para el trabajo de caballos al paso
- Varios Corralones para la relajación de los caballos

a. Escuelas.

Misión: Superar la expectativa que los alumnos de la escuela de equitación tienen, con el apoyo de equipo humano especializado e infraestructura adecuada.

Visión: Ser una escuela Hípica reconocida a nivel nacional e internacional, por el alto rendimiento de sus alumnos, que se desarrollan en un ambiente de comodidad, cordialidad y servicio.

En el área tenemos dos tipos de escuelas estas son las siguientes:

- **Escuela de ponis:** Para niños de dos años y medio hasta los seis años de edad.
- **Escuela de equitación:** Para niños de seis años hasta quince años.
- **Escuela de equitación:** Para personas adultas.
- **Escuela de volteo:** Para niños de dos años y medio hasta 16 años de edad.⁷

FOTO 5. CANCHA DE CÉSPED Y LA SEDE



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

5. Área squash.

Nuestra área de Squash posee la mejor infraestructura a nivel nacional y una de las mejores a nivel Panamericano.

Cuenta con 6 canchas oficiales de Squash y 2 de Raquetball que también son utilizadas para jugar Wallyball.

⁷ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

a. Escuelas.

La escuela de Squash se ha reestructurado para facilidad de los socios con lo cual se aprovecha mejor el tiempo, existe una secuencia metodológica que le ayuda al alumno a ver logros importantes al poco tiempo, a la vez que se siguen los alineamientos modernos de la práctica de este deporte en el mundo al estar montado el programa sobre una de las escuelas más exitosas del mundo. Cada sesión esta dividida en diferentes categorías lo que asegura que cada alumno desarrolle mejor su potencial de juego.

Grupo de especialización deportiva: Estos grupos se conforman con jóvenes que se encuentren jugando más de 6 meses y se lo realizan de acuerdo con su edad y habilidades, estos grupos entrenan con una intensidad de 3 sesiones a la semana de 1 hora, los días martes, miércoles y jueves de 15h45 p.m. a 18h00p.m.

Misión: Ser el club líder en la promoción y desarrollo del squash en la provincia de Pichincha, ofreciendo a nuestros socios altos estándares de calidad en los procesos de enseñanza desde el inicio de la actividad deportiva hasta la formación profesional.

Visión: Ser una empresa que contribuya al crecimiento y desarrollo de nuestros empleados y la comunidad en general, ofreciendo a nuestros Clientes socios instrucción de gran calidad, excelente atención y trato amable.

Organización: La escuela está dirigida a todos los niños hijos de socios menores de 12 años que deseen conocer este excelente deporte.

Plan de enseñanza: La orientación de la enseñanza del squash en el Q.T.G.C. está enmarcada en una de las escuelas más exitosas actualmente la cual permite prácticamente desde la primera clase aprender las técnicas básicas del squash a

la vez que el alumno logra visualizar rápidamente los logros aprendidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.⁸

FOTO 6. CANCHAS DE SQUASH



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

6. Área de natación.

La piscina cubierta da servicio desde las 06h30 horas hasta las 21h00 horas de martes a viernes y los sábados y domingos desde las 06h30 horas hasta las 19h00 horas; tiene 25 metros de largo por 13 metros de ancho (seis carriles), y una piscina para enseñanza de 8 mtrs. X 4 mtrs.

La temperatura de la piscina grande es de 29 grados y de la piscina pequeña es de 33 a 34 grados.

Los lockers de damas y varones tienen ocho duchas con vestidores y cuatro servicios higiénicos cada uno.

Un gimnasio para los ejercicios específicos de natación para los participantes del pre-equipo y equipo de competencia.

⁸ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

Un Graderío de 25 mtrs. X 4 gradas, a lo largo de la piscina.

a. Escuelas.

Misión: Recuperar la natación competitiva del Q.T.G.C. para esto se debe fortalecer los niveles de enseñanza y formación infantil; enfocando en los socios juveniles el gusto por competir por el CLUB bien preparados.

Visión: Este es un proceso de 4 a 6 años con un notable beneficio muscular y cardio-pulmonar.

El área de natación invita a toda la familia a formar parte de la escuela, en clases de estimulación temprana, sobrevivencia, enseñanza, formación, perfeccionamiento, anti- estrés y salud. También cursos de fines de semana.⁹

FOTO 7. PISCINA CUBIERTA



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

⁹ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

7. Área gimnasio.

a. Instalaciones:

El gimnasio ocupa un área de 700 mtrs. cuadrados, la misma que se divide de la siguiente manera:

- Pista interna en la que se realizan ejercicios de aeróbicos y baile.
- Sala para varios usos en la que se desarrollan clases de ballet y gimnasia formativa.
- Sala específica para cycling está equipada con 18 bicicletas y aire acondicionado.
- Área destinada a ejercicios cardiovasculares, cuenta con caminadoras, steps, bicicletas y máquinas elípticas.
- Área destinada a ejercicios de tonificación, hipertrofia muscular, rehabilitación y acondicionamiento físico.
- Cabe señalar que el gimnasio cuenta con un bar, el mismo que expende bebidas para deportistas.
- Contamos con 11 profesores en las diferentes disciplinas, dos auxiliares y dos instructores personales.

Por las distintas actividades que se realizan en el área, contamos con 120 personas al día de martes a viernes y los fines de semana 140 socios aproximadamente. Cuando se realizan eventos en los fines de semana la afluencia de socios es mayor.¹⁰

¹⁰ Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

FOTO 8. GIMNASIO



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

8. Deportes varios.

- 3 canchas de indor fútbol
- 4 canchas de voley
- 1 cancha polifuncional
- Campo de paintball
- Mesas de juego
- Mesas de billa

a. Escuelas deportivas y servicio estudiantil.

El Quito Tennis y Golf Club, preocupados por la seguridad de nuestros socios juveniles, ha decidido incorporar personal de seguridad en los recorridos que hacen nuestros buses en la ciudad de Quito y sus alrededores. Este personal calificado es miembro de la empresa que nos presta el servicio de seguridad y guardianía en el Club.

b. Escuela de fútbol LDU.

En esta escuela los niños y niñas compartirán con entrenamientos junto con los jugadores de la LIGA, ayudando así a nuestros niños a tener una inspiración en el deporte. También visitarán la casa blanca en partidos importantes donde podrán llevar la bandera y demás actividades. Y sobretodo aprenderán a dominar el balón.

Para niños y niñas de entre los 5 a 12 años de edad.¹¹

FOTO 9. CAMPO DE PAINTBALL



Fuente: Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

9. Fisioterapia.

FisioClub es una sala de fisioterapia enfocada en la prevención y tratamiento de lesiones en base a técnicas kinésicas y del uso de equipos de fisioterapia, realizando atenciones ambulatorias que buscan aliviar el dolor, recuperar lesiones, mejorar la condición física, seguridad y calidad de vida de los pacientes.

¹¹ Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

FisioClub se encuentra adaptado para atender cuatro grandes áreas: deportiva-traumatológica, como son las lesiones osteomusculares producto principalmente de actividades deportivas, respiratorio, neurológico y adultos mayores. Entrega un beneficio exclusivo y de primera calidad para los socios de la institución, ya que ellos pueden acceder a este tipo de servicios en su mismo ambiente recreativo – deportivo – social, encontrando comodidad, satisfacción, bienestar e integralidad.

FisioClub tiene una infraestructura adecuada con equipos de fisioterapia, como son: crioterapia, termoterapia superficial, equipos de terapia combinada, electroterapia y ultrasonido. Utilizadas principalmente para el tratamiento del dolor, inflamación y estimulación de procesos de reparación tisular. Además el gimnasio de esta sala cuenta con implementos como: bandas elásticas, pelotas terapéuticas, pesas, poleas, camillas y colchonetas, entre otros, necesarios para realizar ejercicios terapéuticos adecuados según el tipo de lesión.¹²

FOTO 10. CENTRO DE FISIOTERAPIA



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

¹² Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

10. Vida activa.

a. Instalaciones.

Nuestra oficina vida sana – activa está estructurada para dar charlas a nuestros socios, orientar, entrenar y guiarles acerca de la importancia de los entrenamientos en las diferentes disciplinas deportivas así como también en el área de alimentación para regulaciones del peso y pérdida de porcentaje de grasa es decir el ejercicio en nuestras vidas cotidianas; basadas únicamente en resultados obtenidos.

Contamos con el profesional de primera Cap. Cesar Benalcázar, quien imparte sus conocimientos a todos los socios que realizan la práctica deportiva.

b. Servicio.

Nuestra área fue creada con el objetivo de evaluar, guiar, entrenar, supervisar al socio en cada una de las disciplinas deportivas que se practican dentro de las instalaciones del club así como también perfeccionar las escuelas de alto rendimiento, y guiarles para un mejor hábito en sus dietas diarias.

Es decir:

- Trata de llegar a la excelencia deportiva jugando al tenis, golf, squash, natación, fútbol, equitación.
- Si deseas correr una media maratón, o una maratón, una medio iron-man o un iron-man.
- O sea mejorar tu Vo2max. Incrementar tu peso muscular, y reducir el peso graso, practícalo tendrás una vida lucida en tu empresa y en tu hogar, aliviaras tensiones, y contrarresta el stress una enfermedad mundial y de primer orden.
- Los causantes del envejecimiento precoz en una persona son el sedentarismo, el fumar (alcoholismo), y la obesidad; salgamos de estos riesgos practicando científicamente el deporte donde tu mejoraras

notablemente la parte neuromuscular, cardiovascular y cardiorrespiratoria.¹³

FOTO 11. SECRETARIA DE VIDA ACTIVA



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

11. Sala de internet.

FOTO 12. SALA DE INTERNET



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

¹³ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

a. Servicios:

- Internet
- Scanner
- Cargador de celular
- Impresiones
- Área de películas¹⁴

Lockers de caballeros: “El uso de esta dependencia, que incluye sauna, turco e hidromasaje, está permitido a los socios mayores de 18 años y sus invitados. Las personas menores de 18 años no podrán ingresar a esta dependencia, ni aun acompañado de sus padres”.¹⁵

Lockers y saunas de damas: “Pueden hacer uso de esta dependencia las socias mayores de 18 años y las invitadas de socios, igualmente”.¹⁶

12. Restaurantes.

El club cuenta con 15 centros de consumo los cuales están ubicados en lugares estratégicos y áreas deportivas, los mismos que les permite a los socios acceder al lugar de su preferencia desde restaurantes deportivos hasta restaurantes de etiqueta o de acuerdo a la exigencia de su paladar, además pone a disposición personal amable y capacitado para su atención el mismo que debe cumplir con las expectativas de los socios.

a. Restaurante Hoyo 19.

Restaurante de comida nacional e internacional, con una capacidad de 120 personas y con un ambiente cálido.

¹⁴ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

¹⁵ Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 27

¹⁶ Ídem, página 27

“Pueden hacer uso de esta dependencia los socios y sus invitados, mayores de 18 años. No se aceptan reservaciones”.¹⁷

Horario de atención.

Martes y jueves	07H00 A 17H00
Miércoles y viernes	07H00 A 21H00
Sábado, domingo y feriado	07H00 A 18H00

FOTO 13. RESTAURANTE HOYO 19



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

b. Restaurante Gourmet La Taberna.

“Pueden hacer uso de este centro de consumo los socios y sus invitados, mayores de 16 años siempre y cuando no vistan trajes de baño, pantalones cortos y calentadores. [...] Se aceptará reservaciones de martes a viernes, las que serán respetadas hasta 30 minutos después de la hora solicitada. No se acepta reservaciones los días sábados, domingos y festivos.

Los días sábados, domingos y feriados, el ingreso es libre para los socios y sus invitados de cualquier edad”.¹⁸

¹⁷ Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 25

¹⁸ Ídem

Horario de atención

Martes y jueves	12H00 A 17H00
Miércoles y viernes	12H00 A 21H00
Sábado, domingo y feriado	12H00 A 18H00

FOTO 14. RESTAURANTE LA TABERNA



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

c. Centro Gourmet Terra.

“El uso de esta dependencia está restringido únicamente a quienes usen traje de baño. Los socios podrán hacer reservaciones de mesas para la Cafetería, de martes a viernes, las que serán respetadas sólo hasta 30 minutos después de la hora solicitada. No se podrán hacer reservaciones los días sábados, domingos y festivos”.¹⁹

Horario de atención.

Martes a viernes	07H00 A 21H00
Sábado, domingo y feriado	07H00 A 19H00

¹⁹ Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 25

FOTO 15. RESTAURANTE TERRA



Fuente: Datos Internos Quito Tenis Golf Club.

d. Restaurante La Parrilla.

Restaurante de comida a la parrilla, con capacidad para 98 personas dentro del mismo.

“Esta dependencia estará abierta para atender a todos los socios del club y a sus invitados, además está permitido su uso para el personal de servicio doméstico”.²⁰

Horario de atención.

Sábado, domingo y feriado

09H30 A 18H00

²⁰ Quito Tenis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 26

FOTO 16. RESTAURANTE LA PARRILLA



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

e. Restaurante Match Point.

Con una capacidad para 48 personas.

“Pueden hacer uso de esta dependencia todos los socios del club y sus invitados.”²¹

Horario de atención.

Martes a viernes	07H00 A 18H00
Sábado, domingo y feriado	07H30 A 16H00

²¹ Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 26

FOTO 17. RESTAURANTE MATCH POINT



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

f. Restaurante El Picadero.

En este restaurant se ofrece diferentes platos desde entradas, platos fuertes, comida rápida, postres y golosinas.

“Todos los socios del club y sus invitados pueden hacer uso de este centro de consumo, además está permitido su uso para las empleadas de servicio doméstico”.²²

Horario de atención.

Martes a viernes	07H00 A 18H00
Sábado, domingo y feriado	07H00 A 16H00

²² Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 27

FOTO 18. RESTAURANTE EL PICADERO



Fuente: Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

g. Cafetería Choza Golf.

“Está habilitada para el uso de todos los socios del club y sus invitados, los días sábados, domingos, días festivos y días en que se realicen torneos de golf especiales”.²³

Horario de atención.

Martes a jueves	07H00 A 15H30
Viernes	07H00 A 17H00
Sábado y domingo	07H00 A 16H00

h. Cafetería Choza Deportes Varios.

“Dará atención a todos sus socios, invitados y empleadas de servicio doméstico durante la realización de torneos de fútbol, voleibol y básquet”.²⁴

²³ Quito Tennis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 25

²⁴ Ídem, página 26

i. Cafetería El Duende.

“Atiende a todos sus socios e invitados, los días sábados, domingos y festivos y durante los períodos vacacionales, previa comunicación. Pueden hacer uso de este centro de consumo las empleadas de servicio doméstico”.²⁵

Horario de atención.

Sábado y domingo 07H30 A 16H00

j. Cafetería Squash.

Centro de consumo que se encuentra dentro del área de Squash.

Horario de atención

Martes a viernes 16H00 A 21H00

Sábado y domingo 07H30 A 12H00

k. Cafetería Neptuno.

Centro de consumo que se encuentra dentro del área de Piscina.

Horario de atención.

Martes a viernes 12H00 A 18H00

Sábado y domingo 10H00 A 13H00

l. Cafetería Gimnasio.

Centro de consumo que se encuentra dentro del área de Gimnasio.

²⁵ Quito Tenis y Golf Club, Reglamento Interno, 1996, página 26

Horario de atención.

Martes a viernes	07H30 A 13H00 y 16H00 A 21H00
Sábado y domingo	07H30 A 13H00

m. Cafetería Lockers Damas.

Centro de consumo que se encuentra dentro del Lockers Damas.

Horario de atención

Martes a viernes	07H30 A 19H00
Sábado y domingo	07H30 A 16H00

n. Cafetería Lockers Caballeros.

Centro de consumo que se encuentra dentro del Lockers Caballeros

Horario de atención.

Martes a Viernes	07H30 A 19H00
Sábado y Domingo	07H30 A 16H00

o. Delicatesen.

Centro de consumo que se encuentra en la entrada secundaria a la Casa Sede, donde la especialidad es el pan y confitería.

Horario de atención.

Martes a viernes	07H30 A 21H00
Sábado y domingo	07H30 A 19H00

p. Sushi Bar.

Centro de consumo que se encuentra frente a la Piscina Recreativa, donde la especialidad es el sushi y la comida japonesa.

Horario de atención.

Martes a Viernes	10H30 A 18H00
Sábado y Domingo	09H30 A 18H00

1.2. Diagnóstico situacional.

A continuación se realizará un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa en general, de tal forma que se puedan establecer las amenazas y oportunidades así como las fortalezas y debilidades que afectan al club.

1.2.1. Análisis externo (macro ambiente).

Todos los factores que forman parte de este análisis son de suma importancia para el inicio, puesta en marcha y desarrollo normal de toda empresa, puesto que, estos factores están fuera del control de la empresa pero afectan directamente a la misma. El éxito de toda empresa está en saber identificar qué factores externos constituyen una amenaza, y cuales una oportunidad para la misma, al fin de obtener el mayor provecho posible.

1.2.1.1. Factor impositivo.

Este factor afecta directamente al club en cuanto a las variaciones de precios por los servicios que brinda a sus socios, especialmente a partir del año 2008, que fue cuando el club empezó a facturar sufriendo un alza notoria en el valor de sus servicios así como sus membrecías.

El IVA afecta directamente a los servicios que brinda ya que todos fueron cargados con este impuesto, obteniendo crédito tributario únicamente si las compras son

mayores a las ventas, mientras que el ICE se refleja únicamente en las membrecías y cuotas de socios transeúntes las cuales no generan crédito tributario.

Al ser el club contribuyente especial está expuesto visiblemente ante el SRI a estar al día con sus obligaciones tributarias.

El Quito Tenis y Golf Club es una corporación que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus socios, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible.

El Quito Tenis y Golf Club es un ente sin fines de lucro al ser una corporación de primer grado y estando regido bajo el Ministerio de Deportes y Recreación.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008, se establecen modificaciones al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Así mismo, la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 242 del 29 de Diciembre del 2007, dispuso entre otras, reformas tributarias relacionadas con las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.

En ese sentido, se expidió el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, mediante Decreto Ejecutivo No. 1051 del 30 de abril de 2008, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 337 del 15 de mayo de 2008.

Con estos antecedentes, el Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social han elaborado este documento, mismo que pretende poner en su conocimiento la normativa vigente y ayudarlo a cumplir con sus obligaciones tributarias.

I. DEFINICIONES.

¿Qué se entiende por corporación?

Las corporaciones se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada.

Las corporaciones podrán ser de primer, segundo y tercer grado.

- **Corporación de primer grado:** Es aquella que agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.
- **Corporación de segundo grado:** Es aquella que agrupa a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.
- **Corporación de tercer grado:** Es aquella que agrupa a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares [...].²⁶

1.2.1.2. Factor legal.

Es el factor donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre las empresas.

Se relaciona con la influencia que las organizaciones tratan de ejercer sobre el gobierno y la que el gobierno ejerce sobre ellas.

Los organismos gubernamentales afectan en gran magnitud a los negocios, puesto que, es el gobierno quien establece las reglas que rigen las actividades de las empresas dentro de las fronteras del país o la zona geográfica que administra.

El Quito Tennis y Golf Club cumple con toda la normativa legal vigente que requiere una organización de esta naturaleza para el normal funcionamiento de sus actividades.

²⁶ Anexo SRI

Adicionalmente cuenta con un examen anual de auditoría externa.

1.2.1.3. Factor económico.

Se refiere al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compite o podría hacerlo, están estrechamente entrelazados con las realidades del sector político-jurídico del entorno.

En el caso del club los factores que influyen en este sector son las tasas de interés por la variación que sufren afectando directamente a nuestros socios quienes financian sus membrecías mediante tarjeta de crédito, y la inflación, por la pérdida de poder adquisitivo que soporta la moneda, lo cual afecta a toda la población en general.

1.2.1.4. Factor social.

Se refiere a las actitudes y los valores culturales de una sociedad, ya que, estos son los pilares fundamentales de toda organización social.

Estos factores muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, político-jurídicos y tecnológicos, y en gran parte constituye el éxito o fracaso de la organización.

En este tipo de empresas los factores mencionados influyen en alto grado, debido al estatus social y económico en que se desenvuelven sus socios.

1.2.1.5. Factor tecnológico.

Los factores tecnológicos tienen una gran influencia externa, porque conforme se presentan avances en este campo toda empresa está obligada a actualizarse para tener vigencia en el mercado. Los efectos generados se producen especialmente por productos, procesos y materiales nuevos.

Ante la velocidad de los cambios tecnológicos es vital que las empresas analicen a fondo este sector lo que se refleja en la captación de mercado, por lo tanto obtienen mayor utilidades.

El Quito Tennis y Golf Club está al día con los cambios tecnológicos para brindar un mejor servicio a sus socios, tener un mejor control interno, obteniendo mayor

seguridad para ambas partes. Para ello cuenta con una sólida base de datos con toda la información de sus socios, también un sistema de ingreso con huella digital tanto para ellos como para sus invitados.

1.2.1.6. Factor ambiental.

A pesar de que el Quito Tennis y Golf Club cuenta con múltiples espacios verdes para el esparcimiento de sus socios, los mismos que cuentan con un mantenimiento permanente, el entorno se ve afectando por el alto grado de contaminación externa tanto de automotores como de industrias sin contar con el ruido permanente al que está expuesto por encontrarse situado dentro de la ciudad.

Estos factores externos influyen directamente en el normal desarrollo de las actividades de la empresa, puesto que, al no tener otro organismo de control a parte del Ministerio de Deportes no se ejecutan planes de acción para contribuir con el medio ambiente.

1.2.1.7. Factor geográfico.

El club se encuentra ubicado en el sector norte de la Ciudad de Quito entre las calles Francisco de Rumihurco y Av. Occidental lo que facilita el ingreso al club tanto a socios como empleados.

Además el club colinda con la Urbanización El Condado, donde vive gran parte de los socios y cuenta con una entrada propia.

1.2.2. Análisis interno (microambiente).

Todos los factores que forman parte de este análisis son de suma importancia para toda empresa, puesto que los puede controlar internamente la empresa, a través del cumplimiento de estatutos, normas, reglamentos, políticas y demás normativa interna.

El éxito de toda empresa está en saber identificar qué factores internos constituyen una debilidad, y cuales una fortaleza para la misma, con el fin de elaborar estrategias que le permitan mejorar.

1.2.2.1. Clientes.

Se denomina clientes a los socios que conforman el club, quienes ingresan financiando su membrecía y aportan mensualmente con una cuota de mantenimiento de acuerdo a la categoría que ocupen.

El futuro socio se somete a un proceso de selección y aceptación del directorio y una vez que ha cumplido con los requisitos establecidos, puede formar parte del club. Caso contrario la solicitud de ingreso será rechazado.

Actualmente el club no está aceptando nuevos socios activos, únicamente hijos de socios activos.

El Club se compone de ocho clases de socios: vitalicios, honorarios, activos, especiales, juveniles, ausentes, transeúntes y corresponsales.

- 1. Socios vitalicios.** Son todos los socios activos que habiendo tenido esta calidad durante 30 años, por lo menos, hayan cumplido 65 años de edad, y aquellos que teniendo la calidad de socios activos por 35 años, cumplan 60 años de edad. Los socios vitalicios gozarán de los mismos derechos y prerrogativas de los socios activos y estarán exonerados del pago de cuotas ordinarias y extraordinarias.
- 2. Socios honorarios.** Son el Presidente de la República y el Alcalde de la ciudad de Quito mientras ejerzan sus cargos y no deberán presentar solicitudes de ingreso como socios activos, mientras estén en ejercicio de los cargos por los cuales se les confirió dicha calidad.
- 3. Socios activos.** Son las personas mayores de 21 años que hayan sido aceptadas como tales por el directorio.
- 4. Socios especiales.** Son los cónyuges de los socios activos, vitalicios y honorarios. Los socios especiales adquieren la calidad de tales por el sólo

hecho de su matrimonio. La perderán en caso de divorcio, pero podrán solicitar su reingreso al Club.

5. **Socios juveniles.** Son los hombres y mujeres menores de 21 años, hijos de padre o madre que tengan la calidad de socio(a) vitalicio(a) o activo(a).
6. **Socios transeúntes.** Son los extranjeros que no teniendo su residencia permanente en Quito y encontrándose temporalmente en esta ciudad, hayan sido aceptados como tales por el Presidente.
7. **Socios corresponsales.** Son los socios de otros clubes que hubiesen sido aceptados como tales por el directorio, siempre que exista un convenio de intercambio con respecto a los socios del Quito Tenis y Golf Club. Su ingreso y permanencia serán reglamentados por el directorio.
8. **Socios ausentes.** Son todos aquellos que estuvieren fuera del país por más de seis meses y hayan solicitado oportunamente el ausentismo. El directorio reglamentará la situación de los socios ausentes.

El club financia sus operaciones con los recursos provenientes de los pagos de las membrecías, cuotas y la prestación de diferentes servicios a sus socios.

A continuación el detalle de cuotas de mantenimiento y membrecías:

TABLA 2. CUOTAS DE MANTENIMIENTO

DETALLE	USD\$	MENSUAL	TRIMESTRAL				TOTAL
		CUOTA	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE	
Activos >=26	USD\$	123,00	37,00	37,00	37,00	37,00	148,00
Corresponsal	USD\$	123,00	37,00	37,00	37,00	37,00	148,00
Especial x Propios D	USD\$	64,00	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00
Activos < 26	USD\$	64,00	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00
Ausente	USD\$	37,00	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00
Ausentes >26 años	USD\$	62,00	9,00	9,00	9,00	9,00	36,00
Transeúntes	USD\$	483,84	-	-	-	-	483,84
Vitalicios	USD\$	-	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00

Elaborado por: Rodrigo Ramos-Jefe de Cobranzas

TABLA 3. MEMBRECÍAS

DETALLE	USD\$.	SUBTOTAL	35% ICE	12% IVA	TOTAL
Socios Nuevos	USD\$	80.000,00	-	-	80.000,00
Socios Juveniles a Activos	USD\$	8.000,00	-	-	8.000,00
Socios Especiales a Activos	USD\$	26.664,00	-	-	26.664,00
Socios Transeúntes	USD\$	793,65	277,78	128,57	1.200,00
* Reingresos	USD\$	-	-	-	-

Elaborado por: Rodrigo Ramos-Jefe de Cobranzas

* El valor no está definido, depende de la liquidación que se le realice al socio

A continuación el detalle de ingreso de socios al club, consumos en restaurantes, consumos en áreas deportivas y cargos mensuales que se muestran en las tablas 3, 4, 5 y 6, respectivamente:

TABLA 4. INGRESO DE SOCIOS AL CLUB

ACTIVIDAD/DEPARTAMENTO	RESTAURANTES	FACTURACIÓN	COBRANZAS
1. Cliente realiza un consumo en el restaurante.	El socio ingresa a un centro de consumo y realiza su pedido.		
2. El mesero ingresa consumo en sistema micros	El mesero ingresa manualmente todos los consumos de los socios		
3. El mesero imprime la factura	El mesero imprime 3 facturas la original y dos copias en formato preimpreso, las dos últimas deben ser entregadas a facturación con el respectivo cuadro de caja.		
4. El cliente recibe factura y cancela la misma en efectivo, diners o cuenta por cobrar.	El mesero debe cerrar la cuenta en micros especificando la forma de pago de la factura.		
5. Las facturas que fueron canceladas en efectivo y diners se contabilizan.		Se procede a obtener un reporte del sistema contable y a contabilizar las facturas que fueron ingresadas en micros.	
6. El resto de facturas pasa a cobranzas para la respectiva gestión de cobro.			Facturación envía un reporte de las facturas que fueron ingresadas en micros como cuentas por cobrar para su debido proceso.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

TABLA 5. CONSUMOS EN RESTAURANTES

ACTIVIDAD/DEPARTAMENTO	ÁREA DEPORTIVA	FACTURACIÓN	COBRANZAS
1. Cliente realiza un consumo en el área deportiva.	El socio ingresa a un área deportiva y realiza un consumo.		
2. La asistente ingresa datos de la factura en formato excel.	Este proceso se realiza ya que el módulo de facturación no emite la factura.		
3. La asistente imprime factura	El mesero imprime 3 facturas la original y dos copias en formato preimpreso, las dos últimas deben ser entregadas a facturación con el respectivo cuadro de caja.		
4. El cliente recibe factura y cancela la misma por débito, efectivo o cuenta por cobrar.	La asistente debe ingresar el consumo en el módulo de facturación especificando la forma de pago de la factura.		
5. Las facturas que fueron canceladas en débito y efectivo se contabilizan.		Se procede a obtener un reporte del sistema contable y a contabilizar las facturas que fueron ingresadas en el módulo de facturación.	
6. El resto de facturas pasa a cobranzas para la respectiva gestión de cobro.			Facturación envía un reporte de las facturas que fueron ingresadas en el módulo de facturación como cuentas por cobrar para su debido proceso.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

TABLA 6. CONSUMOS EN ÁREAS DEPORTIVAS

ACTIVIDAD/DEPARTAMENTO	GARITA PRINCIPAL	COBRANZAS
1. Socio llega a la entrada principal y presenta su tarjeta.	Con el número de tarjeta se verifica si el socio está al día con sus pagos	
2. Si el socio está al día con sus pagos puede ingresar al club	El guardia permite ingreso al club	
3. Caso contrario el socio deberá acercarse al departamento de cobranzas	El guardia dirige al socio al departamento de cobranzas.	Se le realiza una liquidación por los valores que el socio está adeudando.
4. Si el socio cancela sus deudas pendientes podrá ingresar		Se le cobra los valores pendientes y se le entrega al socio el respectivo recibo de pago.
5. Caso contrario deberá salir del club		Se le solicita cordialmente al socio que abandone el club hasta pague lo adeudado.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

TABLA 7. CARGOS MENSUALES

ACTIVIDAD/DEPARTAMENTO	FACTURACIÓN	COBRANZAS	DINERS
1. Se actualiza la base de datos goldmine		Este proceso lo realiza el Jefe de cobranzas.	
2. Se genera el archivo txt en el módulo de facturación.	Este proceso lo realiza la asistente de facturación.		
3. Se imprime el cuadro de ciclos	Es un respaldo para comparación con la contabilidad.		
4. Se sube el archivo txt a la página web de diners y se envía mail con cuadro de información.			Al recibir esta información envía una confirmación de valores.
5. Diners envía la respuesta con rechazos			Nos envía un archivo con todos los archivos que no procesaron por tarjetas boletinadas, rechazadas, entre otros.
6. Se procesa la información	Se realiza las 3 integraciones: no diners, negados y diners ok.		
7. Se contabiliza la información	Este proceso lo realiza la asistente de facturación.		
8. Se emiten los respectivos informes		Se entrega a cobranzas un archivo con las cuentas por cobrar para su respectiva gestión.	
9. Se imprimen las facturas de cargos mensuales.	Se obtiene la información del sistema contable para proceder con la impresión de facturas de cargos mensuales.		

Elaborado por: Ximena Cigiencia

Cobro de cuotas de mantenimiento y consumos.

Modalidad de cobro: Las cuotas mensuales de mantenimiento, las cuotas extraordinarias, los consumos y los cargos por concepto de lockers, pesebreras, tarjetas y otros, serán debitados mensualmente y de manera automática de las tarjetas de crédito de los socios.

Las tarifas de invitados y los consumos que efectúen los socios en cualquiera de los centros de consumo, deberán ser cancelados igualmente con su tarjeta de identificación y crédito o a su vez con dinero en efectivo.

Plazo para el pago: Los socios del club deben cancelar todos los valores debitados en su tarjeta de crédito dentro del mes de la cobranza, caso contrario deben cancelar a la empresa emisora de la tarjeta los valores por concepto de interés por mora y cargos por manejo. Los socios y sus dependientes tengan retraso en sus pagos, no pueden ingresar al club.

Separación por falta de pago: Será necesariamente motivo de separación la falta de pago de las cuotas ordinarias, cuotas extraordinarias y los pagos por concepto de lockers, pesebreras, consumos y otras tarifas, correspondientes a seis meses, previo requerimiento escrito al socio. El socio que hubiere sido separado del club por falta de pago de sus obligaciones no podrá reingresar en ningún tiempo.

1.2.2.2. Empleados.

El club cuenta con 450 empleados entre personal fijo de planta y extras, quienes trabajan únicamente los fines de semana o en eventos organizados por los socios.

A continuación la estructura orgánico funcional del Quito Tenis y Golf Club, el cual se encuentra dividido en tres niveles: directivos, jefaturas y operativos. En la página 43 se muestra la estructura orgánica funcional del Quito Tenis y Golf Club.

Fundación Quito Tenis y Golf Club (Q.T.G.C.).

Antecedentes.

Desde los inicios de su existencia, ya sea como Quito Tenis o como Golf Club, los socios se han preocupado por la ayuda que podía dar a la ciudad y al país.

La provisión de agua potable, lavandería, fuerza eléctrica a los barrios aledaños a el Condado y Velasco: la entrega a ocho mil metros cuadrados al otro lado de la vía Occidental para la construcción de canchas deportivas y un pequeño centro asistencial para mejoras de la vecina parroquia de Cotocollao, fueron contribuciones interesantes del Club a sectores desposeídos de la capital, ofrecidas por el Directorio que ejerció sus funciones entre 1980 y 1981.

La construcción de las canchas de la Carolina ha dado impulso a este deporte que se lo practica hasta la actualidad en instalaciones abiertas libremente a todo público.

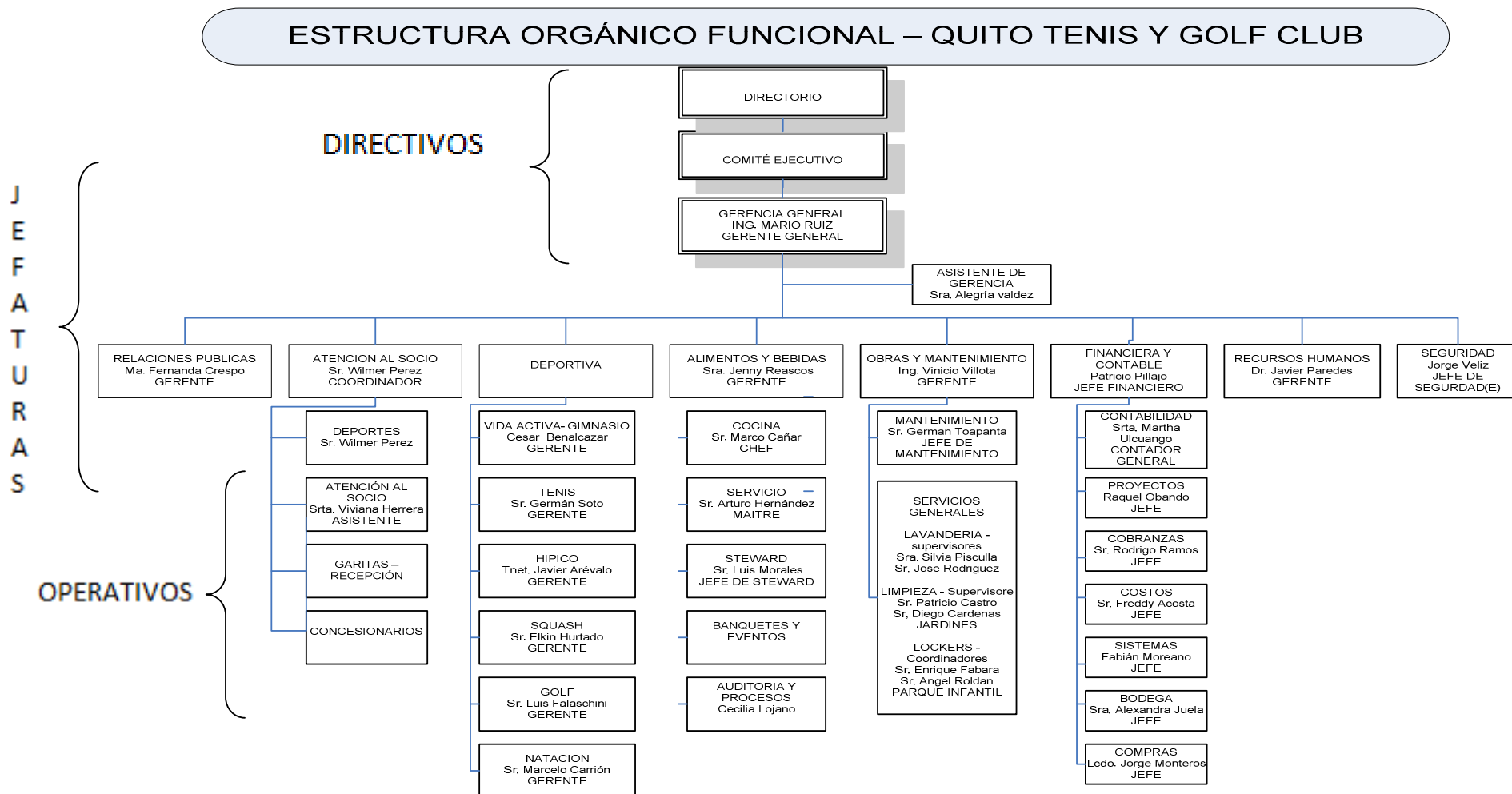
En 1972, por iniciativa del señor Carlos Guarderas, Vicepresidente del Club, se realizó un convenio con el Hospital de la Universidad Católica de Quito, mediante el cual el Quito Tenis y Golf Club tomaba a su cargo los gastos que ocasionaba el mantenimiento de una sala con diez camas de dicho hospital, para la atención a los niños hasta seis años de edad.

Aprobación de los Estatutos de la Fundación: 12 de septiembre 2001

Decreto Ministerial 0247

Presidencia: Sr. Nicanor Calisto

FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGÁNICO



Fuente: Datos Internos Q.T.G.C.

Inicio de actividades con la contratación de: Juan Carlos Chacón
Noviembre de 2002.

Actividades de la Fundación durante el 2009:

- Creación de negocios para recaudar fondos para las obras, negocio en funcionamiento “El Rinconcito” cafetería para el personal.
- Entrega de becas escolares y talleres de motivación
- Mejoras y mantenimiento de guarderías
- Consultas pediátricas gratuitas.²⁷

Proyectos realizados.

Financiaron 50 becas:

- Son otorgadas a niños y jóvenes de escasos recursos económicos, pasabolas, caddies e hijos de colaboradores del Club, algunos de ellos discapacitados, con Parálisis Cerebral, Síndrome de Down y problemas auditivos y visuales.
- Las becas incluyen: matrícula y pensiones en colegios privados o especiales, uniformes, útiles escolares, atención médica, terapias, medicinas, apoyo psicológico y talleres de motivación. Se realiza además un constante monitoreo de asistencia, aprovechamiento y conducta.

Centros infantiles.

- En “CARITAS ALEGRES” y “MI PEQUEÑO CIELO” se brinda cuidado, educación y alimentación diaria a más de 200 niños entre 3 meses y 5 años de edad.
- Mes a mes se da mantenimiento de las instalaciones que tanto esfuerzo ha tomado construir: continuamente se pintan paredes, se resuelven problemas de plomería y electricidad y se las abastece de artículos de limpieza.

²⁷ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

Atención médica.

- Consultas pediátricas gratuitas. Gracias a la generosidad y el tiempo dedicado por el Dr. Xavier Jijón Letort, Médico Pediatra, se ofrece sin ningún costo, consultas a los hijos de los colaboradores del Club y a los niños de “Caritas Alegres” y “Mi Pequeño Cielo”.
- Varios de los colaboradores del Club, caddies, pasabolas, personal de jardín cuentan sin costo alguno con el Seguro Metropolitano de Salud.
- Los becados reciben también medicinas gratuitas bajo receta médica.²⁸

1.2.2.3. Competencia.

A excepción de la categoría de socios transeúntes, el Quito Tennis y Golf Club no tiene competencia con otros clubes, puesto que, no se está receptando socios nuevos. Nuevos ingresos se recepta únicamente en la categoría de juveniles quienes por derecho pueden ingresar como activos al cumplir 21 años. En consecuencia la competencia está centrada en el ingreso de transeúntes ya que ellos no son permanentes, sin embargo generan altos rendimientos económicos. Por lo anterior el Q.T.G.C. decidió bajar el valor del ingreso así como la cuota mensual con el fin de captar más socios transeúntes, a continuación un detalle comparativo de las cuotas anteriores y de las actuales:

TABLA 8. DETALLE DE CUOTAS DE SOCIOS TRANSEÚNTES

DETALLE	MEMBRECÍA	USD\$	SUBTOTAL	35% ICE	12% IVA	TOTAL
Socios Transeúntes 1 año	Anterior	USD\$	3.000,00	1.050,00	486,00	4.536,00
Socios Transeúntes 2 años	Anterior	USD\$	5.000,00	1.750,00	810,00	7.560,00
Socios Transeúntes 1 año	Actual	USD\$	793,65	277,78	128,57	1.200,00

Elaborado por: Rodrigo Ramos-Jefe de Cobranzas

DETALLE	CUOTA MENSUAL	USD\$	SUBTOTAL	35% ICE	12% IVA	TOTAL
Socios Transeúntes	Anterior	USD\$	640,00	224,00	103,68	967,68
Socios Transeúntes	Actual	USD\$	320,00	112,00	51,84	483,84

Elaborado por: Rodrigo Ramos-Jefe de Cobranzas

²⁸ Datos Internos Quito Tennis Golf Club.

Los socios transeúntes son exclusivamente extranjeros que no tienen su residencia permanente en Quito y se encuentran temporalmente desempeñando cargos diplomáticos o como ejecutivos de alto nivel en grandes empresas, que han sido aceptados como tales por el presidente del club.

1.2.3. Matrices de evaluación.

1.2.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se desarrolla siguiendo estos pasos:

1. Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados del proceso interno de la organización, la misma deberá incluir tanto fortalezas como debilidades que afectan a la organización. En esta lista primero deberán ir las fortalezas y después las debilidades. Todo lo más específico posible.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se determina una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la organización.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.²⁹

De acuerdo al modelo presentado, para el Q.T.G.C. se presente a continuación la matriz de evaluación de factores internos:

²⁹ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

TABLA 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Infraestructura	0,12	4	0,48
2. Prestigio	0,15	4	0,60
3. Clase	0,13	4	0,52
4. Atención al socio	0,10	3	0,30
5. Servicios que brinda	0,11	3	0,33
DEBILIDADES			
1. Sistemas informáticos	0,12	3	0,36
2. Pérdida de información	0,06	2	0,12
3. Control interno	0,09	2	0,18
4. Carga operativa	0,07	2	0,14
5. Horarios de trabajo	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		3,08

Elaborado por: Ximena Cigiencia

El total ponderado de 3,08, que se indica arriba, muestra que la posición estratégica interna general del club está por encima de la media en su esfuerzo por seguir tácticas que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

1.2.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

El objetivo de esta matriz es resumir y evaluar información económica, social, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva de la organización bajo estudio.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito del proceso externo de la organización, la misma deberá incluir tanto oportunidades como amenazas que afectan a la organización. En esta lista primero deben ir las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible.

2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se determina una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la organización.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.³⁰

³⁰ http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

De acuerdo al modelo presentado, para el Q.T.G.C. se presente a continuación la matriz de evaluación de factores externos:

TABLA 10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Atraer más socios transeúntes	0,25	4	1,00
2. Conseguir más auspiciantes para sus torneos	0,20	3	0,60
3. Realización de torneos internacionales como anfitriones	0,18	3	0,54
AMENAZAS			
1. Crisis económica	0,15	4	0,60
2. Inflación	0,12	3	0,36
3. Competencia	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		3,30

Elaborado por: Ximena Cigüencia

El total ponderado de 3,30 indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

1.2.3.3. Análisis FODA.

Es una herramienta que servirá para analizar la situación competitiva de la organización, dentro de cada uno de los ambientes del Q.T.G.C (externo e interno), analizando las principales variables que la afectan utilizando el método promedio ponderado para la evaluación de cada una de las variables, las mismas que han sido escogidas a través de la observación y experimentación; encontrando en el ambiente externo las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que perjudican las potencialidades de la organización.

FACTORES EXTERNOS.

a. OPORTUNIDADES.

- Atraer más socios transeúntes. Ingreso de socios con misiones diplomáticas que estén de paso en el país.
- Conseguir más auspiciantes para sus torneos. Lograr que mediante el apoyo económico de los auspiciantes se cubra la totalidad del costo de torneos.
- Realización de torneos internacionales como anfitriones. Para conseguir más prestigio, mantener el buen nombre y que los deportistas sobresalgan.

b. AMENAZAS.

- Crisis económica. El riesgo país contribuye a la disminución de los ingresos de los socios lo que trae como consecuencia el incumplimiento en las obligaciones económicas de los mismos con respecto al club.
- Inflación. La pérdida del poder adquisitivo de la moneda, esto hace que los socios dejen de pagar las cuotas y sean separados definitivamente del club por falta de pago.
- Competencia. Al igual que el Q.T.G.C., el Club Los Arrayanes tiene como objetivo la atracción de socios transeúntes.

FACTORES INTERNOS.

a. FORTALEZAS.

- Infraestructura. El Q.T.G.C. cuenta con amplias instalaciones de lujo, las cuales son constantemente remodeladas para comodidad de los socios.
- Prestigio. El Q.T.G.C. cuenta con un nombre y una excelente reputación adquiridos por más de 50 años.
- Clase. El Q.T.G.C. cuenta con socios de estatus económico alto quienes ingresan cumpliendo algunos requisitos impuestos por el Directorio, donde es de gran influencia su clase social.
- Atención al socio. Para el Q.T.G.C. lo más importante es la excelencia que los empleados demuestran al atender los requerimientos de los socios.

- Servicios que brinda. Todos orientados a satisfacer las necesidades de distracción y relax de los socios.

b. DEBILIDADES.

- Sistemas informáticos. Deficiencia en los sistemas de bases de datos que almacenan información.
- Pérdida de información. Falta de espacio y organización en los archivos físicos.
- Control interno. Falta de espacio y organización en los archivos físicos.
- Carga operativa. Por la falta de estudio y control en las actividades existe exceso de trabajo.
- Horarios de trabajo. Para satisfacer las necesidades de los socios los horarios de trabajo de los empleados les obliga a permanecer más tiempo de lo debido en el club.

TABLA 11. ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Atraer más socios transeúntes 2. Conseguir más auspiciantes para sus torneos 3. Realización de torneos internacionales como anfitriones	1. Crisis económica 2. Inflación 3. Competencia
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Infraestructura 2. Prestigio 3. Clase 4. Atención al socio 5. Servicios que brinda	1. Sistemas informáticos 2. Pérdida de información 3. Control interno 4. Carga operativa 5. Horarios de trabajo

Elaborado por: Ximena Cigiencia

De acuerdo al análisis presentado podemos observar que el Q.T.G.C. brinda a sus socios todo tipo de servicio, además para su mayor comodidad y satisfacción está dispuesta a ofrecer servicios adicionales si así fuese el caso, conforme a sus necesidades.

La información utilizada en la elaboración del análisis FODA ha sido proporcionada por Gerencia Financiera y Contabilidad General, toda la información fue recopilada

mediante entrevistas, puesto que, no existen documentos que proporcionen la misma, por esto se tomo nota de lo más relevante para en conjunto con la experiencia y la observación resumirlo en el análisis presentado.

Diagnóstico del departamento financiero.

El departamento financiero es el encargado de planificar, organizar, controlar y evaluar la gestión financiera en coordinación con el resto de áreas, sin embargo esta área presenta un cuello de botella en su proceso de facturación, debido a que es el departamento de cobranzas quien se encarga de esta función con una sola asistente que es la responsable de las tareas de cobranza y facturación indistintamente, razón por la cual no se sigue un procedimiento continuo de esta actividad, generando duplicidad y error en la emisión de facturas que desembocan en un alto margen de error en la presentación de la información financiera con la cual se corre el riesgo de tomar malas decisiones económicas que afecten el buen desempeño del Q.T.G.C.

Adicional la creación de un departamento de facturación es de suma importancia para el club, puesto que, al tener socios de elite es necesario guardar la confidencialidad de toda la información que se maneja dentro del mismo, por esto no es conveniente tener pasantes o personal temporal ya que ellos no pueden manejar toda la información y de esta manera el trabajo se sigue centralizando en una sola persona.

Además de lo indicado anteriormente, por la magnitud de transacciones es necesario que haya responsabilidad directa en un departamento, el mismo que será el encargado de analizar y responder sobre el movimiento fiscal, ya que se debe considerar que el Q.T.G.C. es contribuyente especial y la información sobre las ventas o facturación que se realice dentro de la institución es muy importante para la presentación de los anexos transaccionales (ATS), este motivo es suficiente para quitar la responsabilidad de dichas obligaciones a un simple asistente.

Como demostramos a continuación en el resumen de movimientos de facturación, sería poco ético, asignar toda la carga operativa a una sola persona, a pesar de que tenga la ayuda de un software de facturación.

El Q.T.G.C. cuenta con 7.226 socios incluyendo a sus familias, tomando como referencia la información financiera recopilada en el año 2010, se emite un promedio mensual de 18.019 facturas como se detalla en siguiente cuadro.

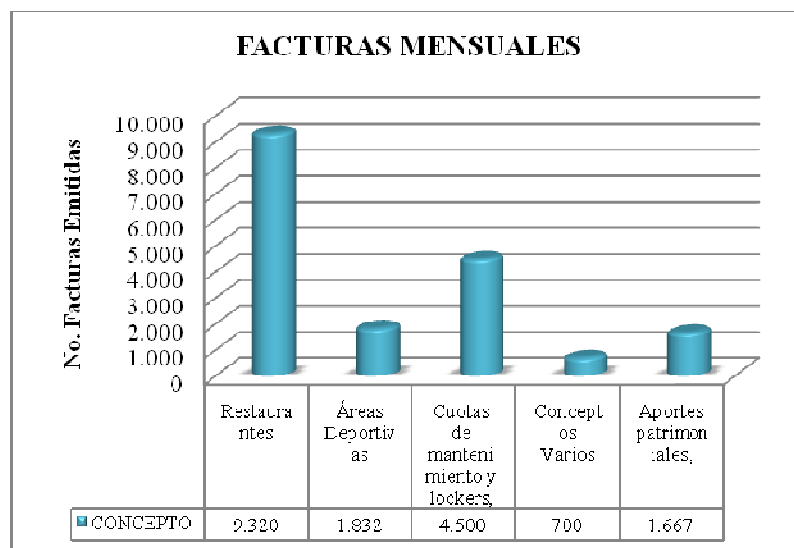
TABLA 12. CUANTIFICACIÓN DE FACTURAS MENSUALES

CUANTIFICACION DE FACTURAS MENSUALES			
No.	CONCEPTO	No. FACTURAS EMITIDAS	%
1	Restaurantes	9.320	52%
2	Áreas Deportivas	1.832	10%
3	Cuotas de mantenimiento y lockers	4.500	25%
4	Conceptos Varios	700	4%
5	Aportes patrimoniales	1.667	9%
TOTAL		18.019	100%

Elaborado por: Ximena Cigiencia

Del total de facturas emitidas se logra facturar alrededor de \$ 814.693,28 en promedio mensual, siendo los rubros más importantes los restaurantes que participan con el 52% y las cuotas de mantenimiento y lockers con el 25%, existiendo una variación significativa de mes a mes básicamente en el área de restaurantes.

GRÁFICO 1. CUANTIFICACIÓN MENSUAL DE LAS FACTURAS



Elaborado por: Ximena Cigliencia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la cantidad de documentos emitidos es importante, por lo tanto una sola persona no se abastece para la ejecución eficiente del proceso, razón por la cual es imprescindible la creación de un departamento de facturación donde se centralice toda la información de las ventas provenientes de los conceptos mencionados, para tener un mejor control interno de todos estos procesos y así entregar información oportuna que consecuentemente será reflejada en balances con el fin de tomar decisiones acertadas que contribuyan a la optimización de recursos existentes en el club.

Conclusiones del diagnóstico.

Las conclusiones del diagnóstico destacan los principales problemas del Departamento Financiero, los cuales están detallados a continuación:

TABLA 13. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO		
Descriptor	Causas	Efectos
1.- Acumulación de Funciones.	La falta de un área específica de facturación recarga las tareas del área de cobranzas	Duplicidad de documentos y errores en la emisión

	incrementando el grado de error en dicho proceso.	de información financiera para la toma de decisiones.
2.- Estráticas de Innovación.	No existe un manual o una guía a seguir, donde basarse para ver las estrategias que ayuden a salir del cuello de botella del proceso de facturación.	Retroceso en la ejecución del proceso financiero porque no se tiene la información de ventas a tiempo que permiten tomar las decisiones económicas acertadas.
3.- Procesos de facturación eficiente.	No existe un área de facturación donde se pueda transferir todos los documentos que se requieren para mantener una línea de trabajo adecuada en concordancia con el resto de áreas del Q.T.G.C.	Toma de decisiones erróneas al momento de que surge un problema. Y como consecuencia pérdidas monetarias y lo que es irrecuperable la pérdida de un cliente por un servicio deficiente.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

CAPÍTULO 2

2. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN.

2.1. Planificación.

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.³¹

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden. [...] ³²

2.1.1. Definición de los objetivos.

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los

³¹DIEZ DE CASTRO, Emilio Palo, Administración y Dirección, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4

³²COSTA, Sussana, La Planificación, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

objetivos son las metas que se quiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

Un departamento puede tener sus propios objetivos, siendo diferentes a los que constituyen el plan básico de la empresa, pero no por ello dejan de contribuir al alcance de los objetivos de la organización. Los objetivos o metas son planes y requieren de un proceso de planeación al igual que el resto de los planes. [...]³³

Por lo tanto los objetivos planteados para la creación del departamento de facturación son los siguientes:

a) Objetivo general.

Diseñar procesos, manuales de procedimientos y de funciones de facturación con sus respectivas actividades mediante la creación de un departamento independiente para mejorar el uso de recursos y disminuir el margen de error en la información financiera.

b) Objetivos específicos.

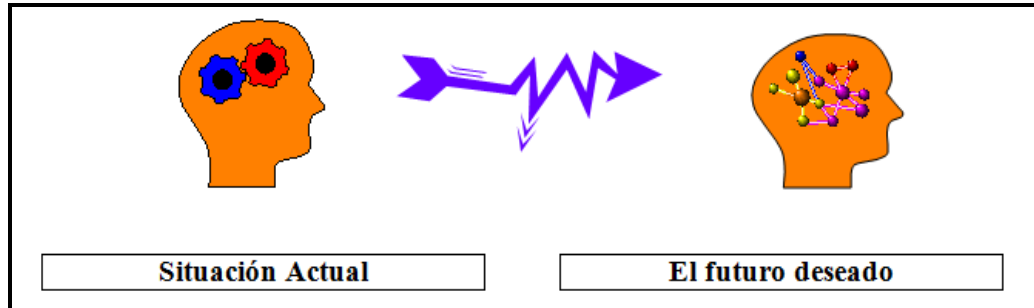
- Crear el departamento de facturación mediante aprobación del Directorio del Q.T.G.C., con el fin de asignar actividades alusivas a la consecución de un proceso eficiente y de esta manera centralizar funciones en una sola área.
- Diseñar documentos que formalicen la creación del departamento de facturación para un mejor control de los procesos.
- Disminuir el margen de error en la información financiera a través del análisis de las cuentas y entrega de pruebas departamentales oportunamente.

³³ COSTA, Sussana, La Planificación, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

2.1.2. Situación actual vs situación futura.

Es una comparación que se realiza entre la situación actual con sus deficiencias y la situación futura esperada mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos.

FIGURA 3. SITUACIÓN ACTUAL VS. SITUACIÓN FUTURA



ELABORADO POR: Ximena Cigiencia

A continuación la situación actual y situación futura esperada planteada para la creación del departamento de facturación del Quito Tenis y Golf Club.

TABLA 14. COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL VS. SITUACIÓN FUTURA QUITO TENIS Y GOLF CLUB

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA
1. Carencia de manual de procedimientos	1. Elaboración de un manual de procedimientos
2. Deficiente asignación de funciones	2. Equitativa asignación de funciones
3. Pérdida de tiempo en procesos manuales de contabilización	3. Automatización de procesos manuales de contabilización
4. Retraso en la impresión y entrega de facturas de mantenimiento y lockers a los socios	4. Entrega oportuna de facturas a través de impresión automatizada de las mismas con autorización del SRI
5. Deficiencia en el análisis de cuentas	5. Asignación de análisis de cuentas a una sola persona
6. Retraso en la entrega de información financiera	6. Entrega oportuna de información financiera
7. Aplazamiento en la toma de decisiones	7. Toma de decisiones a tiempo
8. Control interno deficiente	8. Control interno eficiente

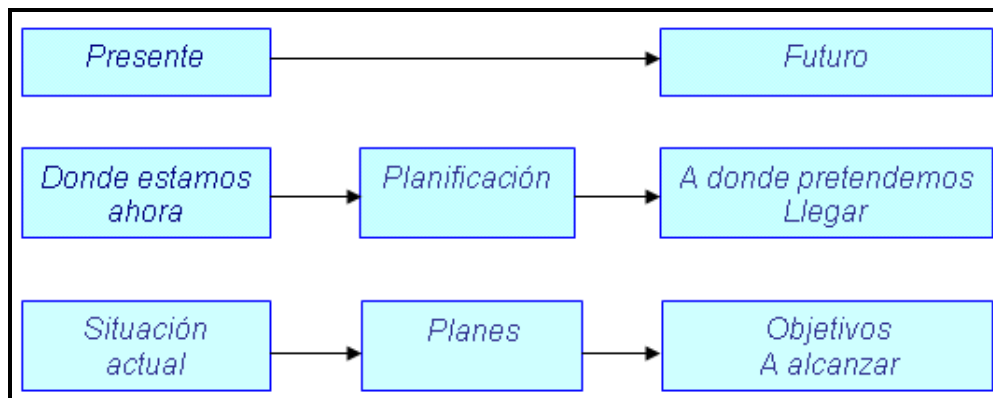
ELABORADO POR: Ximena Cigüencia

2.1.3. Desarrollo de premisas en base a situaciones futuras.

“Significa poner en circulación decisiones importantes de la planeación de acuerdo con los tipos de planes existentes y con los objetivos establecidos. Entre mejor se comprenda y mayor sea el acuerdo entre los encargados de la planeación con respecto a las premisas, mayores serán los resultados”. [...] ³⁴

³⁴ COSTA, Susana, La Planificación, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

FIGURA 4. PREMISAS DE LA PLANIFICACIÓN



Fuente: COSTA, Sussana, La Planificación, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Elaborador por: Ximena Cigüencia

Actualmente la facturación se encuentra como una actividad a cargo de una persona dentro del departamento de cobranzas, donde el Jefe del mismo ejerce supervisión directa sobre la actividad y el Jefe Financiero es el encargado directo. Al ser una actividad no consta dentro del organigrama funcional del club. Por cuestión de tiempo y carga operativa algunas funciones de facturación han pasado a manos de cobranzas y otras a contabilidad, por esta razón no existe un control eficiente de los ingresos por concepto de ventas, lo que se pretende conseguir con la creación del departamento de facturación es la centralización de funciones en un solo departamento, el mismo que va a estar a cargo del control y que conjuntamente con el departamento de cobranzas van a trabajar para mejorar esta deficiencia y así presentar información oportuna y real a gerencia cuando esta la necesite. Además se ejercerá control tanto en restaurantes como en áreas deportivas.

2.2. Organización.

“Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”.³⁵

³⁵ ROBBINS, Stephen, Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005, págs. 7- 9.

2.2.1. División del trabajo – definición de tareas.

La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en que cuanto más completo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a remplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que fabrica toda los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

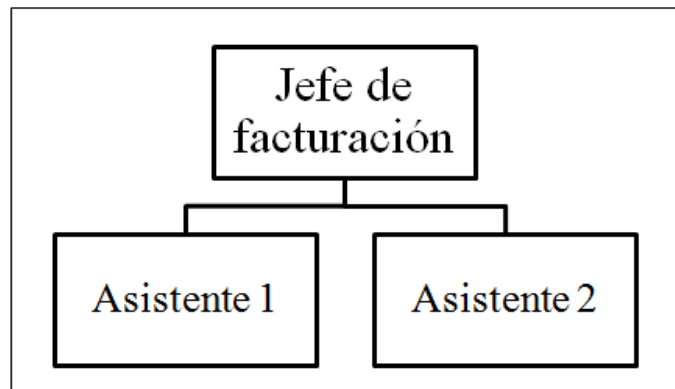
La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

Por más que sus ventajas sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear. [...] ³⁶

³⁶ PALACIOS, Gastón, Definición y Principios de la Administración, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/

De acuerdo al análisis y requerimiento del departamento de facturación esta es la propuesta: Donde va a existir un Jefe de facturación y a su cargo estarán 2 asistentes quienes serán su soporte.

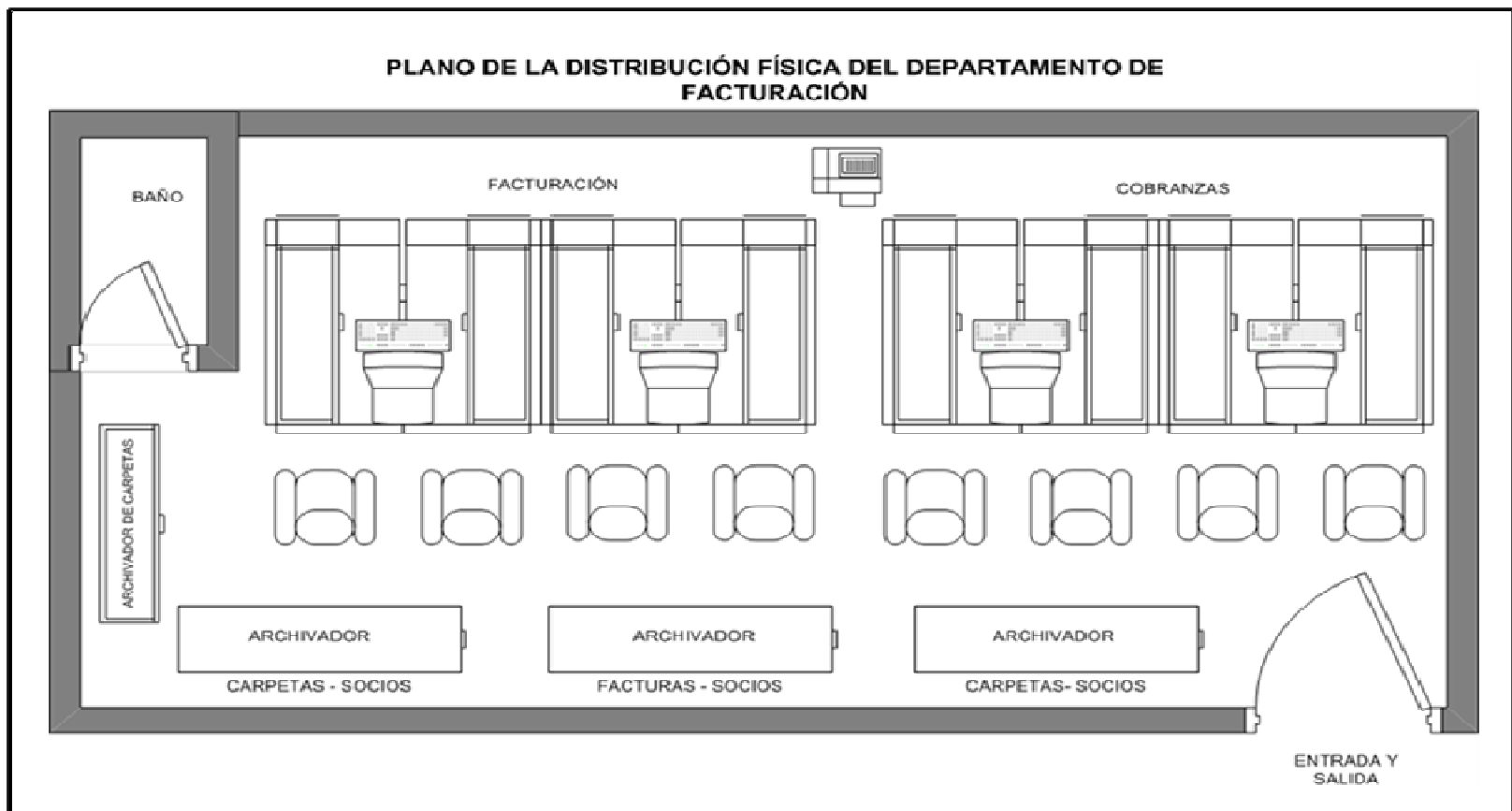
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN



Elaborado por: Ximena Cigüencia

Dentro de la propuesta se incluye el diseño de las oficinas que se dispondrán para el nuevo departamento de facturación el mismo que necesitará una reestructuración del espacio físico ya destinado para el área de cobranzas.

FIGURA 6. PLANO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN



Elaborado por: Ximena Caguena

2.2.2. Análisis de puestos – selección y colocación.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una entidad. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa [...]³⁷

“La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada. [...]”³⁸

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación),

³⁷BAGGINI, Alejandra, Análisis y Diseño de Puestos, <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

³⁸ Idem

considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización. [...]³⁹

A continuación se va a detallar los perfiles de los cargos necesarios para el departamento de facturación:

Jefe de facturación.

TABLA 15. JEFE DE FACTURACIÓN

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO
<p>Nombre del cargo: Jefe de facturación Área o departamento: Facturación Reporta a: Jefe Financiero Relaciones internas con: Jefe de Cobranzas, Jefe de Costos y Contador General Subalternos: 2 Horario de trabajo: lunes a viernes, 09:00 a 18:00</p>
REQUERIMIENTOS
<p>Edad: entre 28 años y 40 años Género: Indiferente Estado Civil: Indiferente Formación académica: CPA, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o Ingeniería en Finanzas</p>

³⁹ BAGGINI, Alejandra, Análisis y Diseño de Puestos, <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

COMPETENCIAS

Competencias académicas: Especialidad en contabilidad. Análisis e interpretación de información financiera para presentaciones a Directorio.

Competencia laboral: 5 años en labores específicas del cargo.

Conocimientos específicos

- Contabilidad
- Sistemas contables y ofimática
- Finanzas
- Análisis de cuentas

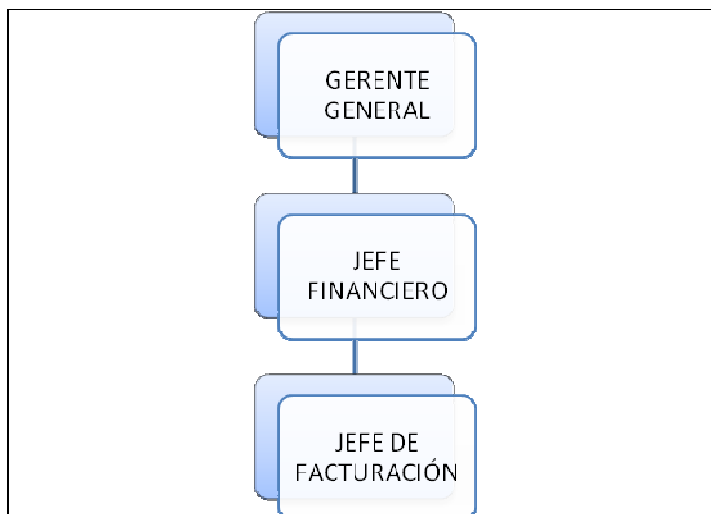
Cualidades personales, sociales y/o conductuales:

- Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones.
- Actitud positiva y liderazgo.
- Buena organización y orden.
- Facilidad de relacionamiento, comunicación y trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Disciplina y autoaprendizaje.
- Desarrollo/apoyo a colaboradores.
- Planificación y organización

Elaborado por: Ximena Cigüencia

El Jefe de facturación tendrá que presentar la información financiera a la siguiente jerarquía de la empresa:

FIGURA 7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÁREA DE FACTURACIÓN



Elaborado por: Ximena Cigiencia

Asistentes de facturación.

TABLA 16. ASISTENTE DE FACTURACIÓN

ASPECTOS GENERALES DEL PUESTO
<p>Área o departamento: Facturación</p> <p>Reporta a: Jefe de facturación</p> <p>Relaciones internas con: Jefe inmediato</p> <p>Subalternos: 0</p> <p>Horario de trabajo: lunes a viernes, 08:00 a 16:30</p>
REQUERIMIENTOS
<p>Edad: entre 20 años y 28 años</p>

Género: Indiferente

Estado Civil: Indiferente

Formación académica: Últimos semestres de Contabilidad y Auditoría o Finanzas.

COMPETENCIAS

Competencias académicas: Especialidad en contabilidad. Habilidad en manejo de PC; amplio conocimiento de ofimática.

Competencia laboral: 2 años en labores específicas del cargo.

Conocimientos específicos

- Contabilidad
- Análisis financiero

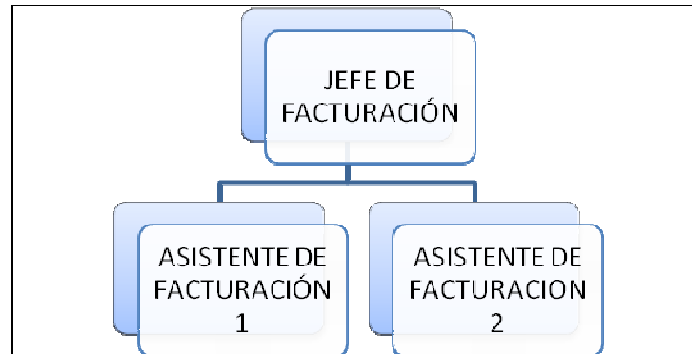
Cualidades personales, sociales y/o conductuales:

- Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones.
- Actitud positiva y liderazgo.
- Buena organización y orden
- Facilidad de relacionamiento, comunicación y trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Disciplina y autoaprendizaje
- Actitud de servicio
- Planificación y organización

Elaborado por: Ximena Cigüencia

Los asistentes de facturación tendrán que presentar información correspondiente a los ingresos por concepto de ventas a la siguiente jerarquía de la empresa:

FIGURA 8. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ÁREA DE FACTURACIÓN



Elaborado por: Ximena Cigüencia

2.2.3. Definición de autoridades y responsabilidades.

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción - recompensa o penalidad- que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable.

En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter.

La sanción de los actos de la autoridad forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. En la práctica dicha sanción es generalmente difícil de aplicar, sobre todo en las grandes empresas: es necesario establecer primero el grado de responsabilidad y después la cuantía de la sanción. Pues, si es relativamente fácil establecer la responsabilidad de los actos de un obrero y la escala de sanciones correspondientes, la tarea es más ardua con respecto a un capataz, y a medida que se asciende en la línea jerárquica de las empresas, que las operaciones son más complejas, que el número de los agentes que intervienen es mayor, que el resultado final es más lejano, es cada vez más difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad del jefe. La medida de esta responsabilidad y su equivalencia material escapan a todo cálculo. [...]⁴⁰

Jefe de facturación.

El jefe del departamento va a ser responsable de:

1. Elaborar pruebas departamentales de todas las cuentas de ingresos por concepto de ventas.
2. Estar a cargo de todos los proyectos que se efectúen para mejoramientos del sistema.
3. Participar ampliamente en el diseño e implantación de sistemas de información estratégicos.
4. Establecer políticas para el adecuado manejo de las cuentas de ingreso por concepto de ventas.
5. Realizará control interno en restaurantes y áreas deportivas, en lo que se refiere al manejo de los sistemas Micros y Módulo de facturación respectivamente así como las facturas y eventos que se realicen en cada área.
6. Vigilar el desempeño laboral de sus subordinados.
7. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno del club.

⁴⁰ BAGGINI, Alejandra, Análisis y Diseño de Puestos,
<http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

Asistentes de facturación:

Los asistentes del departamento van a ser responsables de:

1. Responsables de salvaguardar la información de los socios.
2. Actualizar la base de datos de los socios.
3. Brindar una atención cordial y personalizada a los socios.
4. Cumplir con el reglamento interno del club.
5. Responder a todos los requerimientos que su jefe inmediato le solicite.
6. Cumplir con el horario de trabajo.

2.2.4. Principales deberes y actividades del departamento de facturación.

A continuación se va a describir los deberes u obligaciones que va a tener el departamento de facturación con el club así como las actividades que van a estar a su cargo:

DEBERES

1. Control de ingresos provenientes de las ventas mediante la elaboración de pruebas departamentales mensuales.
2. Cumplir con el cronograma de cierre de mes.
3. Presentación de anexo de auditoría mensual.
4. Llevar un secuencial de facturas emitidas y anuladas.
5. Presentación de anexo de impuestos correspondiente a ventas.

ACTIVIDADES

1. Impresión de facturas correspondiente a mantenimiento-lockers y aportes patrimoniales, la misma que debe realizarse en formatos pre impresos. Las primeras se realizan mensualmente y las últimas trimestralmente.
2. Digitalización de facturas de restaurantes, las mismas que no fueron procesadas por la integración del sistema contable GP.

3. Digitalización de facturas por otros conceptos tales como: vinos y licores, auspicios, concesionarios y otros ocasionales.
4. Ingreso de información de restaurantes no micros (que no poseen sistema micros) en un formato preestablecido de Excel.
5. Revisión de información mensual de áreas deportivas en formato Excel que las mismas manejan.
6. Elaboración de tablas dinámicas con información de consumos diarios de las áreas deportivas.
7. Registro contable de tablas dinámicas
8. Elaboración de pruebas departamentales de todas las cuentas de ingreso por concepto de ventas en formato preestablecido en Excel.
9. Elaboración de anexo de auditoría mensual con información de las cuentas de ingreso por concepto de ventas en formato preestablecido en Excel.
10. Envío de cargos mensuales
 - 10.1. Actualización de información en la base de datos Goldmine por parte del Jefe de cobranzas.
 - 10.2. Generación e impresión de archivos txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.
 - 10.3. Ingresar archivo txt en la página web de diners club
 - 10.4. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a diners club a través de e-mail.
 - 10.5. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.
 - 10.6. Registro contable de cargos mensuales
 - 10.6.1. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.
 - 10.6.2. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.

10.6.3. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.

11. Envío de cargos de escuelas y aportes patrimoniales

11.1. Generación e impresión de archivos txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.

11.2. Ingresar archivos txt en la página web de diners club

11.3. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a través de e-mail.

11.4. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.

11.4.1. Registro contable de cargos de escuelas y aportes patrimoniales

11.4.2. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.

11.4.3. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.

11.4.4. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.

12. Envío de cargos hídricos

12.1. Generación e impresión de archivo txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.

12.2. Ingresar archivo txt en la página web de diners club

12.3. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a través de e-mail.

12.4. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.

12.5. Registro contable de cargos hídricos

12.5.1. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.

12.5.2. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.

12.5.3. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.

13. Emisión de notas de crédito por concepto de cambio de estatus, categoría, fallecimiento, errores en áreas deportivas o cambio de fecha de facturas para su cancelación.
14. Registro contable de notas de crédito
15. Ingreso de información mensual de impuestos de cargos mensuales en formato Excel preestablecido para entregar a contabilidad.
16. Revisión de facturas de banquetes en sistema contable GP, donde se verifica que las cuentas, valores, número de factura y nombre del cliente este correcto.
17. Registro contable de facturas de banquetes
18. Ingreso y cambios de números de tarjeta de diners en base de datos Goldmine
19. Ingreso de todas las facturas emitidas mensualmente, excepto cargos mensuales.

2.2.5. Nuevo flujograma de los procesos.

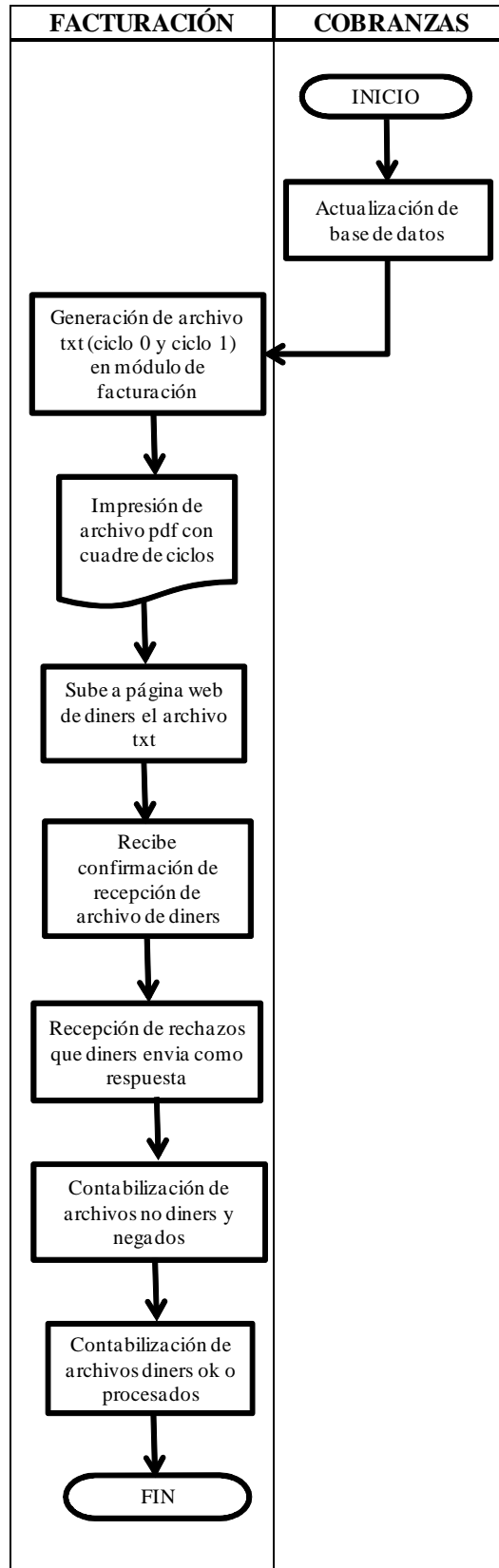
Se ha dividido en 5 procesos principales: generación de cargos mensuales, generación de cargos de áreas deportivas, generación de aportes patrimoniales, generación de cargos hípicas, emisión de facturas e ingreso de facturas.

1. Cargos mensuales.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La generación de estos cargos se realizan entre el 22 y 23 de cada mes, el ciclo 0 y ciclo 1 el mismo día.
- El envío de ciclo 0 diners se lo realiza en la fecha de generación del mismo mientras que el ciclo 1 se envía dentro de los 5 primeros días de mes siguiente (por cuestión de cortes de tarjeta).
- La respuesta de rechazos que diners envía del ciclo 0 esta hasta el 28 del mismo mes y del ciclo 1 es hasta el 10 del mes siguiente.
- La contabilización se realiza hasta el 12 del mes siguiente.

FIGURA 9. FLUJOGRAMA DE CARGOS MENSUALES



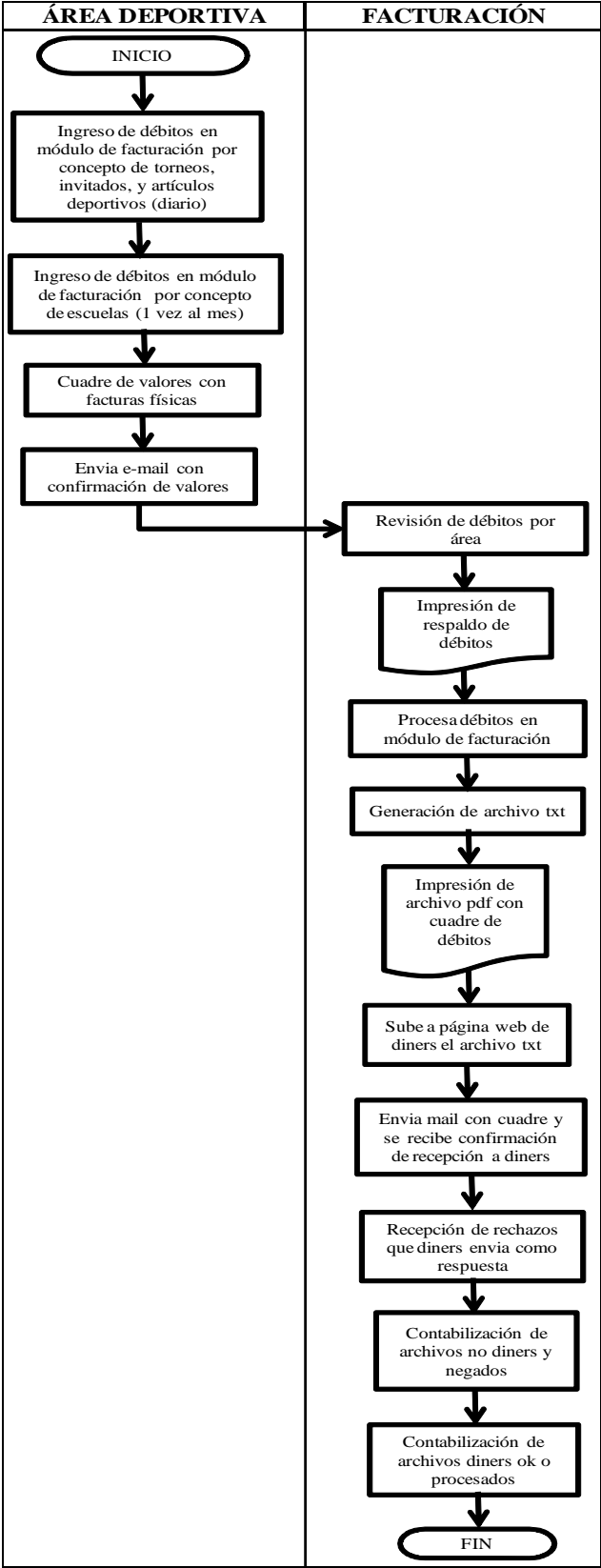
Elaborado por: Ximena Cigiencia

2. Cargos de áreas deportivas.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La generación de estos cargos se realizan entre el 24 y 25 de cada mes.
- El envío de este archivo a diners se lo realiza en la fecha de generación del mismo.
- La respuesta de rechazos que diners nos envía es hasta el 28 del mismo mes.
- La contabilización se realiza el mismo día que nos llega la respuesta.

FIGURA 10. FLUJOGRAMA DE CARGOS DE ÁREAS DEPORTIVAS



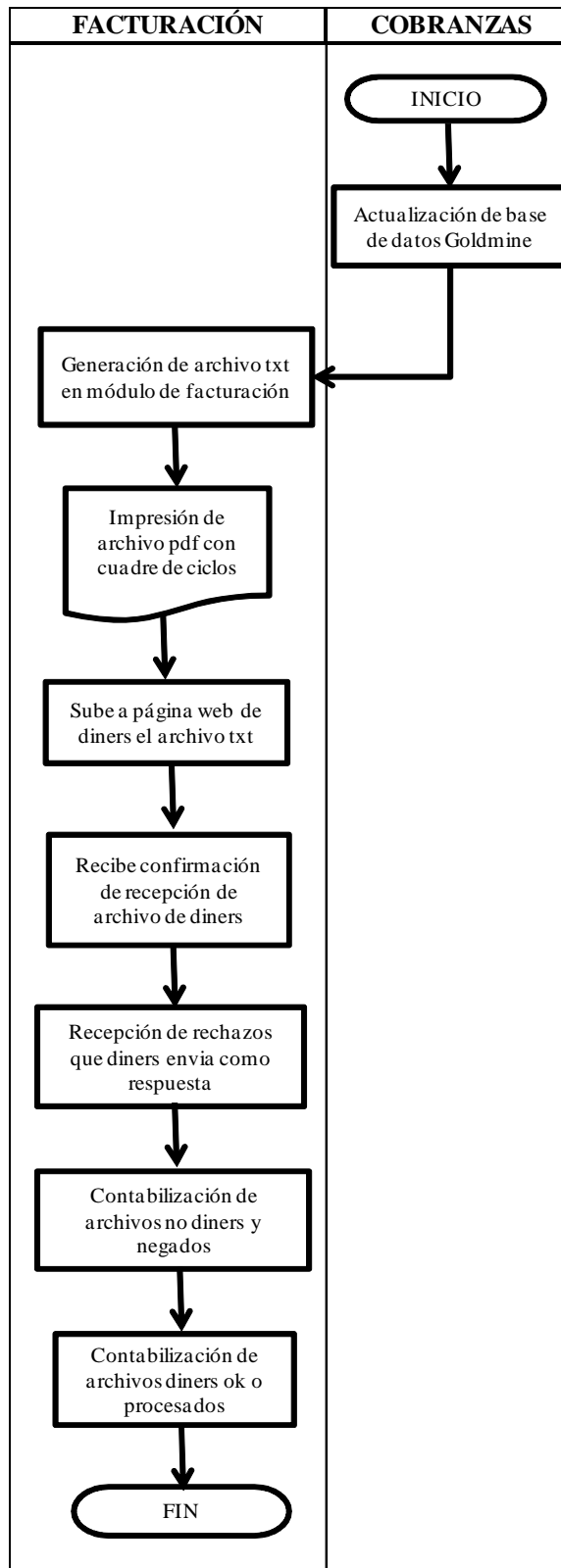
Elaborado por: Ximena Cigiencia

3. Aportes patrimoniales.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La generación de estos cargos se realiza entre el 24 y 25 de cada mes.
- El envío de este archivo a diners se lo realizan en la fecha de generación del mismo.
- La respuesta de rechazos que diners nos envía es hasta el 28 del mismo mes.
- La contabilización se realiza el mismo día que nos llega la respuesta.

**FIGURA 11. FLUJOGRAMA DE CARGOS DE APORTES
PATRIMONIALES**



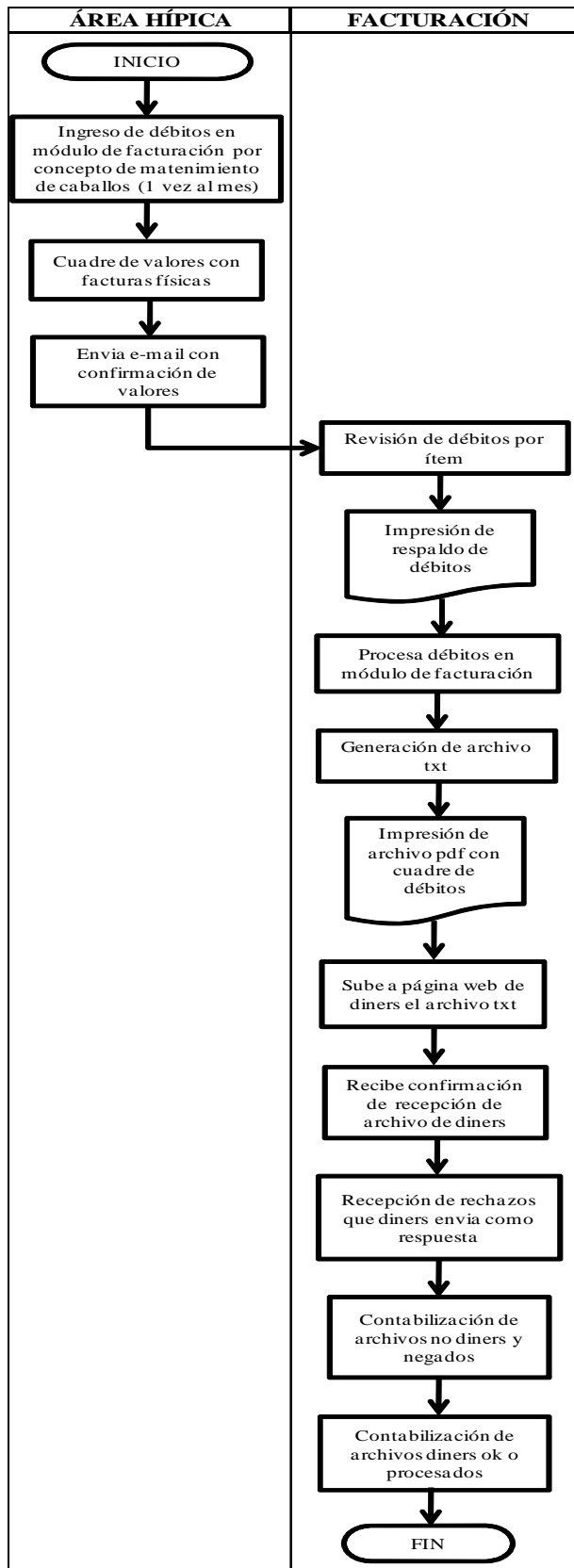
Elaborado por: Ximena Cigiencia

4. Cargos hípicos.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La generación de estos cargos se realizan entre los 5 primeros días del mes siguiente.
- El envío de este archivo a diners se lo realiza en la fecha de generación del mismo.
- La respuesta de rechazos que diners nos envía es 3 días después del envío.
- La contabilización se realiza el mismo día que nos llega la respuesta y con fecha del mes anterior.

FIGURA 12. FLUJOGRAMA DE CARGOS HÍPICOS



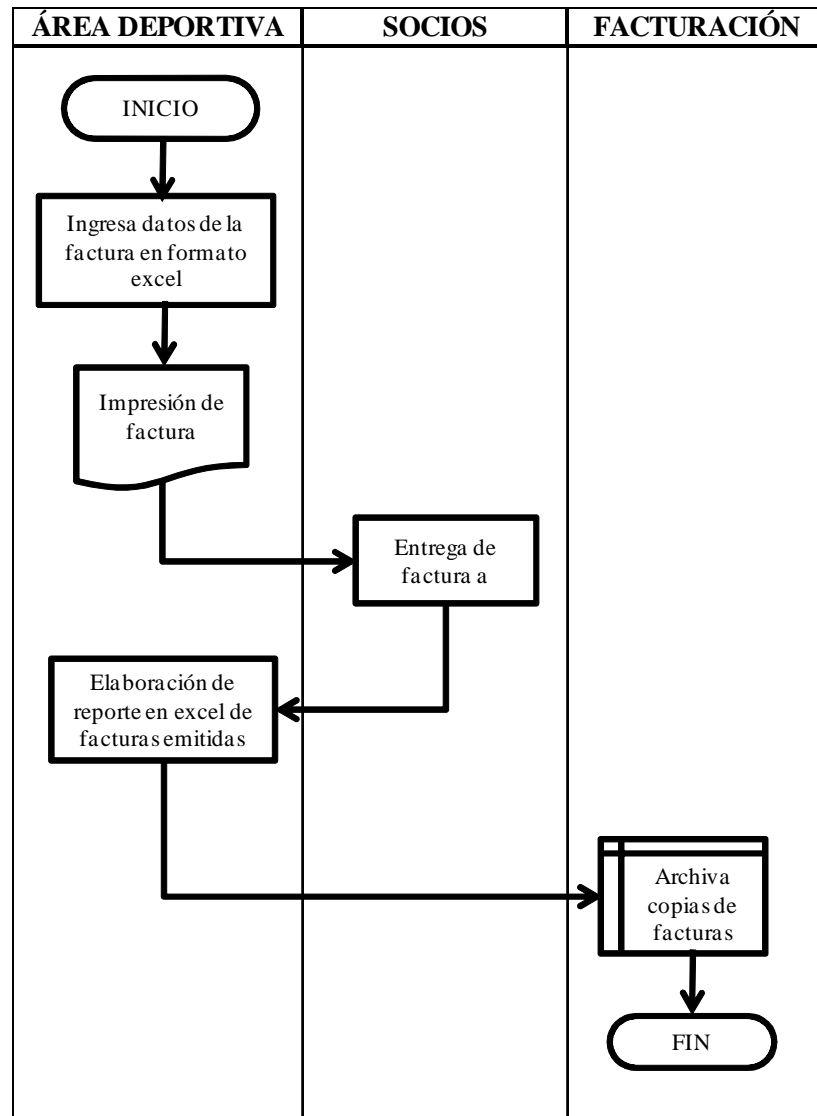
Elaborado por: Ximena Cigüencia

5. Emisión de facturas.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Únicamente en caso de restaurantes los datos se toman del sistema micros para la impresión.

FIGURA 13. FLUJOGRAMA DE EMISIÓN DE FACTURAS



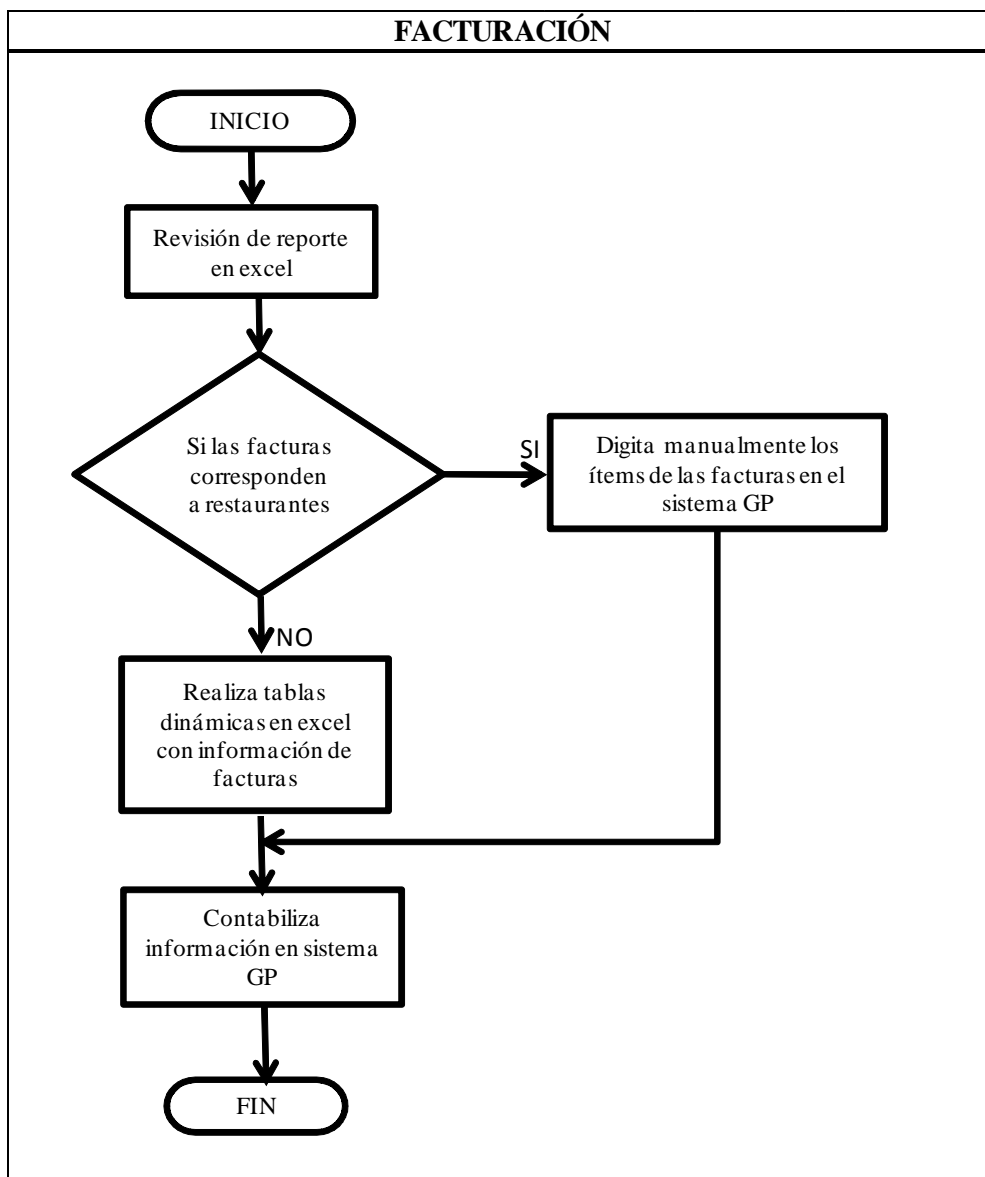
Elaborado por: Ximena Cigiencia

6. Ingreso de facturas.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las facturas de restaurantes a través del sistema micros y de una integración en el sistema GP se contabilizan automáticamente, las facturas que se digitan son aquellas que se realizaron manualmente y no fueron ingresadas al sistema y aquellas que por error no subieron automáticamente.
- Todas las facturas por concepto de débito se contabilizan mediante integración, las demás que fueron canceladas en efectivo o con diners se deben contabilizar en el sistema GP mediante tablas dinámicas de Excel.

FIGURA 14. FLUJOGRAMA DE INGRESO DE FACTURAS



Elaborado por: Ximena Cigüencia

2.3. Dirección.

“Es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo. [...]”⁴¹

⁴¹ ARANA, Jeccelith y otros, El Proceso Administrativo-Dirección y Control, <http://www.scribd.com/doc/3236439/El-Proceso-Administrativo-Direccion-y-Control>

2.3.1. Motivación.

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo, es decir, puede estar muy motivado en un momento, y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona [...] ⁴²

Para el nuevo departamento de facturación se plantea que las recompensas o motivaciones van a ser las siguientes:

Enriquecimiento de tareas.

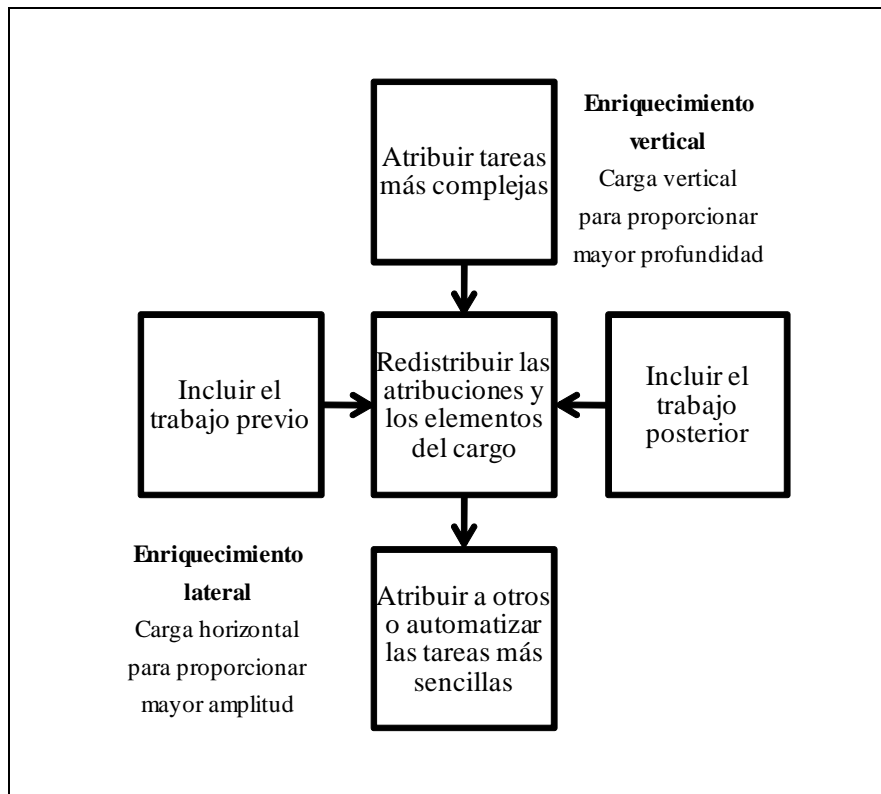
Se trata de un enfoque motivacional que pretende aumentar el desempeño y la satisfacción en el trabajo”⁴³. Para que la tarea tenga efecto motivador, es necesario ajustarla continuamente al progreso del empleado; en otros términos, enriquecer la tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. El enriquecimiento vertical significa atribuir actividades crecientemente más complejas o importantes y cancelar actividades más sencillas o menos importantes. El enriquecimiento horizontal significa desplazamiento lateral hacia tareas diferentes, aunque con las misma complejidad, dificultades o importancia. El primer tipo permite que la tarea crezca y se vuelve más compleja; el segundo permite que la tarea varíe y se torne multifuncional.⁴⁴

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 596

⁴³ Ídem, pág. 623

⁴⁴ Ídem

FIGURA 15. ENRIQUECIMIENTO LATERAL Y VERTICAL DE LAS TAREAS



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 624

De acuerdo a la figura 8, se puede decir que mientras más se involucren los asistentes de facturación con el departamento, más funciones se les delegarán para que el desempeño de sus actividades mejore día a día dentro del club. Y de acuerdo a la calidad de resultados presentados tengan la posibilidad de ir ascendiendo dentro del mismo.

Flexibilización del horario de trabajo.

La flexibilización del horario de trabajo es una manera de mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados. Una alternativa es el horario flexible de trabajo, que permite realizar la labor en un programa ajustable de horas diarias. Comúnmente se denomina flexitime o flexitime, o incluso

horario móvil. Se trata de una programación de trabajo que permite al empleado algún grado de elección de su patrón de horas diarias. Existe un horario núcleo que es un bloque central de tiempo en que todos los empleados deben estar presentes en el sitio de trabajo. Fuera de este horario núcleo, los empleados pueden escoger con libertad las horas de trabajo diario. Si el horario núcleo, los empleados pueden escoger con libertad las horas de trabajo diario. Si el horario núcleo es de las 9 a las 16 horas, los empleados pueden ingresar entre las 6 y las 9 y salir entre las 16 y 19 con total libertad, siempre que en el banco de horas acumulen un mínimo de 40, por ejemplo.⁴⁵

Esta flexibilidad se debe a que el club labora de martes a domingo, por esta razón, por cierre de mes y porque los asistentes son estudiantes se tiene en consideración este horario de trabajo el cual permitirá un mejor desarrollo y cumplimientos de las actividades.

2.3.2. Enfoque de liderazgo.

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera. [...] ⁴⁶

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, págs. 624 -625

⁴⁶ PALACIOS, Gastón, Definición y Principios de la Administración, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp

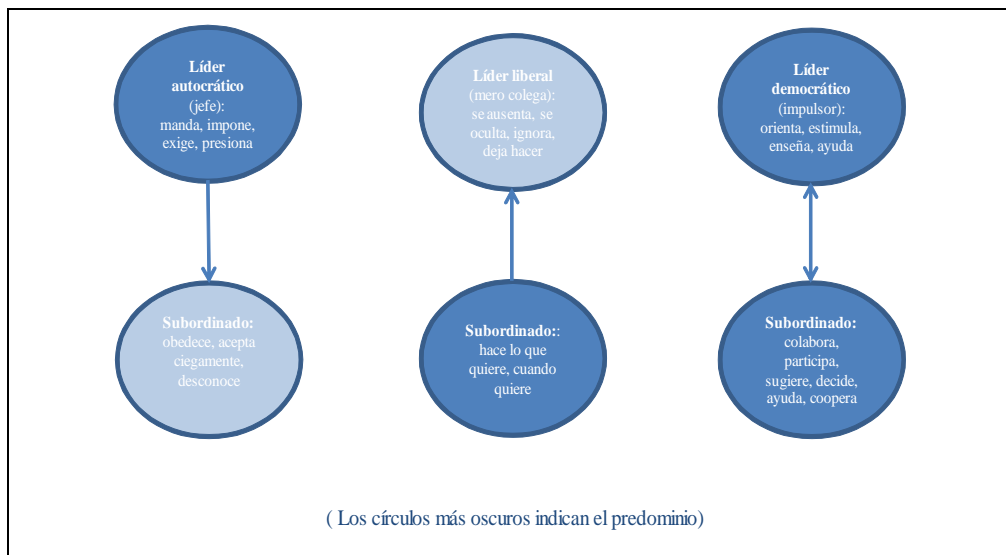
TABLA 17. ALGUNOS RASGOS DE PERSONALIDAD ESPERADOS EN EL LÍDER

• Inteligencia	• Optimismo
• Calor humano	• Comunicabilidad
• Mente abierta	• Espíritu emprendedor
• Habilidades humanas	• Empatía
• Asunción de riesgos	• Creatividad
• Tolerancia	• Impulso para la acción
• Entusiasmo	• Disposición a escuchar
• Visión del futuro	• Flexibilidad
• Responsabilidad	• Confianza
• Madurez	• Curiosidad
• Perspicacia	

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 564

Estas son las características esperadas por el jefe de facturación.

FIGURA 16. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO



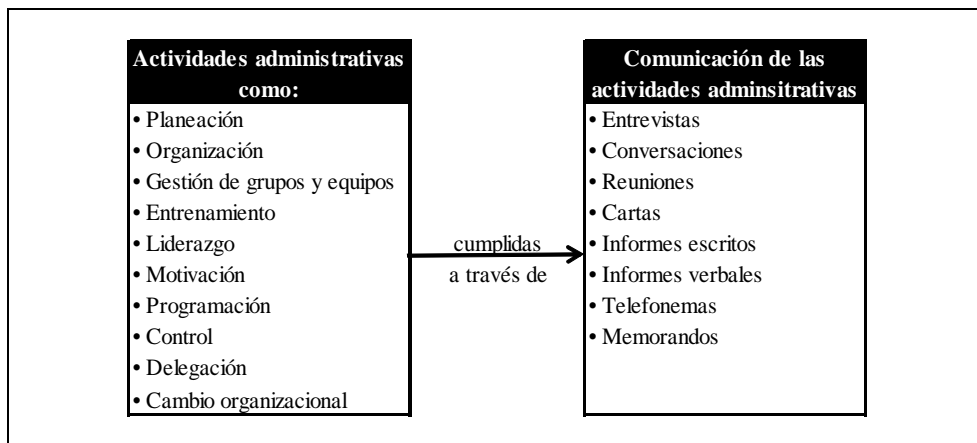
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 569

Como se observa en la figura 9, el líder democrático es el ideal para la jefatura de cualquier departamento ya que es el más cercano a la realidad que vive el club.

2.3.3. Comunicación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones. [...]⁴⁷

TABLA 18. LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y LA COMUNICACIÓN



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 520

El departamento de facturación va a manejar una comunicación formal. Aún en conversaciones telefónicas o en persona, se va a manejar un respaldo escrito el cual deberá ser enviado a todos los involucrados mediante un e-mail.

⁴⁷ PALACIOS, Gastón, Definición y Principios de la Administración, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp

TABLA 19. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN EFICIENTE	COMUNICACIÓN EFICAZ
• El emisor habla bien.	• El mensaje es claro y objetivo.
• El transmisor funciona bien.	• El significado es coherente.
• El canal tiene poco ruido.	• El destinatario comprende el mensaje.
• El receptor funciona bien.	• Se completa la comunicación.
• El destinatario escucha bien.	• El mensaje se vuelve común.
• No existen ruidos ni interferencias externas o internas.	• El destinatario provee retroalimentación al emisor indicando que comprendió a la perfección el mensaje enviado.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 525

Esto es lo que propone el nuevo departamento de facturación una comunicación eficiente y eficaz entre los miembros de su equipo de trabajo con la finalidad de obtener una retroalimentación entre los mismo y de esa manera trabajar mejor con todos los miembros del club.

2.3.4. Equipos y trabajo en equipo.

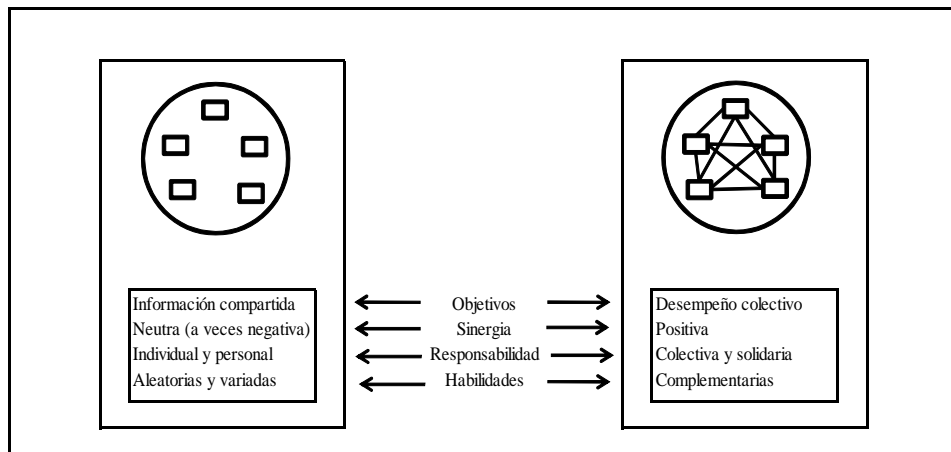
En el ambiente de trabajo, equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar un propósito común del cual son responsables colectivamente. Un equipo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales se integran para generar un nivel de desempeño mayor que la suma de sus partes individuales.⁴⁸

“Un equipo de trabajo puede alcanzar alto nivel de desempeño en términos de productividad y calidad, si sus miembros sienten satisfacción con sus tareas, los objetivos trazados y el alcance de estos objetivos, las relaciones interpersonales y la calidad de vida en el trabajo. “[...]”⁴⁹

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, págs. 500-501

⁴⁹CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit, págs. 500-501

FIGURA 17. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: adaptado de Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs, N.J., 1996, p. 348.

El departamento de facturación necesita un equipo de trabajo quienes en conjunto lleguen a cumplir con los objetivos de su creación.

El/la responsable de su conformación será el jefe de facturación quien a su vez deberá diseñar el trabajo que van a realizar, preparar el equipo, liderarlo, motivarlo, evaluarlo y recompensarlo de manera adecuada.

“Ponga a los empleados en primer lugar y ellos automáticamente pondrán a los consumidores en primer lugar”.⁵⁰

2.4. Control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, pág. 502

adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos. [...] ⁵¹

2.4.1. Niveles medios cumplimiento – estándares.

Los estándares de cumplimiento se darán en base a las horas de trabajo mensuales, es decir, asignando tareas en tiempos reales las cuales deberán ser evaluadas por el jefe de facturación con el fin de mejorar calidad como tiempo de trabajo.

TABLA 20. ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO

ACTIVIDADES	TIEMPO MENSUAL
* 1. Impresión de facturas correspondiente a mantenimiento-lockers y aportes patrimoniales, la misma que debe realizarse en formatos pre impresos.	80 horas
2. Digitalización de facturas de restaurantes, las mismas que no fueron procesadas por la integración del sistema contable GP.	12 horas
3. Digitalización de facturas por otros conceptos tales como: vinos y licores, auspicios, concesionarios y otros ocasionales.	12 horas
4. Ingreso de información de restaurantes no micros (que no poseen sistema micros) en un formato preestablecido de Excel.	4 horas
5. Revisión de información mensual de áreas deportivas en formato Excel que las mismas manejan.	4 horas
6. Elaboración de tablas dinámicas con información de consumos diarios de las áreas deportivas.	8 horas
7. Registro contable de tablas dinámicas	4 horas
8. Elaboración de pruebas departamentales de todas las cuentas de ingreso por concepto de ventas en formato preestablecido en Excel.	16 horas

⁵¹ PALACIOS, Gastón, Definición y Principios de la Administración, <http://www.scribd.com/doc/3236439/El-Proceso-Administrativo-Direccion-y-Control>
*Trimestralmente se requieren 40 horas para impresión de facturas aportes de patrimoniales

9. Elaboración de anexo de auditoría mensual con información de las cuentas de ingreso por concepto de ventas en formato preestablecido en Excel.	2 horas
10. Envío de cargos mensuales	4 horas 30 minutos
10.1. Actualización de información en la base de datos Goldmine por parte del Jefe de cobranzas.	2 horas
10.2. Generación e impresión de archivos txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.	1 hora
10.3. Ingresar archivo txt en la página web de diners club	10 minutos
10.4. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a diners club a través de e-mail.	20 minutos
10.5. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.	1 hora
10.6. Registro contable de cargos mensuales	2 horas 20 minutos
10.6.1. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	20 minutos
10.6.2. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	30 minutos
10.6.3. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.	1 hora 30 minutos
11. Envío de cargos de escuelas y aportes patrimoniales	2 horas 30 minutos
11.1. Generación e impresión de archivos txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.	1 hora
11.2. Ingresar archivos txt en la página web de diners club	10 minutos

11.3. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a través de e-mail.	20 minutos
11.4. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.	1 hora
11.4.1. Registro contable de cargos de escuelas y aportes patrimoniales	2 horas 20 minutos
11.4.2. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	20 minutos
11.4.3. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	30 minutos
11.4.4. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.	1 hora 30 minutos
12. Envío de cargos hípicos	2 horas 30 minutos
12.1. Generación e impresión de archivo txt en módulo de facturación para respaldo y cuadro de valores.	1 hora
12.2. Ingresar archivo txt en la página web de diners club	10 minutos
12.3. Envío de confirmación de cuadro de archivos txt a través de e-mail.	20 minutos
12.4. Recepción de respuesta de diners club con archivo de valores rechazados para verificación.	1 hora
12.5. Registro contable de cargos hípicos	2 horas 20 minutos
12.5.1. Integración no diners, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios que no tienen tarjeta diners club, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	20 minutos

12.5.2. Integración negados, la cual permite registrar los valores adeudados por aquellos socios cuya tarjeta se encuentra en mora, después de la respectiva gestión de cobro se podrá registrar el pago de estos valores.	30 minutos
12.5.3. Integración diners ok, la cual permite registrar los valores que han sido cancelados por los socios que poseen tarjeta diners club.	1 hora 30 minutos
13. Emisión de notas de crédito por concepto de cambio de estatus, categoría, fallecimiento, errores en áreas deportivas o cambio de fecha de facturas para su cancelación.	8 horas
14. Registro contable de notas de crédito	8 horas
15. Ingreso de información mensual de impuestos de cargos mensuales en formato Excel preestablecido para entregar a contabilidad.	8 horas
16. Revisión de facturas de banquetes en sistema contable GP, donde se verifica que las cuentas, valores, número de factura y nombre del cliente este correcto.	4 horas
17. Registro contable de facturas de banquetes	4 horas
18. Ingreso y cambios de números de tarjeta de diners en base de datos Goldmine	4 horas
19. Ingreso de todas las facturas emitidas mensualmente, excepto cargos mensuales (consolidado)	160 horas
Mensualmente	294 horas
*Trimestralmente	334 horas

Elaborado por: Ximena Cigiencia

2.4.2. Medición del desempeño en intervalos regulares.

Como podemos observar en la tabla 11, en la situación actual existe un exceso de trabajo el cual va a ser cubierto por el asistente que se integrará una vez creado el departamento, reduciendo el exceso a un horario normal de 160 horas mensuales por cada asistente.

Cabe recalcar que estas son actividades de los asistentes; más no del Jefe de facturación, ya que el/la será responsable de otras funciones.

2.4.3. Corrección.

Se medirá en tiempos la productividad de los asistentes con el fin de realizar los correctivos necesarios que permitan un mejor desarrollo del departamento, en este caso se realizaría una reasignación de actividades.

2.4.4. Retroalimentación.

Con la creación del departamento de facturación se logrará tener un control de todos los ingresos por concepto de ventas, lo que dará como resultado una cartera actualizada para el Departamento de Cobranzas, al mismo tiempo se podrá tener un mejor control en las áreas deportivas y restaurantes, de esta manera se obtendrá una correcta retroalimentación entre los departamentos involucrados.

2.4.5. Control.

Como resultado de una buena supervisión se obtendrán balances oportunos con información real disminuyendo el margen de error actual, permitiendo la toma de decisiones acertadas del Directorio.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDIO FINANCIERO.

3.1. Costo de la propuesta.

3.1.1. Concepto.

A continuación se presenta el costo o valor que tendrá la creación del departamento de facturación con todos los elementos que formarán parte así como los beneficios que éste traerá al club.

3.1.2. Recursos.

Son todos los implementos necesarios para que el departamento de facturación pueda realizar sus actividades normalmente.

3.1.2.1 Humanos.

El departamento de facturación contará con 3 personas:

- Jefe de facturación
- 2 asistentes de facturación

En la tabla 22, se detalla la situación actual del asistente de facturación y del personal temporal, mientras que la tabla 23 detalla el sueldo y beneficios sociales de los integrantes del departamento de facturación:

TABLA 21. DETALLE ACTUAL DE SUELDOS

DETALLE DE SUELDOS ACTUALES DE FACTURACIÓN											
No.	CARGO	PERSONAL	BÁSICO UNIFICADO	TOTAL	DÉCIMO 3ER	DÉCIMO 4TO	VACACIÓN	FONDOS RESERVA	APORTE PERSONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Asistente de facturación	1	400,00	400,00	33,33	20,00	16,67	33,32	37,4	465,92	5.591,04
2	Asistente temporal	2	264,00	528,00	0,00	0,00	0,00	0	0	528,00	6.336,00
TOTALES				928,00	33,33	20,00	16,67	33,32	37,40	993,92	11.927,04

Elaborado por: Ximena Cigiencia

TABLA 22. DETALLE DE SUELDOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

DETALLE DE SUELDOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN											
No.	CARGO	PERSONAL	BÁSICO UNIFICADO	TOTAL	DÉCIMO 3ER	DÉCIMO 4TO	VACACIÓN	FONDOS RESERVA	APORTE PERSONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Jefe de facturación	1	1.000,00	1.000,00	83,33	20,00	41,67	83,3	93,5	1.134,80	13.617,60
2	Asistente de facturación	1	400,00	400,00	33,33	20,00	16,67	33,32	37,4	465,92	5.591,04
3	Asistente de facturación	1	400,00	400,00	33,33	20,00	16,67	33,32	37,4	465,92	5.591,04
TOTALES				1.800,00	150,00	60,00	75,00	149,94	168,30	2.066,64	24.799,68

Elaborado por: Ximena Cigiencia

3.1.2.2 Muebles y equipos tecnológicos.

El cuadro 24 detalla los muebles y equipos tecnológicos que actualmente utiliza el asistente de facturación, mientras que el cuadro 25 describe lo que el departamento de facturación necesitará para dar inicio a sus actividades:

TABLA 23. DETALLE ACTUAL DE RECURSOS MUEBLES Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS

DETALLE DE RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS ACTUALES DE FACTURACIÓN								
No.	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	% DEPREC.	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL
1	Equipos de computación	1	700,00	700,00	3 años	33,33%	233,31	19,44
2	Escritorio	1	250,00	250,00	10 años	10%	25,00	2,08
3	Silla	1	75,00	75,00	10 años	10%	7,50	0,63
TOTALES				1.025,00			265,81	22,15

Elaborado por: Ximena Cigiencia

**TABLA 24. DETALLE DE RECURSOS MUEBLES Y EQUIPOS
TECNOLÓGICOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

DETALLE DE RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN								
No.	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	% DEPREC.	DEPRECIAC. ANUAL	DEPRECIAC. MENSUAL
1	Equipos de computación	3	700,00	2.100,00	3 años	33,33%	699,93	58,33
2	Impresora epon pequeña	1	120,00	120,00	3 años	33,33%	40,00	3,33
3	Escritorios	3	250,00	750,00	10 años	10%	75,00	6,25
4	Sillas	3	75,00	225,00	10 años	10%	22,50	1,88
5	Mueble para archivadores	1	220,00	220,00	10 años	10%	22,00	1,83
TOTALES				3.415,00			859,43	71,62

Elaborado por: Ximena Cigüencia

Además el departamento de facturación necesitará 3 licencias del sistema contable GP y 3 licencias de base de datos Goldmine las cuales no tienen costo, puesto que ya están depreciadas en su totalidad.

Para el uso del módulo de facturación no se necesita licencias, únicamente se necesita un usuario y determinar los parámetros o perfil del mismo para poder utilizarlo.

3.1.2.3 Materiales.

Actualmente el asistente de facturación requiere de los suministros que se detallan en el cuadro 26, en tanto que para el desarrollo diario de actividades el departamento de facturación deberá contar con útiles de oficina descritos en el cuadro 27:

TABLA 25. DETALLE ACTUAL DE RECURSOS MATERIALES

DETALLE DE RECURSOS MATERIALES ACTUALES DE FACTURACIÓN							
No.	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	FRECUEN.	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Suministros de oficina						
	a) Archivadores	1	5,00	5,00	mensual	5,00	60,00
2	Papeleria						
	a) Resmas papel bond	1	4,50	4,50	mensual	4,50	54,00
	c) Agenda	1	5,00	5,00	anual	1,25	15,00
TOTALES				14,50		10,75	129,00

Elaborado por: Ximena Cigüencia

TABLA 26. DETALLE DE RECURSOS MATERIALES DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

DETALLE DE RECURSOS MATERIALES DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN							
No.	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	FRECUENCIA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Suministros de oficina						
	a) Archivadores	3	5,00	15,00	mensual	15,00	180,00
	b) Cinta para impresora	1	10,00	10,00	semestral	1,67	20,00
	c) Clips, grapas, otros	2	5,00	10,00	trimestral	3,33	40,00
2	Papelería						
	a) Resmas papel bond	2	4,50	9,00	mensual	9,00	108,00
	b) Sobres con logo club	100	0,05	5,00	semestral	0,83	10,00
	c) Agenda	3	5,00	15,00	anual	1,25	15,00
3	Botellones de agua	2	5,00	10,00	bimensual	5,00	60,00
TOTALES				74,00		36,08	433,00

Elaborado por: Ximena Cigtiencia

3.1.2.4 Infraestructura.

El departamento de facturación compartirá físicamente el espacio con el departamento de cobranzas. De acuerdo a información del club, toda la edificación correspondiente al área administrativa está completamente depreciada, ya que, la misma fue construida para dar inicio a las actividades del club en 1.949.

3.1.2.5 Servicios básicos.

El cuadro 28 describe los servicios básicos actuales, mientras que el cuadro 29 detalla la propuesta de la creación del departamento de facturación:

TABLA 27. DETALLE ACTUAL DE SERVICIOS BÁSICOS

DETALLE ACTUAL DE SERVICIOS BÁSICOS			
No.	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Agua	5,00	60,00
2	Luz	6,00	72,00
3	Teléfono	8,00	96,00
4	Internet	20,00	240,00
TOTALES		39,00	468,00

Elaborado por: Ximena Cigiencia

TABLA 28. DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN			
No.	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Agua	12,00	144,00
2	Luz	25,00	300,00
3	Teléfono	35,00	420,00
4	Internet	50,00	600,00
TOTALES		122,00	1.464,00

Elaborado por: Ximena Cigiencia

3.1.3 Beneficios.

Uno de los principales beneficios de la creación de departamento de facturación va ha ser la centralización de todos los ingresos por concepto de ventas en un solo lugar, adicional el control que se realizará en todas las áreas o puntos de venta donde se podrá determinar las que realmente están generando ganancias y no pérdidas para el club, este control va ha ser de suma importancia.

Presentación de información financiera real, oportuna y veraz lo que ayudará al directorio en la toma de decisiones.

De esta manera el club ya no presentará salvedades en el informe de auditoría externa en lo referente a facturación, como ha venido sucediendo en los dos últimos años, lo cual mejoraría considerablemente su imagen.

3.1.4 Beneficio/Costo.

El tener un departamento de facturación constituye un ahorro para el club, en lo que se refiere a contratar auxiliares ocasionales para la impresión de facturas, elaboración de consecutivos, entrega de las mismas y ayuda con el archivo, puesto que estas actividades ya van a ser realizadas por el departamento de facturación.

Adicionalmente con el control que se va a ejercer a las áreas deportivas se podrán reestructurar las actividades de las mismas en base a las ventas que reportan.

A continuación los cuadros 30 y 31 detallan los costos actuales y costos de la creación del departamento de facturación respectivamente:

TABLA 29. COSTO TOTAL ACTUAL

COSTO TOTAL ACTUAL			
No.	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Recursos materiales	10,15	129,00
2	Recursos humanos	993,92	11.927,04
3	Recursos tecnológicos	0,00	3.415,00
4	Depreciación	-22,15	-265,81
5	Servicios básicos	39,00	468,00
TOTALES		1.020,92	15.673,23

Elaborado por: Ximena Cigüencia

TABLA 30. COSTO TOTAL CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

COSTO TOTAL			
No.	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Recursos materiales	36,08	433,00
2	Recursos humanos	2.066,64	24.799,68
3	Recursos tecnológicos	0,00	3.415,00
4	Depreciación	-71,62	-859,43
5	Servicios básicos	122,00	1.464,00
TOTALES		2.153,10	29.252,25

Elaborado por: Ximena Cigiencia

El costo total de la implementación del nuevo departamento se establecerá en \$. 29.252,25 que representa el 3.31% de inversión anual en relación a la utilidad neta del ejercicio de 2010 (\$ 103.219 Ver Anexo 1).

TABLA 31. GASTOS DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO VS. INVERSIÓN

GASTOS DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN		
CUENTA	VALOR	VALOR IMP. VS CTA. BAL.RES.
Recursos tecnológicos *	3.415,00	3,31%
Recursos humanos **	24.799,68	2,55%
Recursos materiales y Servicios básicos ***	1.038	0,11%
Total Gastos	29252,25	3,00%

* Recursos tecnológicos / Utilidad Neta. B.R.

** Recursos humanos / Total Gastos B.R.

***Recursos materiales y Servicios básicos / Total Gastos B.R.

Elaborado por: Ximena Cigiencia

Los recursos humanos se incrementarán en un 0.73% con respecto al ejercicio de 2010, representando un 2.55% del total del gastos generados en el mismo período; de

igual forma los recursos materiales y servicios se incrementarán en un 0.23% con respecto al total de gastos administrativos de 2010 y representarán el 0.11% del total de gastos generados en el mismo período. En conclusión el total de gastos que generará la creación e implementación del nuevo departamento de facturación representan el 3% del total de gastos del Balance de Resultados.

El valor de gastos no repercutirá en gran medida en la incidencia de los gastos para el nuevo período, sin embargo se podrá apreciar el beneficio directo que recibirá el club el mismo que se convierte es una óptima y oportuna gestión de cobranzas que generará mayor eficiencia en el servicio entregado a los clientes por ende clientes satisfechos que a su vez recomendará nuevos clientes y por ende nuevos ingresos económicos para el Q.T.G.C.

Adicionalmente el departamento financiero ayudará a presentar un flujo de caja real con ingresos efectivos, lo cual consecuentemente se reflejará en la disminución de sobregiros bancarios, por lo tanto se reducirá el valor de los costos financieros por este concepto y a su vez se podrán cubrir a tiempo tanto pagos a proveedores como sueldos a los empleados. Además, los proveedores tendrán una nueva imagen del club, lo que permitirá negociar nuevos plazos de pago, calificar mejor a los proveedores y a su vez evaluarlos.

Actualmente el club realiza sobregiros recurrentes que están alrededor de los \$50,000.00 y \$70,000.00 semanales, teniendo una cartera mensual pendiente de \$150,000.00 aproximadamente y generando un costo bancario por sobregiro de \$500 a \$700.

Para obtener el beneficio esperado, el club ya no solicitará sobregiros bancarios lo cual genera un ahorro, versus el costo total de la creación del departamento de facturación da como resultado:

Ahorro mensual= $500.00 * 4$ (semanas)= 2,000.00

Ahorro anual = $2,000.00 * 12$ = 24,000.00

Costo actual = 15,673.23

Costo creación departamento de facturación = 29,252.25

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{(500 * 4) * 12}{(29,252,25 - 15,673,23)}$$

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = 1,76$$

Como podemos observar el beneficio es mayor a 1, lo que significa que la creación del departamento de facturación es viable.

Rotación de la cartera:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{(153,000.00) * 360}{814,693.28}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 67,61$$

El club se demora 67 días en recuperar su cartera.

Con la creación del departamento de facturación se espera reducir la cartera actual en un 40%, como se detalla:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{(90,000.00) * 360}{814,693.28}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 39,77$$

El club se demoraría alrededor de 40 días en recuperar su cartera.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES.

- Se ha detectado que no existe control interno en ninguna área deportiva ni en los restaurantes o centros de consumo.
- De igual manera no existen manuales de procedimientos que sirvan de inducción para personal nuevo y como guía de consulta para el personal actual que ayude a la optimización de tiempo.
- Carga operativa excesiva y duplicidad de funciones a una sola persona a cargo de las actividades de facturación, lo que genera retraso en la entrega de información financiera y un mayor margen de error.
- Análisis deficiente de cuentas debido a los procesos manuales existentes por errores recurrentes al registrar información contable.
- Debido a la entrega tardía de información financiera real se produce un aplazamiento en la toma de decisiones.
- Excesiva rotación de personal temporal.
- Carencia de incentivos laborales.
- Falta de procesos informáticos que retrasan la impresión de facturas de mantenimiento, lockers y aportes patrimoniales.
- Entrega tardía de facturas de mantenimiento, lockers y aportes patrimoniales a los socios.

- La consecuencia de los puntos anteriores produce un retraso en la recuperación de cartera, generando a su vez una falta de liquidez para cubrir los pagos a proveedores y sueldos a empleados.

4.2 RECOMENDACIONES.

- Levantamiento de información sobre las actividades que realizan las áreas deportivas y restaurantes, con el fin de mejorar procedimientos y tiempos de trabajo.
- Elaboración de un manual de procedimientos el cual sirva de guía al personal de facturación y demás departamentos que trabajen con el mismo.
- Con la creación del departamento de facturación se asignarán las funciones al nuevo personal de forma equitativa.
- Se asigne el análisis de cuentas a una sola persona, el mismo que deberá ser entregado al Jefe de facturación para su respectiva revisión y entrega al departamento de contabilidad.
- La automatización de procesos permitirá la entrega oportuna de información financiera, la misma que deberá ser supervisada por el Jefe de facturación como filtro final antes de la entrega de la misma, lo cual ayudará a la Gerencia Financiera en la correcta toma de decisiones.
- Con la creación del departamento de facturación ya no debería existir personal temporal por los puestos de trabajo fijos creados en el mismo.
- Adicionalmente se recomienda incentivar al personal de manera adecuada midiendo su grado de desempeño tanto económico como emocional.

- Se recomienda cambiar el formato de impresión de facturas, obteniendo la autorización del SRI de la auto impresión y facturación electrónica, lo cual ahorrará tiempo, espacio y se contribuirá con el medio ambiente.
- División equitativa de trabajo, al contar con un departamento de facturación tanto asistentes como jefe tendrán designadas las funciones que estarían a su cargo.
- Con la creación del departamento de facturación los tiempos para el registro contable de ventas, análisis de cuentas y entrega de información financiera real mejorara de acuerdo a las fechas establecidas, consiguientemente el departamento de cobranzas podrá realizar una efectiva gestión de cobro.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1 BENTLEY, Trevor, **Capacidad Empresarial**, McGraw Hill, 2000.
- 2 BICKERTON, Pauline, **Selección de Estrategias de Negocios, 2000.**
- 3 CHASE, Richard, **Manual de Operaciones de Manufactura y Servicios**, McGraw Hill, Bogotá, 2002.
- 4 CHIABENATO, Adalberto, **Administración del Recurso Humano**, Cuarta Edición, Editorial Lito Camargo, Impreso en Colombia, 1999.
- 5 DÁVALOS, Nelson, **Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración**, Corporación Edi-Abaco, Quito - Ecuador, 2002.
- 6 HERNÁNDEZ, Sampieri, **Metodología de la Investigación**, Tercera Edición, McGraw Hill, México, 2003.
- 7 MALDONADO, Milton, **Auditoría de Gestión**, Editorial Luz de América, Segunda Edición, 2001.
- 8 MORA, Armando, **Matemáticas Financieras**, Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- 9 VASCO, Carlos, **La Auditoría Interna Ejecutora de las Auditorías Administrativas**, Primera Edición, Quito - Ecuador, 2001.
- 10 CHIAVENATO, Idalberto, **Administración en los nuevos tiempos**, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002.
- 11 CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Segunda Edición. México, 2004.
- 12 CHIAVENATO, Idalberto, **Administración, proceso administrativo**, McGraw-Hill, Tercera Edición, México, 2000.
- 13 BACA URBINA, Gabriel, **Evaluación de Proyectos**, Editorial McGraw-Hill, Cuarta Edición, México, 2001.
- 14 BRAVO V., Mercedes. **Contabilidad General**. Editora Nuevo día, Quinta edición, Quito Ecuador, 2002.
- 15 BLOCK Stanley, HIRT Geoffrey, **Fundamentación de Gerencia Financiera**, Editorial McGraw-Hill, Novena Edición, Bogotá –Colombia, 2001.
- 16 MALHOTRA K., Narres, **Investigación de Mercados, Un enfoque práctico**, Segunda Edición, Pearson educación, México. 2001.
- 17 ROJAS SORIANO, Raúl, **El proceso de investigación Científica**, trillas, México 1998.

18 RANDALL, Simón, **Gestión de los Recursos Humanos**, Editores Nacionales, 2004.

GLOSARIO DE TERMINOS.

- **APORTES PATRIMONIALES:** Simbología interna para denominar a los pagos trimestrales que deben realizar todos los socios para financiar al club.
- **ÁREAS DEPORTIVAS:** Simbología interna para denominar a los diferentes lugares dentro del club donde se practican las diferentes actividades tales como: tenis, squash, gimnasia, preparación física, entre otras.
- **A&B:** Simbología interna para denominar a Alimentos y Bebidas haciendo referencia a los restaurantes.
- **CONTROL INTERNO:** El Control Interno es una serie de acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de realizar una actividad en la Institución, para proporcionar seguridad razonable para el logro de sus objetivos.⁵²
- **CONSOLIDADO:** Simbología interna para denominar a un archivo de Excel que contiene todas las facturas emitidas por el club por concepto de ventas, auspicios, concesionarios, banquetes, membrecías, A&B, áreas deportivas y otros conceptos.
- **CONSUMO:** Es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos alimenticios y otros géneros de vida efímera, bien energía, entendiendo por consumir como el hecho de destruir, utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades, deseos, gastar energía o un producto energético.
- **CONSUMOS DIARIOS:** Simbología interna para denominar a las ventas realizadas a través del FYS en el momento que ocurren.
- **CONSUMOS MENSUALES:** simbología interna para denominar a las ventas realizadas a través del FYS que se van a debitar al final del mes a través de diners.
- **CUADRES:** simbología interna para denominar a la información que diners nos envía como resultado de los débitos realizados a los socios.

⁵²<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2hp5nOgCghEJ:www.hacienda.go.cr/centro/datos/Eventos%2520y%2520actividades/C%C3%A1psula%2520normas%25201.1%2520y%25201.210.ppt+control+interno+concepto&cd=10&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

- **CUOTA DE MANTENIMIENTO:** Simbología interna para denominar a los pagos mensuales que deben realizar los socios para mantenimiento del club.
- **DÉBITOS:** Se refiere al dinero que ya es de la propiedad del cliente, quien dispone de él cambio en una cuenta bancaria, al contrario del crédito, donde el dinero utilizado es dado /facturación que se envía a diners para ser procesada y descontada a los socios.
- **DEPARTAMENTO:** Parte de una administración, de un ministerio o de una institución.⁵³
- **DF:** Simbología interna para denominar a las notas de débito diners emitidas por el Departamento de Cobranzas para cobrar rubros a los socios.
- **DIARIOS:** Simbología interna para denominar a los documentos en formato txt resultado de la contabilización de un asiento.
- **DINERS CLUB:** Es una tarjeta sin cupo preestablecido de gastos, que sirve para realizar consumos en más de 21.000 establecimientos a nivel nacional y más de 4'000.000 de establecimientos alrededor del mundo, adicionalmente el socio podrá disfrutar de las mejores ventajas y servicios al momento de la compra.⁵⁴
- **ERP (GP):** Entrar a resolver problemas, es el sistema contable utilizado por el club.
- **FACTURA:** Es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa. En otras palabras, una factura es el documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial. En términos simple sería una boleta pero más completa, con una serie de requisitos e información como veremos.
- **FACTURACIÓN:** Elaboración de facturas. Ingresos obtenidos en un negocio.⁵⁵
- **GOLDMINE:** Base de datos interna del club manejada por todas las asistentes de áreas deportivas para obtener información personal de los

⁵³ <http://es.thefreedictionary.com/departamento>

⁵⁴ <http://www.Dinersclub.com.ec/portal/web/Diners-club1/inicio>

⁵⁵ <http://www.wordreference.com/definicion/facturaci%C3%B3n>

socios. Únicamente las asistentes de cobranzas y facturación pueden realizar cambios y actualizaciones.

- **INFORMACIÓN FINANCIERA:** Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.⁵⁶
- **INGRESOS:** La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes a terceros. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas. Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios.
- **LOCKER:** Se denomina casillero o taquilla de vestuario al armario utilizado en vestuarios y lugares públicos para guardar objetos personales; ropa, bolsas de deporte, bolsos, cascos, libros, etc.⁵⁷
- **MEMBRECÍA:** Condición de miembro de una entidad.⁵⁸
- **MICROS:** Simbología interna para denominar al sistema utilizado en cada restaurante para realizar los pedidos, emite factura automática.
- **MÓDULO DE FACTURACIÓN (FYS):** Base creada para las necesidades de cada una de las áreas deportivas que tiene estrecha relación con GP.
- **NO MICROS:** Simbología interna para denominar aquellos restaurantes que no manejan micros debido a la falta de puntos de red.
- **NOTAS DE CRÉDITO:** son documentos que se emiten para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.
- **PROCESO:** Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.⁵⁹
- **REPORTES DE FACTURAS:** Simbología interna para denominar a la información enviada por las áreas deportivas de las facturas emitidas en formato Excel.

⁵⁶ <http://www.definicion.org/informacion-financiera>

⁵⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Locker>

⁵⁸ <http://www.1dicionario.com/buscar/membres%C3%ADa>

⁵⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/

- **TABLAS DINÁMICAS:** es una tabla interactiva que resume, o ejecuta una comprobación cruzada, de grandes volúmenes de datos. Podrá girar sus filas y columnas para ver diferentes resúmenes de los datos originales, filtrar los datos mostrando diferentes páginas, o ver en pantalla los detalles de determinadas áreas de interés.⁶⁰

⁶⁰ <http://engukuani.colmich.edu.mx/computo/files/excel.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1.

QUITO TENIS Y GOLF CLUB		
RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS		
Fecha (dd/mm/aa)	31/12/2010	
Nro de meses	12	
Ingresos	6.666.517	83%
Más: Aportes Patrimoniales	1.411.234	17%
Costo Directo de Ventas	1.053.460	13%
Margen Directo	7.024.291	87%
Gastos de Personal	3.399.103	42%
Gastos de Administración	446.238	6%
Gastos de Operación	1.410.688	17%
Gastos de Mantenimiento	794.310	10%
Resultado Operacional	973.952	12%
Otros Ingresos		0%
Gastos Financieros	418.597	5%
Depreciación y Amortización	452.136	6%
Total de Otros Egresos	870.732	11%
Resultado No Operacional	103.219	1%
Resultado Neto	103.219	1%
		0%
Resultado Neto	103.219	1%

ANEXO N° 2.



Mediante Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008, se establecen modificaciones al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Así mismo, la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 242 del 29 de Diciembre del 2007, dispuso entre otras, reformas tributarias relacionadas con las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.

En ese sentido, se expidió el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, mediante Decreto Ejecutivo No. 1051 del 30 de abril de 2008, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 337 del 15 de mayo de 2008.

Con estos antecedentes, el Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social han elaborado este documento, mismo que pretende poner en su conocimiento la normativa vigente y ayudarle a cumplir con sus obligaciones tributarias.

I. DEFINICIONES

¿Qué se entiende por Corporación?

Las Corporación se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada.

Las Corporaciones podrán ser de primer, segundo y tercer grado.

- **Corporación de primer grado:** Es aquella que agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, **clubes**, comités, colegios profesionales y centros.
- **Corporación de segundo grado:** Es aquella que agrupa a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.
- **Corporación de tercer grado:** Es aquella que agrupa a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

¿Cuáles son los controles a los que están sujetas las fundaciones o corporaciones?

Las fundaciones o corporaciones están sujetas a los siguientes controles:

- a) Control de funcionamiento a cargo del propio Ministerio que le otorgó la personería jurídica; el mismo que comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento del objeto y fines, el registro de directiva y la nómina de socios;
- b) Control de uso de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfiere los recursos públicos; y,
- c) Control tributario a cargo del Servicio de Rentas Internas.