



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**ESTUDIO DEL IMPACTO POR EL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS
SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO.**

AUTORES:

**MORRILLO CEDEÑO MAYRA MONSERRATE
RODRIGUEZ TORRES KATHERINE ADELAIDA**

MILAGRO, SEPTIEMBRE DE 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Egresadas de esta Unidad Académica, **RODRIGUEZ TORRES KATHERINE ADELAIDA y MORRILLO CEDEÑO MAYRA MONSERRATE**, para optar al título en **INGENIERÍA COMERCIAL** y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013

Ing. Huber Echeverría
ASESOR DE TUTORIA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre de 2013.

Rodríguez Torres Katherine Adelaida

C.I.: 092842237-7

Morrillo Cedeño Mayra Monserrate

C.I.: 092699795-8

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA []

DEFENSA ORAL []

TOTAL []

EQUIVALENTE []

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

En este ejemplar está reflejado todo el esfuerzo realizado durante estos nueve semestres en las aulas de clases, donde logré hacer grandes amigos y a tener excelentes profesores que supieron inculcar sus conocimientos en nosotros, el presente trabajo lo dedico a mi hijo, Alessandro Vargas Rodríguez ya que por el sigo adelante en lo que me propongo, a mi esposo Huesper Vargas Jara, a mi mami Narcisa Torres, ellos son el motor para seguir luchando día a día; a pesar de que muchas fueron las adversidades que se interpusieron en mi camino al éxito, ellos fueron quienes me inspiraron y dieron su apoyo e hicieron que siga y no decaiga en ningún momento.

KATHERINE RODRÍGUEZ TORRES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento que es muy especial e importante para mi vida. Por los triunfos, también por los momentos difíciles que me han enseñado a mejorar.

A mi madre Sra. Guillermina Cedeño Saltos por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi hijo Víctor Manuel Acero Morrillo quien ha sido mi fortaleza para seguir en este camino. A mi Esposo Víctor Manuel Acero Buenaño por haberme brindado su apoyo incondicional. A mis amigas porque gracias al equipo que formamos logramos llegar al final de este camino: Katherine Rodríguez, Viviana Amboya. A mis profesores gracias por su tiempo, por su apoyo así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

MAYRA MORRILLO CEDEÑO

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos al Ing. Huber Echeverría, quien fue el que estuvo al frente de este proyecto haciendo las debidas correcciones en cada punto de la misma; a mi tío José Torres Constante a quien le debo este trabajo sin él no lo hubiera logrado, muchísimas gracias José.

Además quiero darle las gracias a mi abuelito José Torres Prieto, por el apoyo que siempre me ha brindado, a mis padres Narcisa y Raúl, por haber estado ahí apoyándome a diario, a mi esposo Huesper Vargas por levantarme el ánimo para que siga adelante y logre ser una profesional y quien me dice que me supere mucho más, a mis hermanos Oscar y Raúl. De antemano les doy las gracias a todos ellos que aportaron con un granito de arena en el desarrollo de este trabajo que representa las ganas de superación que he tenido.

KATHERINE RODRÍGUEZ TORRES

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre conmigo y nunca haberme dejado desmayar en los momentos difíciles de mi vida. A mi madre porque ha sido una madre ejemplar quien siempre me ha apoyado en las decisiones que he tomado, por sus consejos y valores que me ha inculcado para ser la mujer que soy ahora.

Agradezco infinitamente a mi esposo Víctor, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional.

A mis hermanas (os) porque siempre me han demostrado que son un ejemplo a seguir y por brindarme siempre su apoyo.

Al Ing. Huber Echeverría por habernos ayudado con su asesoramiento al ser nuestro tutor, también agradezco mucho al Msc. José Torres Constante por habernos apoyado y brindado sus conocimientos en este proyecto.

MAYRA MORRILLO CEDEÑO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“ESTUDIO DEL IMPACTO POR EL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO.”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de Septiembre de 2013

Rodríguez Torres Katherine Adelaida

C.I.:092842237-7

Morrillo Cedeño Mayra Monserrate

C.I.: 092699795-8

PAGINAS PRELIMINARES

Pagina de caratula o portada -----	i
Pagina de constancia de aceptacion por el tutor -----	ii
Pagina de declaracion de autoria de la investigacion -----	iii
Pagina de certificacion de la defensa (calificacion) -----	iv
Pagina de dedicatoria -----	v
Pagina de agradecimiento -----	vi
Pagina de cesion de derechos del autor a la UNEMI -----	vii
Indice General-----	viii
Indice de cuadros -----	ix
Indice de figuras -----	x
Resumen-----	xi

INDICE GENERAL

“ESTUDIO DEL IMPACTO POR EL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO”

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Pag.

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Problematizacion -----	2
1.1.2 Delimitacion del problema-----	3
1.1.3 Formulacion del problema de investigación -----	3
1.1.4 Sistematizacion del problema de investigacion -----	3
1.1.5Determinacion del tema-----	4
1.2 OBJETIVOS -----	4
1.2.1 Objetivo General-----	4
1.2.2 Objetivos Específicos -----	4
1.3 JUSTIFICACIÓN -----	4

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Pag.

2.1 MARCO TEORICO -----	6
2.1.1 Antecedentes historicos -----	6
2.1.2 Antecedentes referenciales-----	8
2.1.3 Fundamentacion -----	11
2.2 MARCO LEGAL -----	19
2.3 MARCO CONCEPTUAL -----	20
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES -----	23
2.4.1 Hipótesis General -----	23
2.4.2 Hipótesis particulares -----	23
2.4.3 Declaracion de variables -----	24
2.4.4 Operacionalizacion de las variables-----	25

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO	Pág.
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL -----	26
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA -----	26
3.2.1 Características de la Población-----	26
3.2.2 Delimitación de la población-----	27
3.2.3 Tipo de muestra-----	27
3.2.4 Tamaño de la muestra -----	27
3.2.5 Proceso de selección -----	27
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS -----	29
3.3.1 Métodos teóricos -----	29
3.3.2 Métodos empíricos -----	30
3.3.3 Técnicas e instrumentos-----	30
3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION -----	30

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	Pág.
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL -----	31
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS -	32
4.3 RESULTADOS -----	44
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. -----	48

CAPITULO V

PROPUESTA	Pág.
5.1 TEMA -----	49
5.2 FUNDAMENTACION -----	49
5.3 JUSTIFICACION -----	54

5.4 OBJETIVOS -----	55
5.4.1 Objetivo general -----	55
5.4.2 Objetivos específicos -----	55
5.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA -----	55
5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD -----	57
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA -----	58
5.7.1 Actividades -----	65
5.7.2 Recursos, análisis financiero -----	68
5.7.3 Impacto -----	72
5.7.4 Cronograma -----	73
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta -----	74
CONCLUSIONES -----	75
RECOMENDACIONES -----	76
BIBLIOGRAFIA -----	77
ANEXOS -----	79

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	
Declaración de las variables -----	24
CUADRO 2	
Operacionalización de las variables.-----	25
CUADRO 3	
Encuesta Influencia en la capacidad de contratación de recursos que tiene el Club Nacional de Milagro -----	32
CUADRO 4	
Encuesta incumplimiento de pago por parte de los socios -----	33
CUADRO 5	
Encuesta capacidad para generar contratación de recursos actualmente -----	34
CUADRO 6	
Encuesta efecto de las técnicas de cobranzas sobre el incremento de la cartera ---	35
CUADRO 7	
Encuesta efecto del incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa -----	36
CUADRO 8	
Encuesta percepción de la efectividad de las técnicas de cobranzas -----	37
CUADRO 9	
Encuesta de causas del sobre endeudamiento de los socios -----	38
CUADRO 10	
Encuesta de débiles políticas de pago como generadoras del sobre endeudamiento	39
CUADRO 11	
Encuesta percepción de las políticas de pago -----	40

CUADRO 12	
Encuesta percepcion de la falta de iniciativas y su influencia sobre posibles perjuicios a la institucion-----	41
CUADRO 13	
Encuesta importancia en la proactividad en los pagos -----	42
CUADRO 14	
Encuesta de analisis de la situacion actual -----	43
CUADRO 15	
Estado de la cartera vendida en los ultimos tres años-----	44
CUADRO 16	
Verificacion de la hipotesis general y particulares -----	48
CUADRO 17	
Matriz de prioridad -----	65
CUADRO 18	
Medios utilizados para la difusion de informacion-----	66
CUADRO 19	
Cuotas para recuperar cartera de acuerdo a la deuda del socio-----	68
CUADRO 20	
Cuadro de cobro de multas -----	70
CUADRO 21	
Gastos del complejo por año -----	71
CUADRO 22	

Cuentas por Cobrar	71
--------------------------	----

INDICE DE FIGURAS

GRAFICO 1

Encuesta Influencia en la capacidad de contratación de recursos que tiene el Club Nacional de Milagro	32
---	----

GRAFICO 2

Encuesta incumplimiento de pago por parte de los socios	33
---	----

GRAFICO 3

Encuesta capacidad para generar contratacion de recursos actualmente	34
--	----

GRAFICO 4

Encuesta efecto de las tecnicas de cobranzas sobre el incremento de la cartera ---	35
--	----

GRAFICO 5

Encuesta efecto del incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa.	36
--	----

GRAFICO 6

Encuesta Percepción de la efectividad de las técnicas de cobranzas.....	37
---	----

GRAFICO 7

Encuesta de causas del sobre endeudamiento de los socios	38
--	----

GRAFICO 8

Encuestas debilies politicas de pago como generadoras del sobre endeudamiento	39
---	----

GRAFICO 9

Encuesta percepcion de las politicas de pago	40
--	----

GRAFICO 10

Encuesta de percepcion de la falta de iniciativas y su influencia sobre posibles perjuicios a la institucion -----	41
GRAFICO 11	
Encuesta de importancia en la proactividad en los pagos -----	42
GRAFICO 12	
Analisis de la situacion actual -----	43
GRAFICO 13	
Mapa ubicación de la sede social -----	56
GRAFICO 14	
Ubicaion del complejo -----	56
GRAFICO 15	
Imagen del estado de resultados del Club Nacional -----	59
GRAFICO 16	
Flujograma de cobranza -----	63

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de la Encuesta a los socios del Club Nacional ----- 80

ANEXO 2

Estatutos del Club Nacional----- 83

ANEXO 3

Permiso del Club Nacional ----- 95

ANEXO 4

Foto de la encuestas a los socios ----- 96

ANEXO 5

Foto del Complejo del Club Nacional----- 96

ANEXO 6

Foto de Publicidades del Club Nacional ----- 99

RESUMEN

La administración de un club es un aspecto importante tanto para su posicionamiento local como reconocimiento en otros puntos geográficos, es precisamente la gestión para lograr que los socios cumplan con las obligaciones adquiridas, cuando decidieron formar parte del mismo, involucra mecanismos que al contrario de convertirse en verdaderos dolores de cabeza, promuevan un ambiente de confianza y resulte en un atractivo para el cumplimiento de los compromisos. La presente investigación se remite en primera instancia al análisis institucional para identificar las posibles causas para el incumplimiento del pago de la membresía de ciertos socios del Club Nacional de Milagro, y de la afectación resultante tanto para la imagen como para la infraestructura de la institución. Seguidamente se procede a realizar una comparación con organizaciones similares y se establece el posicionamiento para lo cual se utilizaron entrevistas como herramienta para el levantamiento de información, así como también el análisis de los informes económicos que fueron provistos por el Club para la realización del presente estudio. Los informes económicos corresponden a los años 2010, 2011 y 2012. Resultante de los modelamientos con las metodologías anteriormente mencionadas para el planteamiento de un Plan de Condonación de Deudas, el cual se establece como una propuesta para contribuir a la Mejora Continua de la gestión que viene realizando el Club Nacional de Milagro.

Palabras claves: administración, análisis institucional, gestión de la calidad, club.

ABSTRACT

The club management is an important aspect for both local positioning recognition in other geographies, is precisely the management to ensure that partners meet its obligations when they decided to be part of it, involves mechanisms that contrary to become in real headaches, promote an environment of trust and result in an appeal to the fulfillment of commitments. This research was submitted in the first instance to institutional analysis to identify possible causes for the non-payment of membership of certain members of the Club Nacional de Milagro, and the effect resulting image both to the infrastructure of the institution. It then proceeds to make a comparison with similar organizations and sets the position for which interviews were used as a tool for gathering information, as well as the analysis of economic data that were provided by the Club for the realization of this study. Economic reports for the years 2010, 2011 and 2012. Modelamientos resulting from the above methodologies to approach a Debt Forgiveness Plan, which is established as a proposal to contribute to continuous improvement of management being done by the National Miracle Club.

Keywords: management, institutional analysis, quality management, club.

INTRODUCCIÓN

El Club Nacional de Milagro es un Club Social y Deportivo regido por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, fundada a mediados del siglo XX el 26 de mayo de 1965. Esta institución sin fines de lucro fue creada por un grupo de amigos con el fin de que haya una verdadera amistad entre ellos.

En el medio de recreación y servicios de eventos sociales que se brindan a la comunidad milagreña y sus alrededores se identifican un considerable número de centros e instituciones que podrían cubrir el mercado, sin embargo, no está demás mencionar que pocas o ninguna de las instituciones señaladas cuentan con una orientación estratégica hacia el cliente. Precisamente, cuando hablamos de clientes no nos referimos sólo a los clientes externos, pues estos en su momento se convierten en potenciales socios, sino a nuestros clientes internos, que son los socios que en la actualidad forman parte de este prestigioso centro.

La finalidad por la cual este tema ha sido seleccionado es para contribuir a mejorar los niveles de motivación de los socios del Club para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas y de esta manera continuar gozando de los beneficios que brinda la institución, pues a pesar de contar con varios años brindando servicios a la ciudadanía, se ha evidenciado un notable decremento en el compromiso que se refleja en la cartera vencida que actualmente consta en los registros contables.

Debido al incumplimiento de pago de las deudas por parte de los socios del Club Nacional, se puede notar que existe insolvencia para adquirir bienes y recursos. También podríamos notar que el Club Nacional carece de técnicas inadecuadas en la recaudación y cobranza, posiblemente debido a la inexistencia de un manual de cobranzas en el que se especifique este tema y de esta manera lograr un incremento de cartera.

Para el efecto, se propone identificar las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza en el incremento de cartera que estarían provocando la falta de presupuesto y por consiguiente el deterioro del complejo y sede. Así mismo, busca diagnosticar las políticas de pago en sobreendeudamiento de los socios y las razones por las cuales la directiva no ha logrado definir una estrategia para el cobro masivo. Lo anterior, a través del uso de herramientas de análisis orientadas a generar un análisis situacional con el consiguiente diseño de strategi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

El Club Social Cultural y Deportivo “Nacional”, se organizó en la ciudad de Milagro, Cabecera Cantonal del mismo nombre, Provincia del Guayas, el 26 de Mayo de 1965, teniendo por objeto proporcionar a sus asociados la oportunidad de participar en las actividades sociales, culturales y deportivas promovidas por el Club.

Debido al incumplimiento de pago de las deudas por parte de los socios del Club Nacional, se puede notar que existe insolvencia para adquirir bienes y recursos.

También podríamos notar que el Club Nacional carece de técnicas adecuadas en la recaudación y cobranza, ya que no existe un manual de cobranzas que se especialice específicamente en este tema y de esta manera lograr un incremento de cartera.

A causa de los problemas mencionados anteriormente y a lo cual podría sumarse una administración poco eficiente del presupuesto, se complica la ejecución de los debidos trabajos y mantenimientos dentro de la Sede Social y Complejo Deportivo.

Es evidente que existe un sobreendeudamiento por parte de los socios, como causa principal la flexibilidad en las políticas de pago, generada posiblemente por los bajos niveles de involucramiento con las actividades que desarrolla el Club.

Posiblemente la falta de iniciativa por parte de la Directiva del Club en el cobro masivo de la cartera, conlleva a una notable inexistencia de pro actividad de pago de los socios. Esto último podría ser contraproducente al momento del ingreso de nuevos miembros al Club, pues con una baja reputación podría verse en desmedro la imagen institucional.

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Ingeniería Comercial

Área: Contabilidad

Aspecto: Plan de Condonación Parcial

Espacio: Club Nacional de Milagro

Tiempo: Abril – Agosto / 2013

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide el incumplimiento de pago de las deudas de los socios del Club Nacional de Milagro en la gestión institucional para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles?

1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cómo influyen las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza en el incremento de cartera?
- ¿Cómo influye la falta de presupuesto en el deterioro del Complejo Deportivo y Sede Social?
- ¿Cómo contribuyen la flexibilidad de las políticas existentes en el sobreendeudamiento de los socios?
- ¿Cuándo se manifiesta la inexistencia de proactividad de pago de los socios debido probablemente a la falta de iniciativa de la directiva del cobro masivo u otras estrategias de recaudación?

1.1.5 Determinación del Tema

ESTUDIO DEL IMPACTO POR EL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar el impacto que tiene el incumplimiento de pago de las deudas de los socios del Club Nacional de Milagro en la gestión institucional para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza que están provocando el incremento de cartera vencida.
- Diagnosticar como influye la falta de presupuesto en el deterioro del complejo y sede.
- Analizar la flexibilidad de las políticas existentes versus el sobreendeudamiento de los socios.
- Estudiar el grado de involucramiento de la Directiva del Club para la implementación de planes de cobro masivo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Consideramos el tema de suma importancia ya que mediante la implementación de un análisis situacional de la organización, el Club Nacional de la Ciudad de Milagro pretende lograr que se generen incentivos para que sus socios experimenten un cambio de actitud, transformando el ambiente en un entorno proactivo en el cual tanto los directivos de la institución como los socios cumplen sus obligaciones y gozan de los beneficios que la membresía les ofrece.

El análisis de los factores que están provocando que los socios tengan cuotas vencidas con relación a su membresía, claramente nos deriva al desarrollo de un

plan integral que involucra cambios actitudinales, por lo tanto, sinergia, empatía y proactividad son características institucionales e individuales que deberían considerarse para el diseño de políticas, o reestructuración de las mismas.

De la misma manera, el presente estudio nos lleva a realizar un análisis de las externalidades que estarían provocando las moras detectadas, recordemos que las tendencias económicas del mercado también influyen en el comportamiento del compromiso que tengan los socios para con la institución.

Para el planteamiento del tema y posterior realización del estudio se cuenta con la aceptación del Presidente del Club Nacional de Milagro, quien se mostró altamente agradecido, reconociendo que esta es una iniciativa que contará con el respaldo institucional para su diseño y ejecución.

Dependiendo de los resultados del diseño y posterior implementación de esta propuesta, se espera generar incremento en la cartera, generando beneficios tanto para los socios y usuarios en general de las instalaciones y servicios que oferta el Club Nacional del Cantón Milagro.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Los espacios y sectores para recreación en el Ecuador se han visto potenciados principalmente por la vocación de personas convencidas en el servicio social, de ahí tenemos ejemplos que sirven de referencia para analizar como su gestión ha evolucionado logrando posicionarse no sólo en lo local sino trascendiendo barreras y logrando reconocimiento a nivel internacional, así tenemos como ejemplo que a nivel nacional El Club Sociedad Unión de Quito¹ ha desarrollado una serie de códigos que van desde el de convivencia hasta los de etiqueta y servicio; buscan la satisfacción no sólo de sus socios sino también de los usuarios en general, desarrollando para el efecto estrategias fundamentadas en la fidelidad del socio hacia la institucionalidad, la cual se forja al sentirse parte de un grupo altamente selecto.

En la ciudad de Guayaquil opera el Club Nacional que fundado el 12 de octubre de 1958. Sus objetivos son: fomentar el desarrollo del deporte y practicar los principios de confraternidad, de ayuda mutua y beneficio colectivo, entre sus asociados, la sociedad guayaquileña, la sociedad ecuatoriana.²

El Club Nacional de Milagro fue fundado a mediados del siglo 20, el 26 de mayo de 1965. Su estatuto fue aprobado por parte del Ministro de Educación y Cultura Dr. Carlos Larreátegui, mediante Acuerdo Ministerial # 491 del 29 de diciembre de 1966

¹ <http://www.uniclub.ec/index2.html>

² <http://www.clubnacionaldeguayaquil.com/club-nacional-de-guayaquil.html>

publicado en el Registro Oficial # 491 del 20 de enero de 1967 en el Gobierno Interino del Dr. Otto Arosemena Gómez.

La institución tuvo a cargo la organización el evento galante de mayor trascendencia en la ciudad, la elección de la Reina de Milagro, la cual se la realizó desde el año 1966 hasta el año 1972.

También organizaron una Feria Exposición de alto nivel donde se puso de manifiesto el potencial agrícola, comercial, artesanal e industrial del Cantón con importantes resultados.

El Club Nacional de Milagro inició su vida institucional en el local de la Asociación de Empleados del Banco de Fomento.

Luego la directiva sesionó en la "Alcaldía" del Cantón por varias ocasiones hasta que se alquiló el primer local en la casa de la Sra. María Granados, ubicada en la calle Olmedo frente a la gasolinera "Sacoto", posteriormente el Club se trasladó a los bajos de la Clínica "Milagro", ubicada en la calle Pedro Carbo entre Olmedo y Juan Montalvo donde funcionó hasta marzo de 1967.

A continuación se alquiló un local más amplio y funcional conocido en ese entonces como la "Villa Nancy", propiedad de la familia Andrade Puig.

En 1975 durante la Presidencia del Directorio de Don Ciro Alvarado y la Presidencia del Comité de Damas de su hermana Juanita Palacios de Chuzán tuvo lugar la compra del bien patrimonial lugar donde hoy está ubicada su Sede Social.

Este logro fue posible gracias a las contribuciones voluntarias de un grupo de ilustres socios que se reunieron una noche en una Asamblea para ese efecto y lograron recaudar el dinero para pagar la cuota inicial de \$180.000 (sucres) y realizar la exitosa negociación a dos años plazo de un costo total de \$ 550.000 (sucres), su sede social hace posible la estabilidad del Club y permite delinear y mantener la imagen institucional que es el sello distintivo de su cofradía.

En 1979 se dio otro importante paso en el camino del engrandecimiento del Club. Durante el periodo del Directorio presidido por el señor Víctor Hugo Cruz, planificaron y gestionaron la compra de un terreno en el Km. Cinco y medio de la vía Milagro – Roberto Astudillo para que los socios gocen de un espacio natural dedicado al descanso familiar, una estupenda idea que hoy se ha convertido en una maravillosa realidad gracias al trabajo y la participación de los socios que aportaron para la construcción de lo que hoy es considerado el mejor Complejo Deportivo de la zona.

El Club Nacional fue creado e impulsado con ética indiscutible, legado heredado de inolvidables hombres y mujeres que mostraron no sólo el camino a seguir, sino cómo afrontar ese reto con su invaluable ejemplo.³

2.1.2 Antecedentes Referenciales

“Lo mencionan Navia y Silva⁴ en su Tesis sobre “Gobierno corporativo aplicado al club campestre de Cali y otros clubes sociales del país: para contribuir al fortalecimiento de su sostenibilidad y competitividad” que probablemente el principal problema de gobierno al que se enfrentan los Clubes sociales y deportivos está determinado por los Conflictos de interés entre los diversos participantes, por lo que se hace necesario abordar de forma particular cada uno de estos grupos, con el fin de entender e interpretar el comportamiento de estas empresas y minimizar la existencia de sus conflictos.” (GONZALEZ, 2010)

El segundo factor, es un problema similar al de la empresa con ánimo de lucro: lograr el uso eficiente de los recursos que sirve de vínculo entre clientes, empleados, equipos de dirección y comunidad en general. El Gobierno Corporativo de los Clubes sociales y deportivos deberá dotarse de prácticas que encausen sus actuaciones hacia la eficiencia en la gestión de los activos del Club, dado que en este tipo de sociedades, los recursos son escasos.

³www.clubnacionaldemilagro.com

⁴ Tesis Maestría (Magíster en Administración concentración en Gestión Estratégica y Magíster en Administración concentración en Finanzas corporativas). Universidad Icesi. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.

El tercer factor exige a este sector, competencia profesional y un comportamiento ético por parte de socios, directivos, colaboradores, que impulsen en todo momento buscar el bien del Club a largo plazo, por encima de sus propios intereses a corto plazo.

“De esta manera, mencionan que no sólo se evitará que desaparezcan por problemas o fallas en su sistema de Gobierno Corporativo, sino que se pretenda ir más lejos: fortalecer el sector a nivel nacional, en este caso para Colombia, a fin de que cuente con Clubes más sólidos, sostenibles y estables, que ayuden a la competitividad del País y participen exitosamente en un mundo globalizado.

Por su parte, Sánchez⁵, 2012, en su tesis señala, que con el paso del tiempo se ha ido reconociendo la importancia de las actividades físicas, deportivas y sociales como parte importante de la actividad humana ya que contribuyen con el desarrollo y mantenimiento de una buena calidad de vida.

Indicando además que, el estrés, las preocupaciones, la monotonía, se han convertido en parte de nuestras diario vivir y por esa razón se considera que el deporte y las actividades de recreación son muy beneficiosas, ya que permiten mantener al cuerpo y mente sanos, son un medio de relajación.” (SANCHEZ PLAZA, 2012)

Estar inmerso en este tipo de actividades no solo implica diversión, y sentirse cómodo, sino también un nivel de compromiso, ya que al integrarse y ser parte de un “grupo de personas deben cumplir las reglas para buen uso de lo que les rodea y facilitar la convivencia. Estas actividades constituyen un pilar fundamental en la vida del ser humano, sin embargo es necesario tener en cuenta que no se puede caer en excesos, ni dejar de lado nuestras obligaciones.

⁵ SÁNCHEZ PLAZA, Paulina. “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES, DEDICADO A LAS ACTIVIDADES DE CARÁCTER RECREATIVO, DEPORTIVO, SOCIAL Y CAMPESTRE, UBICADO EN CONOCOTO, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” Quito, Enero 2012, 280 pp. Tesis para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la autora, propuso la implementación de un plan de marketing estratégico para el Club Social y Deportivo Los Cipreses, ubicado en Conocoto, orientado al aprovechamiento de los recursos que tienen, disminuir las debilidades, mejorar los procesos dentro de la institución, utilizar las técnicas necesarias para captar nuevos socios, propender actividades que fortalezcan los lazos familiares, además de generar utilidad a sus miembros y a la sociedad.

Sin embargo, señala que la implementación del plan es dependiente de las decisiones tomadas por los Directivos, así como del más alto nivel de compromiso de todos quienes conforman el Club: socios, propietarios, dependientes, usuarios, directivos, y empleados.” (SANCHEZ PLAZA, 2012)

“De las investigaciones bibliográficas realizadas por Cánova y Mendoza para el desarrollo de su tesis⁶, establecen que en la actualidad es prácticamente nulo el análisis de los Clubes Sociales en la Ciudad de La Plata. De esta manera señalan que sólo encontraron un trabajo que trata la temática propuesta: Emir Reinato y Jorge Troisi Melean (2002) quienes estudian los clubes platenses “Reconquista” y “Unión Vecinal”. Si bien ese trabajo representa un aporte a nuestros intereses de investigación, su mirada se reduce a la reconstrucción de la historia de ambos clubes perdiendo la dimensión que cobra el club como institución central de la vida del barrio, que lleva la impronta comunitaria/ vecinal desde su gestación.” (CANEVA, 2007)

“En consecuencia consideramos que la presente tesis significa un aporte original, en términos generales, a los estudios en comunicación sobre la ciudad y los procesos de interacción y apropiación sociocultural, los estudios antropológicos sobre los espacios urbanos, y a los estudios que, desde un análisis cualitativo que parta de una perspectiva histórica de los procesos sociales, permitan comprender la conformación y transformación de sentidos en la construcción de lazos sociales urbanos. “ (CANEVA, 2007)

⁶ CÁNEVA, Virginia y MENDOZA, Hernán. Clubes Sociales al rescate de lo colectivo, 2007, 127 pp. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación

2.1.3 Fundamentación

“**Cuentas por cobrar:** Representan derechos a reclamar en efectivo u otros bienes o servicios, como consecuencia de algunas operaciones a crédito que recogen las variaciones que experimentan los bienes y derechos que conforman parte del activo de una entidad.

Igualmente, registra adelantos de dinero a empleados de los cuales se espera rendición y legalización de cuentas en breve termino, y demás sumas por cobrar devengadas por cualquier otro concepto.

Teniendo en cuenta la naturaleza del rubro o partida y la actividad de la entidad solidaria, normas especiales pueden autorizar o exigir que estos activos se reconozcan o valúen su valor presente.

A través del Balance General o en notas a los estados financieros se debe revelar la naturaleza y cuantía de las principales cuentas por cobrar, indicando el movimiento de la provisión para incobrables o vencidas y los intereses aplicable si es el caso.⁷”
(CARDOSO CUENCA, 2011)

Como las cuentas por cobrar representan derechos exigibles para la empresa y por tanto se presentan en el activo, este se representa según su grado de disponibilidad. Atendiendo a su disponibilidad las cuentas por cobrar se clasifican en:

- “A corto plazo.- serán aquellas que se espera realizar en efectivo en un periodo no mayor a un año o al ciclo financiero a corto plazo de la entidad y su representación dentro del Balance se hará en el Activo circulante.
- A largo plazo.- serán aquellas de la que se espera disponer en un plazo mayor de un año al ciclo financiero a corto plazo de la entidad, se presentan en el activo no circulante.

⁷ CARDOSO CUENCA, Hernán: *Auditoria del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*, p. 161

- Otras cuentas por cobrar.- Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar a cargo de clientes deberán incluir los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, producto de la venta de mercancías o prestación de servicios que representan la actividad normal de la misma. En el caso de la prestación de servicios, se consideran cuentas por cobrar cuando estos hayan sido devengados, aun cuando no estuvieran facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.
- Cuentas por cobrar funcionarios y empleados.- Las cuentas por cobrar a cargo de otros deudores serán originadas por operaciones distintas al giro de la empresa. Se incluirán, por ejemplo, préstamos a accionistas, funcionarios y empleados, reclamaciones, adeudados por venta de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etcétera.⁸ (GRANADOS PALACIOS, 2008)

“Evaluación del riesgo Financiero: El riesgo financiero es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el incumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos, facturas, documentos o cuentas, toda cuenta por cobrar está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida.

Las entidades solidarias podrán evaluar el riesgo financiero de las cuentas por cobrar y la capacidad de pago del respectivo deudor. Esto aplica tanto en el momento de realizar la operación, como a lo largo de la vida del importe pendiente de cobro.

La administración de la entidad deberá efectuar un estricto seguimiento al vencimiento de las facturas o documentos, y crear los mecanismos de control que le permita su recuperación, dentro de los plazos previstos en los instrumentos que la entidad implemente para este tipo de cuentas.” (GRANADOS PALACIOS, 2008)

⁸ GRANADOS PALACIOS, Rosa Silvia: *Contabilidad intermedia*, p.79, 80

“Cuentas por cobrar por venta de Bienes y Servicios: Estas cuentas corresponden Al valor de los derechos de la entidad como consecuencia de la venta de bienes y la prestación de un servicio en desarrollo del objeto social, cuando estas operaciones se soportan en una factura o cuenta de cobro.

Se podrán observar como mínimo, los siguientes criterios para los otorgamientos de los plazos en las operaciones de venta de bienes o por la prestación de un servicio:

- Capacidad de pago
- Solvencia del deudor
- Liquidez, valor, cobertura o idoneidad de las garantías

Los ingresos obtenidos por estas transacciones de venta y prestación de servicios, se deberán registrar como ingreso operacionales ya sean efectuadas con los asociados o con terceros; dependiendo del acuerdo o mandato cooperativo, el resultado o los excedentes no susceptible de distribución y por ende se deberá constituir un fondo de reserva al final de periodo.⁹ (CARDOSO CUENCA, 2011)

“Cuentas incobrables: Normalmente las empresas venden a crédito, a 30 o 60 días, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes, pero de estas cuentas no todas se llegan a cobrar, de modo que se produce un incobrable, más bien diríamos un gasto por incobrables, el cual varía de acuerdo a las políticas que se tengan en el departamento de créditos y cobros y en el departamento de ventas de la empresa. Por ejemplo, si son departamentos que estudian a los clientes en forma adecuada con su relación a su potencial financiero para poder cancelar la posible cuenta con la empresa, entonces se tendrá pocos incobrables y viceversa.

Registro de la cuenta por Cobrar Incobrables: A continuación estudiaremos las dos posibles formas de registro contable de las cuentas por cobrar que se han declarado incobrables, o sea, de aquellas cuentas que no se pudieron cobrar, a pesar de realizar todas las gestiones de cobro posibles.

⁹ CARDOSO CUENCA, Hernán: *Auditoria del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*, p. 162, 163

La primera forma para registrar estas cuentas es la de CANCELACIÓN DIRECTA y la segunda forma de registro es la de PROVISION O ESTIMACIÓN. De estas la segunda es más recomendada.

Avocados a esta, analizaremos los tres métodos para calcular el monto estimado por las cuentas no cobradas para un periodo determinado.

Luego realizaremos asientos de diario para registrar un incobrable real y la posible recuperación de esta cuenta.

Veamos:

Toda empresa que vende a crédito va a llegar a tener alguna cuenta de un cliente que no pueda cobrar, lo que produce un gasto o una perdida por incobrable.

Como mencionamos, existen dos formas de registrar una cuenta que se ha declarado incobrable;

a. Durante el proceso de registro de la venta no se hace ningún asiento por incobrables , sino que, cuando la cuenta se declare definitivamente incobrable, se confecciona un asiento para registrar el gasto así:

Gastos por incobrables	xxx	
Cuentas por cobrar		xxx

A esta forma de registro se llama “cancelación directa”.

A nuestro juicio, este método representa dos desventajas, y son las siguientes:

Si se realiza una venta al final de un periodo fiscal, el ingreso producto de esa venta se va a reflejar en el estado de resultados de ese periodo fiscal” (CARDOSO CUENCA, 2011)

“Si al cabo del tiempo esta cuenta no se logra cobrar (que resultara incobrable), por el método de cancelación directa se registraría el gasto por incobrable en el periodo fiscal siguiente al que se registró el ingreso, con lo cual no se logra una apropiada oposición de ingreso y gastos en el mismo periodo, pues como decíamos en un periodo se registra el ingreso y en el siguiente periodo se registra el gasto.

Adema si el monto de la cuenta declarada incobrable es muy grande, el gasto también va a ser muy grande, lo que afecta en forma importante la utilidad de la empresa en un periodo determinado, al presentar una utilidad menor.

Como veremos en el segundo método de registro, el gasto se va registrando poco a poco, lo que evita así producirse un fuerte golpe en las utilidades de la empresa por algún incobrable de importancia.

b. Durante el proceso de registro del ingreso por la venta o el servicio, se va registrando, a través del tiempo y en forma estimada, el gasto por incobrable antes de que realmente este sucedan esto se logra hacer mediante la utilización de una cuenta llamada Provisión Para Cuentas Incobrables.

Provisión para cuentas incobrables: Al método que utiliza la cuenta de Provisión Para Cuentas Incobrables se le llama método de estimación, pues cada vez que se realiza una venta a crédito a cada fin de mes se el gasto estimado por incobrables, que eventualmente podrá llegar a darse como tal.

Las empresas realizan estas estimaciones de incobrables de acuerdo con la experiencia en la propia compañía o de acuerdo con experiencia en compañía similares.

Este método trabaja con base en estimaciones debido a que en el momento de realizar la venta o el servicio, no se sabe cuál es el cliente que va a fallar en el pago.¹⁰ (VARGAS MEZA, 2011)

“Rotación de cartera.

Tiempo en que una empresa se demora en recuperar la cartera a sus clientes.

La cartera es la pieza fundamental de toda institución ya que el normal desarrollo de las actividades que realice la empresa depende de la eficiencia con que se maneje su cartera.

¹⁰ VARGAS MEZA, Carlos: *Contabilidad Análisis De Cuentas p.63 ,64 ,65*

Toda entidad debe considerar su cartera como una política de primer orden si su objetivo principal es la calidad en su servicio.

Ingresos

Valores que recibe una entidad como resultado de sus actividades.

Entre las clasificaciones de ingresos podemos indicar:

- Ordinarios
- Extraordinarios
- Otros ingresos

Cobranzas

Gestión que se realiza por parte de una institución con la finalidad de recuperar una obligación de crédito adquirida previamente por un individuo vencida y no pagada.

El área de la cobranza se la puede clasificar de la siguiente manera:

- Cobranza Distributiva (gestiones basadas en escenarios “Suma Cero”)
- Cobranza Integrativa (gestiones basadas en escenarios “Suma Variable”)
- Cobranza Disgregativa (gestiones “basadas en principios”)
- Cobranza Moderna¹¹ “ (PADILLA VELASTEGUI, 2010)

“La Dirigencia

Uno de los puntos más delicados que afrontan las empresas asociativas en particular, es la promoción y selección de sus dirigentes.¹² (MERCADO, 2007)

“Que el grupo acepte de forma natural la autoridad de quienes formalmente han sido elegidos para dirigirlos, es de mucha importancia. Sin embargo en ocasiones dichos dirigentes no son aceptados por los miembros del grupo, lo cual define una situación crítica que altera cualquier proceso de avance hacia la eficacia.

¹¹ PADILLA VELASTEGUI, Carlos: *ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX Y SU INCIDENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA JAPER'S*, 2010.

¹² MERCADO, Plaza: *MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS*, 2007.

La responsabilidad de los dirigentes es edificar el mundo en el que vivimos, sin embargo y a pesar de la importancia vital que reviste una dirección eficaz, es increíble lo poco que sabemos acerca de ello.

Por ello es relevante que el perfil del dirigente se complemente con capacidades como por ejemplo:

- ❖ Disponer de visiones claras
- ❖ Capacidades de control administrador
- ❖ Capacidades emprendedoras
- ❖ El rol de liderazgo apropiado¹³ (ANDRADE, 2007)

“La Asociatividad

“Hoy en día la necesidad de Asociatividad por parte de las empresas es fundamental para favorecer la capacidad de cooperación y lograr el cumplimiento de objetivos comunes.¹⁴” (CASAS, 2008)

“Contrariamente a lo que sucede con las asociaciones, su personería jurídica nace a partir de una inscripción en la Cámara de Comercio. Para ello debe aportarse al acta de constitución y la adopción de estatutos, y acreditarse que la empresa asociativa está integrada por un número no inferior a tres miembros fundadores.¹⁵” (YTURRALDE, 2011)

“La Institucionalidad

La institucionalidad reflejada en las leyes, las normas y las organizaciones debe estar orientada hacia las complicaciones de equidad, justicia social y distribución de la riqueza. Por ello se ve con específico interés el progreso de una institucionalidad que atienda o promueva la responsabilidad social de las grandes empresas y corporaciones.¹⁶” (SOLARTE LINDO, 2006)

¹³ CASÁS, Roberto: *La Dirección de la Empresa Asociativa*, Bib. Orton IICA/ CATIE, Paraguay, 2008.

¹⁴ CASAS, Roberto: *La Dirección De La Empresa Asociativa*, 2008.

¹⁵ FLOREZ ANDRADE, Julio: *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*, Editorial ECOE, 2007.

¹⁶ SOLARTE LINDO, Guillermo: *Redes Institucionales y cooperación local*, Editorial IICA, 2006.

“Las instituciones son la restricción expuestas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Lo que genera que se conformen incentivos en el intercambio humano. La evolución institucional lo forma el modo en que las sociedades progresan a lo largo del tiempo, lo cual es la clave para entender el cambio histórico.¹⁷” (PINEDA GUADARRAMA, 2006)

“La generación de confianza también es una pieza clave de la consolidación de la institucionalidad de intermediación de servicios. Las partes intervinientes en estas experiencias piloto necesitan construir una relación de confianza mutua para poder a su vez transmitir confianza al mercado formado por empresas demandantes de servicios consultoras oferentes de los mismos. Los conflictos generados por una falta inicial de confianza han sido una de las causas de los retrasos en la obtención de resultados de los proyectos.¹⁸” (GARCIA TABUENCA, 2001)

“Las organizaciones no toman decisiones en el vacío o como miembros de categorías abstractas, sino que sus decisiones están mediadas por las interacciones que establecen con otras instituciones. Por ello, se propone analizar la posición de cada uno de los mecanismos de género en el conjunto de relaciones políticas e institucionales en las que se inserta.¹⁹” (GUZMAN, 2008)

“La Responsabilidad Institucional

Desde el punto de vista empresarial, las responsabilidades parten por las empresas y el vínculo que mantienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa.²⁰” (MOMBERG, 2007)

Por lo que es importante que las organizaciones estén dispuestas a mantener informados a su comunidad interna como proveedores, socios o accionistas respecto a las decisiones que tomen o acciones que ejecuten.

¹⁷ PINEDA GUADARRAMA, Juan de Dios: *Nuevo Institucionalismo e Institucionalidad*, Editorial UAEM, 2006.

¹⁸ GARCÍA TABUENCA, Antonio, LEVITSKY Jacob, HOJMARK MIKKELSEN, Lene: *La micro y pequeña empresa en Latinoamérica*, Soluciones Prácticas, Lima – Perú, 2001.

¹⁹ GUZMAN, Virginia, CORVALAN, Graziella: *La Institucionalidad de género en un contexto de gobierno*, Editor United Nations Publications, Paraguay 2003.

²⁰ REYNO MOMBERG, Manuel: *Responsabilidad Social Empresarial _rse_ como Ventaja Competitiva*, Editor Manuel Reyno Momberg, Chile, 2007.

“La Comunicación desde la Dirección Institucional

Las empresas están al tanto de la relevancia que tienen hoy los empleados, por lo que muchas buscan la manera de involucrar al personal con la estrategia de la institución, al mismo tiempo que buscan la complacencia del empleado. La comunicación interna sirve para fortalecer la involucración del público interno mediante la adecuada información de los procesos que vive la institución dentro de un entorno cambiante. Los integrantes de una organización deben tener conocimiento sobre los principios y valores de la compañía, los mismos que tienen que ser socializados por los mismos para sentirse integrados en dicha compañía. La empresa que socializa internamente la razón de la toma de decisiones, ofrece una dirección y un sentido hacia dónde dirigirse. De esta manera, se facilita el comunicar externamente las decisiones tomadas por sus responsables. Es debido a esto que obtiene sentido la estrategia empresarial, ya que informar una decisión fortalece a la empresa antes sus socios o clientes.

Las empresas que desean y consideran importante conocer las opiniones de su público interno en relación con cualquier tema que le compete a la compañía, cuentan con instrumentos de relaciones públicas como auditorias de comunicación interna, realizan reuniones con empleados, encuestas anuales de empleado, buzones de sugerencia, los mismo que permiten medir el clima de opinión interno y cualquier tema que afecta a la empresa y que debería fundamentarse en una verdadera retroalimentación entre el directorio y los empleados²¹ (HERRERA, 2012)

2.2 MARCO LEGAL

El Club Nacional de Milagro cuenta con un marco legal debidamente reconocido y que contempla de manera clara los procedimientos sobre los cuales deben regirse los socios del mismo. Así tenemos que, en el Título II de los Estatutos del Club Social, Cultura y Deportivo Nacional de la Ciudad de Milagro, en su artículo cinco (5) realiza una categorización de los socios, indicando previamente que este es un número ilimitado. A más de desarrollar los procedimientos para la adhesión de nuevos socios, en el Título IV, se establecen las obligaciones y derechos de los

²¹ SANCHEZ HERRERA, Joaquín: *Nuevas Tendencias en Comunicación*, Editorial EASIC, Madrid 2012.

socios, mientras que en el Título V, encontramos la normativa relacionada con las penas y sanciones.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

“Estrategia: Es un conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles”²² (SANTOS, 2010)

“Política: Lo usamos para referirnos, en primer lugar, a una esfera parcial de la sociedad y, en segundo lugar, en orden a un aspecto de la conducta social.²³” (PEREZ, 2010)

“Sinergia: Nos referimos a aquella definición propuesta por el filósofo *Fuller*, la cual señala que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes), en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo.²⁴” (BERTOGLIO, 2009)

Servicios ofertados: Se define como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.²⁵

“Plan de Condonación: La remisión o condonación es el perdón de la deuda otorgado gratuitamente por el acreedor a favor del deudor. Es un acto gratuito o de liberalidad, con independencia de distintas teorías sobre si se trata de un acto unilateral o bilateral, ya que depende exclusivamente de la voluntad del acreedor, el cual puede exigir al deudor el pago de la deuda o bien liberarle de la misma si lo estima pertinente.²⁶” (DIAZ, 2006)

Ingresos: En ingreso puede referirse a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios (ingresos empresariales) como también al conjunto de rentas recibidas por los ciudadanos.

²²DÍAS DE SANTOS: *La estrategia básica del marketing*. p. 4

²³FLORES PEREZ, Edgar: *Elemento de Ética, filosofía, política y derecho*. p.9

²⁴JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar: *Introducción a la teoría General de Sistemas*. PP 5-6

²⁵<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

²⁶Díaz, 2006

Consumidor o usuario: El consumidor y usuario, definido en la ley, es la persona física o jurídica que actúa en un ámbito ajeno a una actividad empresarial o profesional. Esto es, que interviene en las relaciones de consumo con fines privados, contratando bienes y servicios como destinatario final, sin incorporarlos, ni directa, ni indirectamente, en procesos de producción, comercialización o prestación a terceros.²⁷

“Administración.- Las definiciones más extendidas de administración son dos. En primer lugar, aquella según la cual consistiría en “ejecución de ley”. En segundo lugar, aquella según la cual consistiría en “tutela concreta de interés públicos”²⁸ (CASSESE, 2009)

“Análisis institucional: Se trata de poder conocer a una institución en forma integral, a fin de poder emitir juicios y tomar decisiones en relación a la capacidad e la misma, para administrar y ejecutar un proyecto.²⁹” (ORTON, 2010)

“Gestión de calidad: es una herramienta de gestión destinada a asegurar que se fabriquen productos y servicios de calidad a tiempo y con un coste reducido, estableciendo un sistema que permita entregar al cliente un producto con la calidad necesaria, en la cantidad exacta y en el momento preciso.³⁰” (UDAONDO DURAN, 2010)

“Estrategia de negocio: Es un conjunto bien coordinado de programas de acción tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible. Estos programas de acción deberían responder a los cambios deseados en la misión del negocio.³¹” (Arnoldo, 2010)

“Manual de cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede tener este tipo de manual están las siguientes; operaciones de créditos y cobranza, control

²⁷ <http://www.emagister.com/curso-consumidor/consumidor-usuario-concepto>

²⁸ CASSESE, Sabino: las bases del Derecho Administrativos, p.37

²⁹ ORTON, Bib. IICA/CATTIE: Análisis Institucional, p. 1.

³⁰ UDAONDO DURAN, Miguel: gestión de calidad, p. 24.

³¹ C. AX, Arnoldo: estrategia para el liderazgo competitivo, p. 183.

y cobro de las operaciones de crédito entre otros.³² (RODRIGUEZ VALENCIAS, 2010)

“Condonación: Es el perdón de la deuda otorgado gratuitamente por el acreedor a favor del deudor.³³ (LOPEZ DÍAZ, 2010)

“Cuentas por cobrar: Representan derechos a reclamar en efectivo u otros bienes o servicios.³⁴ (CARDOSO CUENCA, 2011)

“Imagen corporativa: Es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a que se dedican y en que se diferencian de la competencia.³⁵ (PINTADO BLANCO, 2012)

“Proactividad: Es la actitud de anticiparse a los problemas, identificarlos cuando están surgiendo y tener soluciones preparadas para resolverlos.³⁶ (CUBO, 2011)

Empatía: Puede ser definida como la habilidad para comprender el punto de vista de los demás, para establecer puntos de encuentro, de intercambio y de comparación. Puede ser desarrollada con fines educativos y formativos en los planos físico, psíquico y/o afectivo.³⁷

Cliente externo: son la sociedad en general, cada persona individual y todo grupo u organización que se encuentra en situación de ser consumidor de los productos y servicios que una empresa ofrece. Por lo general son fáciles de identificar.³⁸

Cliente interno: Es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.³⁹

³² RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: como elaborar y usa los manuales administrativos, p. 1.

³³ LOPEZ DIAZ, Elvira: *iniciación al derecho*, p. 243.

³⁴ CARDOSO CUENCA, Hernán: *Auditoria del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*, p. 161

³⁵ PINTADO BLANCO, Teresa: *Imagen Corporativa*. p. 17.

³⁶ POSTIGO CUBO, Virgilio. *Dirige tu vida*, p. 40.

³⁷ DIEGUEZ PAPI, Julio: *entrenamiento funcional en programas de fitness. Volumen I*, p. 194.

³⁸ CASANOVAS ARRIVAS, Rubén: *logística comunicación taller vehículos*, p. 284.

³⁹ GARCIA FERNANDEZ, Ricardo: *la mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, p. 28

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El incumplimiento de pago de las deudas de socios del Club Nacional de Milagro induce a la incapacidad para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- Las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza afecta en el incremento de cartera.
- La falta de presupuesto perjudica el deterioro del complejo Deportivo y Sede Social.
- Las políticas de pago muy flexibles incurren en el sobre endeudamiento de los socios
- La inexistencia de pro actividad de pago de los socios desfavorece en la falta de iniciativa de la directiva del cobro masivo

2.4.3 Declaración de variables

Cuadro 1: Declaración de las variables

COMPONENTES	VARIABLES
La incapacidad para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles influye en el incumplimiento de pago de las deudas de socios del Club Nacional de Milagro	Incumplimiento de pago
	Adquisición de recursos
	Imagen corporativa
Las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza afecta en el incremento de cartera	Incremento de cartera
	Recaudaciones
La falta de presupuesto perjudica el deterioro del complejo y sede	Infraestructura
Las políticas de pago muy flexibles incurrir en el sobre endeudamiento de los socios	Ingresos
	Políticas
La inexistencia de proactividad de pago de los socios desfavorece en la falta de iniciativa de la directiva del cobro masivo	Estrategia de cobranza
	Sobre endeudamiento de los socios

Fuente: las autoras

2.4.4 Operacionalización de las variables.

Cuadro 2: Operacionalización de las variables.

COMPONENTES	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
La incapacidad para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles influye en el incumplimiento de pago de las deudas de socios del Club Nacional de Milagro	Incumplimiento de pago	Tener valores adeudados pese al compromiso adquirido para con la institución	Contabilidad	Balance contable	Revisión documental	Archivos contables del CNM
	Adquisición de recursos	Compra de materiales y equipos para el óptimo funcionamiento del Club	Bienes y Servicios	Detalle de facturas de adquisiciones en el periodo.	Revisión documental	Archivos contables del CNM
Las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza afecta en el incremento de cartera	Imagen corporativa	Es la imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa	Estrategia de Marketing	Comportamiento del pago	Talleres participativos, grupo focal	Socios del Club
	Incremento de cartera	Índice de mejoramiento en relación al balance entre ingresos vs egresos institucionales	Contabilidad	Balance contable	Revisión documental	Archivos contables del CNM
La falta de presupuesto perjudica el deterioro del complejo y sede	Recaudaciones	Ingresos específicos por las cuotas de los socios que se encuentran al día en sus pagos	Contabilidad	Recaudaciones VS cartera vencida	Revisión documental	Archivos contables del CNM
	infraestructura	Edificaciones que se encuentren a nombre de la institución	Bienes y Servicios	Inventario	Revisión documental	Archivos contables del CNM
Las políticas de pago muy flexibles incurren en el sobre endeudamiento de los socios	Ingresos	Incremento del patrimonio neto durante el ejercicio fiscal	Contabilidad	Balance contable	Revisión documental	Archivos contables del CNM
	Políticas	Declaración de lo que la institución pretende alcanzar	Gestión de Marketing	Cultura corporativa	Talleres participativos, lluvia de ideas	Socios del Club
La inexistencia de proactividad de pago de los socios desfavorece en la falta de iniciativa de la directiva del cobro masivo	Estrategia de cobranza	Mecanismo para promover buenas prácticas para con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas	Estrategia de Marketing	Compromiso institucional	Talleres participativos, benchmarking	Socios del Club
	Sobre endeudamiento de los socios	Margen de cuotas no recaudadas por socio	Contabilidad	Balance contable	Revisión documental	Archivos contables del CNM

Fuente: las autoras

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El marco metodológico en el que se circunscribe el presente trabajo, se ha sustentado en los tipos de investigación, Documental, Descriptiva, Exploratoria y Evaluativa, además se aplicaron una serie de herramientas para el diagnóstico e implementación de procesos para la mejora institucional.

Mediante metodologías cuanti-cualitativa⁴⁰ se desarrolló inicialmente un proceso de investigación orientado a establecer una línea de base para mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos del Club Nacional de Milagro. Para esto se utilizó una entrevista cuyo formato se encuentra en el **(Anexo 1)**. De la misma manera se utilizaron herramientas de análisis estructurales y del entorno que se describen más adelante.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la Población

Socios del Club Nacional de Milagro, en la actualidad el club cuenta con un total de 280 socios, de manera general se ha podido observar que existen diferentes criterios en cuanto a la administración actual y a las anteriores, se podría decir que éstos obedecen a patrones sociales definidos por el entorno. Milagro una ciudad con economía dinámica y diversa genera por naturaleza la formación de grupos diversos lo cual en términos de ecología humana es correcto, sin embargo, merece un

⁴⁰ Suzanne Turner, Herramientas para el Éxito, 94 Metodologías de análisis de negocios, 2005.

análisis con cierto nivel de profundidad para entender estas dinámicas y plantear estrategias para su abordaje.

3.2.2 Delimitación de la Población

Conocer como incide en la capacidad para adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles en la imagen corporativa del club Nacional de Milagro, requiere precisamente un acercamiento con todos los involucrados o actores directos, en este caso nos referimos exclusivamente a los socios del club, quienes tienen claro las razones por las cuales forman parte del mismo. También, y mediante el uso de herramientas adecuadas, se podrá conocer las causales para el no pago de las cuotas correspondientes a la membresía.

Para efectos de delimitar la población nos remitimos al artículo 5 de los Estatutos del Club, el cual establece que “El número de socios es ilimitado” Sin embargo se conoce el número de socios que existen en la actualidad que asciende a 288, razón por la cual se utilizó la fórmula para poblaciones finitas.

3.2.3 Tipo de muestra

En nuestro caso se refiere al análisis principalmente del entorno del Club Nacional de Milagro, que implica trabajo con sus directivos y socios. Para el efecto se utilizaron muestras tanto probabilísticas como no probabilísticas.

En el caso de las muestras probabilísticas se las utilizó para realizar las entrevistas, mientras que las no probabilísticas para el análisis institucional mediante el uso de matrices de consulta a directivos de la institución.

3.2.4 Proceso de selección

Se trabajó con todos los miembros del directorio del Club en sesiones diagnóstico, planificación y evaluación, para lo cual se utilizaron las herramientas que se mencionan a continuación.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{288(0.5 * 0.5)}{\frac{(288 - 1)0.05^2}{1.96^2} + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{72}{\frac{(287)0.0025}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{72}{\frac{0.7175}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{72}{\frac{0.7175}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{72}{0.1868 + 0.25}$$

$$n = \frac{72}{0.4368 + 0.25}$$

Lo cual nos da como resultado 165, como número de socios que fueron seleccionados aleatoriamente para las entrevistas.

Es necesario indicar que para el levantamiento de información también se obtuvo insumos de los directivos del Club y de los datos que se registran en los documentos contables.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Para el desarrollo de esta propuesta y en cada una de sus etapas se implementaron herramientas de la calidad total, de tal manera que su uso se optimizó, evitando así la recopilación de datos que en lo posterior no hubieran sido utilizados, la propuesta consta además de otros componentes o fases, que a continuación se detallan:

a. Fase de Diagnóstico

Para esta fase, se procedió al levantamiento de información mediante encuestas de forma aleatoria a socios del Club, así como también el análisis de la información contenida en los informes económicos que van desde el año 2010 hasta el 2012.

b. Fase de Problematización

Una vez obtenidos los datos se procede a determinar causas y efectos de los problemas. Para este cometido, en el análisis de las entrevistas realizadas se presentan situaciones que han sido aprovechadas para este estudio, bosquejando una radiografía de lo que está ocurriendo en la institución.

c. Fase de Planificación

Tanto esta fase como la siguiente contribuyen a la definición de la propuesta de solución a la problemática.

La definición de estrategias y los tiempos de su implementación se la define mediante las acciones a realizar se las diagrama en las tablas de actividades y cronogramas respectivos para su realización y seguimiento respectivos.

En este estudio también se plantea la posibilidad de realizar la revisión y actualización de las políticas institucionales como un mecanismo de mejora de la gestión institucional, razón por la cual también se ha incluido en el cronograma de

las actividades a realizarse ya en las reuniones de Directorio, si la propuesta es aceptada en noviembre del presente año.

d. Fase de Desarrollo y Evaluación

En cuanto a la fase de Desarrollo y Evaluación, se plantean lineamientos para la mejora institucional, enmarcándolos dentro de un cronograma para su posible implementación.

3.3.2 Métodos empíricos

Se refiere al levantamiento de información y procesamiento de la misma en base a observaciones realizadas a otros centros recreacionales para conocer el estado y nivel de servicio que brindan, incluye grabaciones de videos, fotografías y posibles entrevistas informales a usuarios. Lo anteriormente indicado como una medida de reconocimiento de los “productos sustitutos” que pueden estar afectando en la gestión de los servicios que brinda el Club a la sociedad milagreña y zonas aledañas.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Entrevistas, talleres grupales, lluvia de ideas (brainstorming), grupos focales.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Con los datos obtenidos de las entrevistas se procedió a realizar la tabulación de los resultados utilizando para esto gráficos de barras y pie para visualizar la información en los siguientes aspectos:

- Capacidad de contratación de recursos.
- Incumplimiento en el pago.
- Capacidad actual para la contratación de recursos.
- Falta de iniciativa por parte de la directiva para el cobro masivo a los socios del CNM.
- Proactividad y puntualidad en los pagos, entre otros.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los espacios y sectores para recreación en el Ecuador se han visto potenciados principalmente por la vocación de personas convencidas en el servicio social, de ahí tenemos ejemplos que sirven de referencia para analizar como su gestión ha evolucionado logrando posicionarse no sólo en lo local sino trascendiendo barreras y logrando reconocimiento a nivel internacional.

El Club Social Cultural y Deportivo “Nacional”, se organizó en la ciudad de Milagro, Cabecera Cantonal del mismo nombre, Provincia del Guayas, el 26 de Mayo de 1965, teniendo por objeto proporcionar a sus asociados la oportunidad de participar en las actividades sociales, culturales y deportivas promovidas por el Club.

El estudio realizado muestra que existe sobreendeudamiento por parte de los socios, como causa principal la flexibilidad en las políticas de pago, motivo por el cual, ha presentado un lento crecimiento en cuanto a su situación financiera, participación de mercado, etc. Esto, a más de afectar a la organización, afecta también a los clientes internos y externos, stakeholders en general y al desarrollo de la región, disminuyendo de manera significativa nuevas oportunidades de crecimiento de negocio y expansiones.

En vista de esta necesidad hemos procedido a realizar una encuesta a los colaboradores de la empresa, así como entrevistas a los socios, con la finalidad de conocer las causas y consecuencias del problema a analizar.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

1. ¿La influencia de capacidad de contratación de recursos que tiene el club es?:

Cuadro 3: Influencia en la capacidad de contratación de recursos que tiene el Club Nacional de Milagro

LITERAL	RESULTADO	%
Muy impactante	0	0,00
Impactante	0	0,00
Regular	44	26,67
Poco Impactante	98	59,39
No es impactante	23	13,94
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 1. Influencia en la capacidad de contratación de recursos que tiene el Club Nacional de Milagro.



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: La influencia en la capacidad de contratación del club desde la perspectiva de los socios es poco impactante para la gestión, una de las razones podría considerarse la difusión de las actividades que se realizan y el mecanismo de involucramiento para con las mismas.

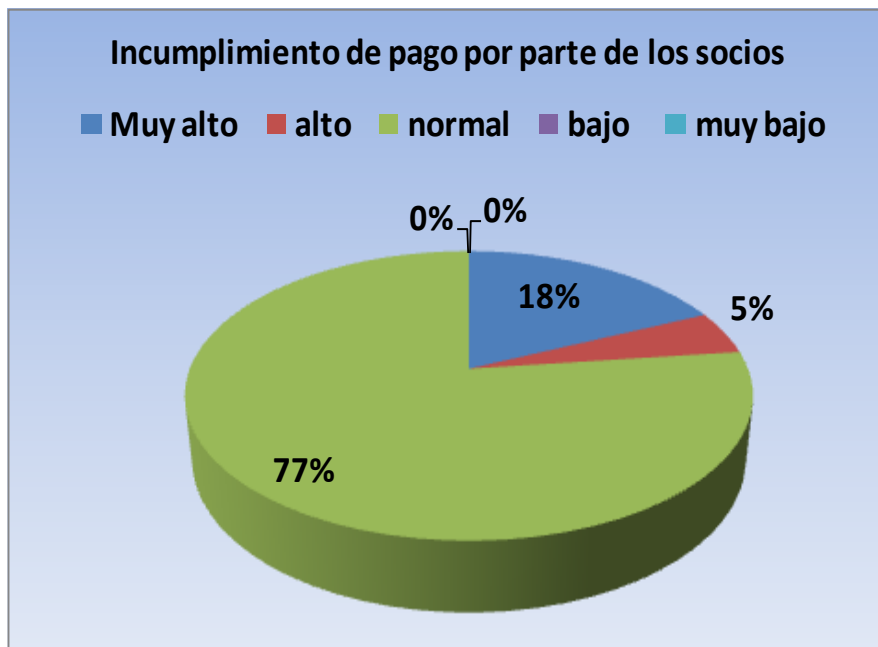
2. Usted cree que el incumplimiento de pago por parte de los socios es :

Cuadro 4: Incumplimiento de pago por parte de los socios

LITERAL	RESULTADO	%
Muy alto	30	18
alto	8	5
normal	127	77
bajo	0	0
muy bajo	0	0
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 2: Incumplimiento de pago por parte de los socios



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación.- El 77% de los encuestados indicaron que el incumplimiento de pago por parte de los socios es normal, el 18% manifestó que es muy alto y el 5% que es alto, es decir el 32% consideran que se debe recuperar este dinero.

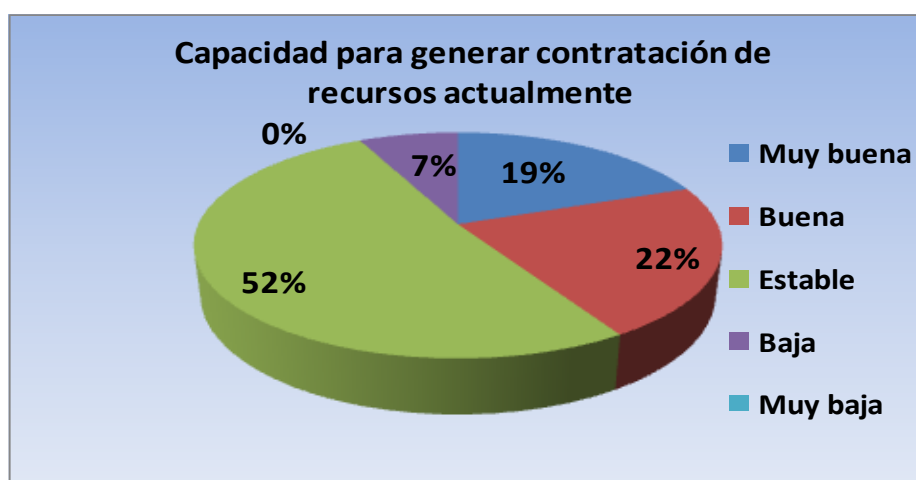
3. La capacidad para generar contratación de recursos actualmente es:

Cuadro 5: Capacidad para generar contratación de recursos actualmente

LITERAL	RESULTADO	%
Muy buena	32	19
Buena	36	22
Estable	85	52
Baja	12	7
Muy baja	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 3: Capacidad para generar contratación de recursos actualmente



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Para la mayoría de los socios los aspectos relacionados con la capacidad para generar contratación de recursos en la actualidad es estable, lo cual hasta cierto punto se contrapone con el porcentaje de pagos incumplidos analizados previamente. En cuanto a que existe una capacidad buena y muy buena, los socios consideran esta gestión en un valor muy aceptable, doce de los socios entrevistados manifestaron que existe una capacidad baja, poniendo en evidencia nuevamente que lo que podría estar ocurriendo es la ausencia de políticas adecuadas para la gestión institucional. Reconocer que la importancia del cumplimiento de los compromisos tiene relación directa con la capacidad de contratación es vital para el diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión institucional.

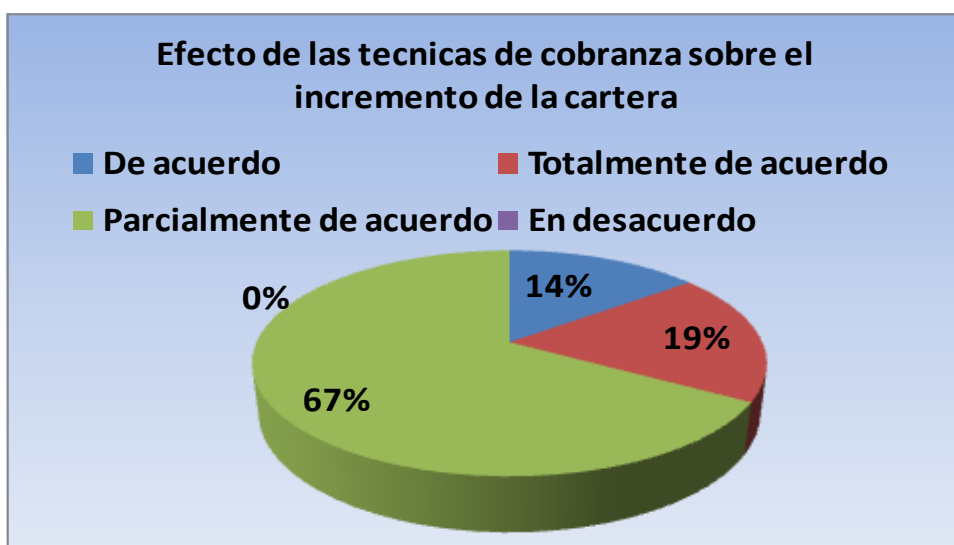
4. ¿Está de acuerdo que por las malas técnicas de cobranza afecta directamente al incremento de la cartera?:

Cuadro 6: Efecto de las técnicas de cobranza sobre el incremento de la cartera

LITERAL	RESULTADO	%
De acuerdo	24	15
Totalmente de acuerdo	31	19
Parcialmente de acuerdo	110	67
En desacuerdo	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 4: Efecto de las técnicas de cobranza sobre el incremento de la cartera



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Al hablar de técnicas de cobranza estamos entrando a un tema que entra en los aspectos sociales, el uso de técnicas de persuasión y mecanismos que no generen malestar en el proceso de cobro pueden revertir la negación al pago de las obligaciones adquiridas. Sin embargo, resulta interesante, al realizar el análisis que para la mayoría de socios, las malas técnicas de cobranzas sólo afectan “parcialmente” el incremento de cartera vencida. Es curioso, pero esta respuesta podría ser la resultantes de carencia de espacios en los que se pueda transparentar la gestión realizada y conocer el destino que están teniendo los ingresos y de los beneficios no logrados por el incumplimiento en los pagos.

5. Cree usted que el incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa:

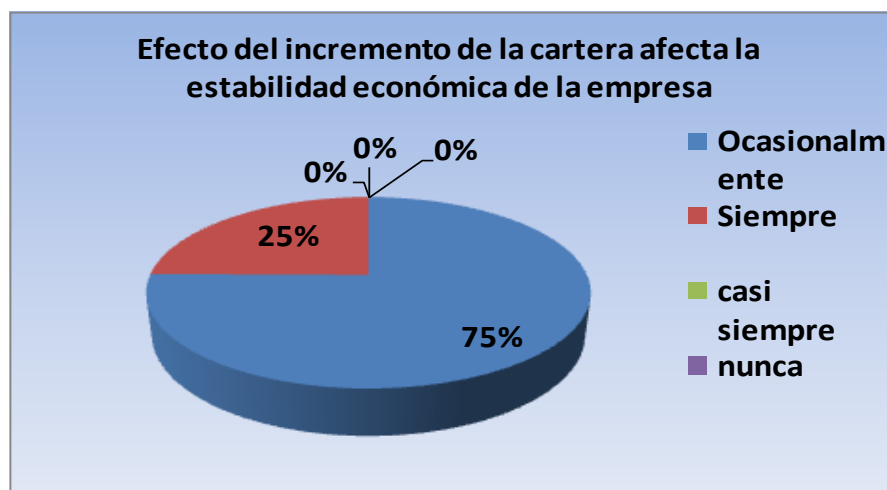
Cuadro 7: Efecto del incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa.

LITERAL	RESULTADO	%
Ocasionalmente	124	75
Siempre	41	25
casi siempre	0	0,00
nunca	0	0,00
rara vez	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 5: Efecto del incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa.



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación.- Que para la mayoría de socios el incremento de la cartera vencida afecte ocasionalmente a la estabilidad económica del club tiene una razón de fondo y para nuestro criterio es básicamente el prestigio que el club tiene a nivel local. Este aspecto a su vez podría ser la máscara que no permite visibilizar el real impacto que la cartera vencida tiene sobre la estabilidad económica. Aunque resulte paradójico otro análisis de este tema es que las personas entrevistadas son quienes asisten frecuentemente a las sedes del club por lo tanto están convencidas del buen funcionamiento. Hubiera sido interesante entrevistar a los socios que concurren raramente y de esa manera tener una percepción diferente de este tema.

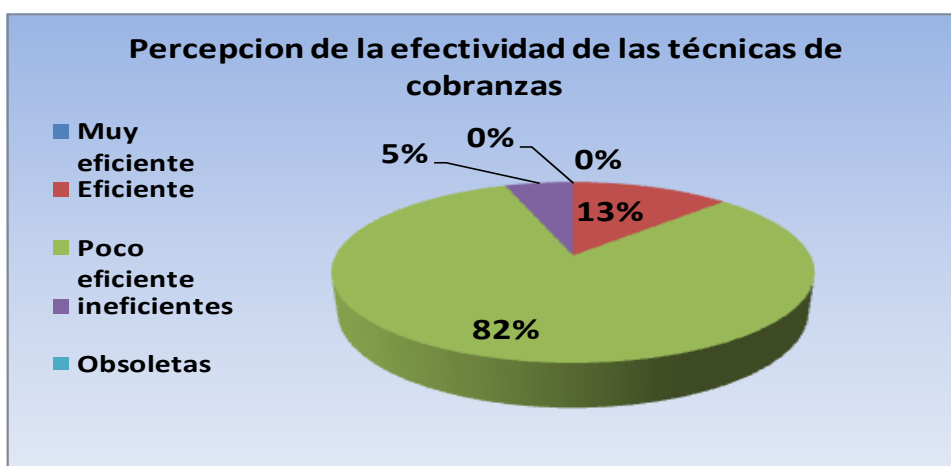
6. Las técnicas de cobranzas que tiene el club son:

Cuadro 8: Percepción de la efectividad de las técnicas de cobranzas

LITERAL	RESULTADO	%
Muy eficiente	0	0
Eficiente	21	12,73
Poco eficiente	135	81,82
ineficientes	9	5,45
Obsoletas	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 6: Percepción de la efectividad de las técnicas de cobranzas



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Al realizar un sondeo sobre la efectividad de las técnicas de cobranza con las que cuenta el club vemos que la mayoría piensa que son poco eficientes, se ha determinado que se envían correos electrónicos, comunicados y mensajes de texto como recordatorio para con las obligaciones adquiridas. Sin embargo no se ha pensado en el malestar que estas acciones podrían estar causando a ciertos socios, pues no se conoce sobre las situaciones financieras por las cuales estará atravesando. Como podemos observar en la tabla, para 21 socios las técnicas de cobro son eficientes, lo cual nos brinda una pauta para realizar un análisis a profundidad para conocer por qué las identifican como tal; quizás y es la oportunidad para realizar una retroalimentación en el proceso y repensar las estrategias de cobranza, considerando obviamente las características por las cuales son consideradas muy eficientes.

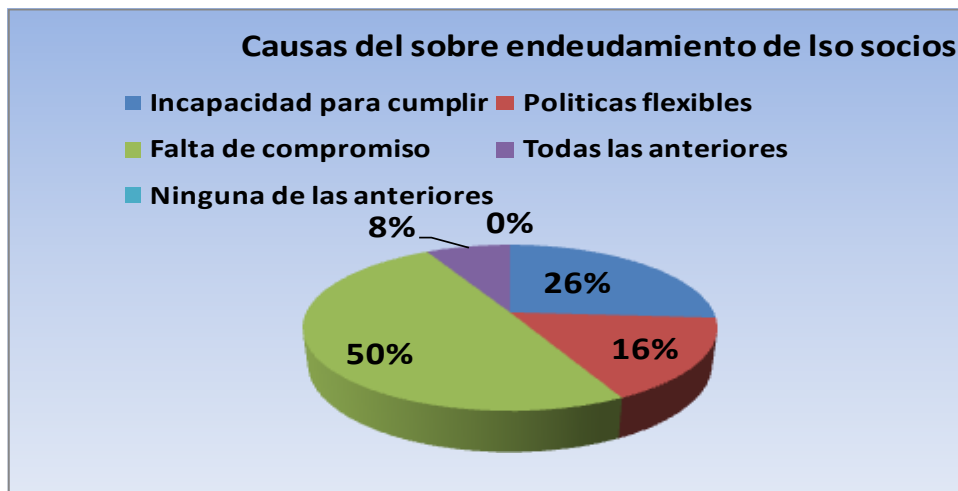
7. Piensa usted que el sobre endeudamiento por parte de los socios en el CNM se debe a :

Cuadro 9: Causas del sobre endeudamiento de los socios

LITERAL	RESULTADO	%
Incapacidad para cumplir	43	26,06
Políticas flexibles	27	16,36
Falta de compromiso	82	49,70
Todas las anteriores	13	7,88
Ninguna de las anteriores	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 7: Causas del sobre endeudamiento de los socios



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Decir que el sobre endeudamiento de los socios se debe a la falta de compromiso es un juicio de valor, más aún si consideramos que todos entrevistados para este estudio se encontraban en las sedes del club. No obstante es necesario tomar muy en cuenta el valor obtenido, para la generación de líneas estratégicas a fortalecer el compromiso de los socios para con las obligaciones adquiridas. Hacerse la pregunta ¿Qué está fallando en el club? Para conocer cuáles son las razones de una posible desmotivación no lleva a buscar una muestra específica para el muestreo y estaría dirigida a los socios que no han cumplido con los pagos respectivos, con la finalidad de desarrollar de manera conjunta acciones para subsanar la situación.

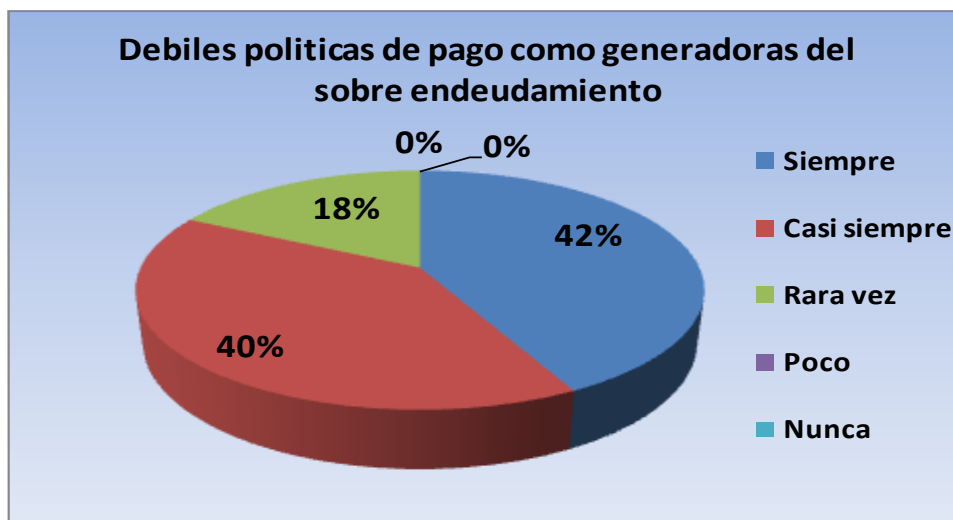
8. ¿Usted cree que el sobre endeudamiento de los socios en el CNM se debe a débiles políticas de pago?

Cuadro 10: Débiles políticas de pago como generadoras del sobre endeudamiento

LITERAL	RESULTADO	%
Siempre	70	42,42
Casi siempre	66	40,00
Rara vez	29	17,58
Poco	0	0,00
Nunca	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 8: Débiles políticas de pago como generadoras del sobre endeudamiento.



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Definitivamente, haciendo eco de la voz de los entrevistados las políticas actuales presentan una debilidad tal que está generando endeudamiento en los socios. Para el efecto habría que hacer un análisis de la pertinencia de la política de pagos, ya que tampoco se pretende empezar una reducción de la cantidad de socios sin conocer las razones por las cuales no se encuentran al día en los pagos. Es decir, el club estaría actuando en contra de su razón de ser. Según los datos contables, se aprecia que son recurrentes los socios con pagos vencidos, lo cual deriva en la creación de una línea de acción muy particular orientada a un acercamiento personal con el socio, debiendo definir los costos asociados con la implementación de estas acciones, pues requieren de más recursos.

9. Cree usted que la políticas de pago son:

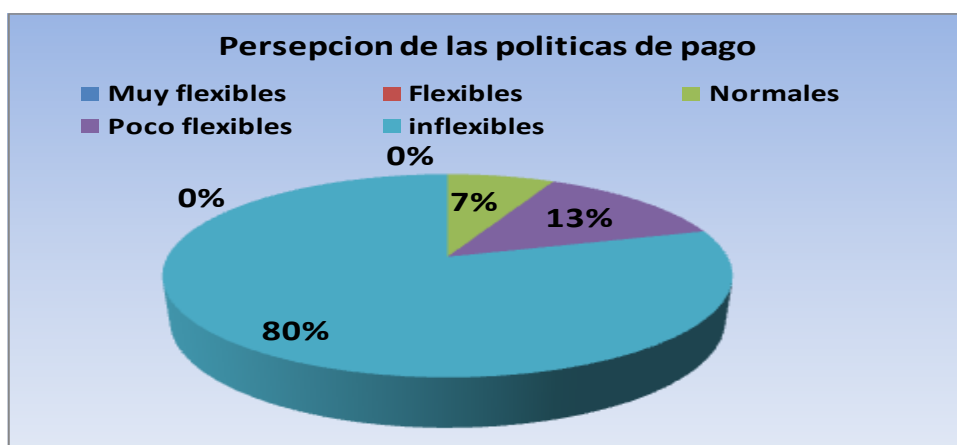
Cuadro 11: Percepción de las políticas de pago

LITERAL	RESULTADO	%
Muy flexibles	0	0
Flexibles	0	0
Normales	12	7,27
Poco flexibles	22	13,33
inflexibles	131	79,39
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 9: Percepción de las políticas de pago



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Definir las políticas de pago como inflexibles, tal como lo consideran la mayoría de socios, nos presenta grandes oportunidades para la generación de ideas encaminadas al mejoramiento de la gestión entre las cuales tenemos:

- Revisión y reestructuración de las políticas generales y específicas del club.
- Definición de mecanismo de pagos y compensaciones.
- Canjes de deudas las cuales podrían estar orientadas a viene y/o servicios.

Nuevamente, lo fundamental en el proceso de reestructuración y construcción de políticas es que estas tengan un enfoque participativo y que promuevan el empoderamiento para que su implementación no se vuelva un nuevo problema dentro de los ya analizados para con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas como socios del club.

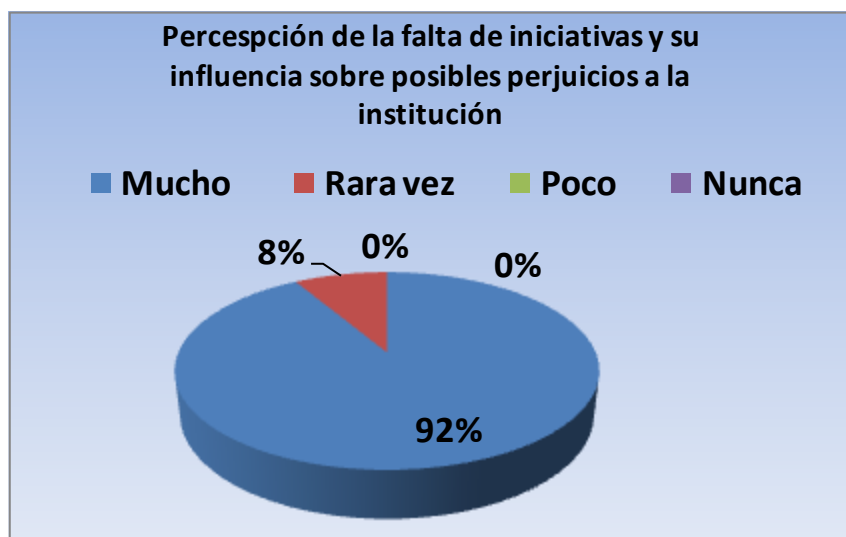
10. ¿Piensa usted que la falta de iniciativa por parte de la directiva para el cobro masivo a los socios del CNM perjudica a la institución?

Cuadro 12: Percepción de la falta de iniciativas y su influencia sobre posibles perjuicios a la institución

LITERAL	RESULTADO	%
Mucho	151	91,52
Rara vez	14	8,48
Poco	0	0,00
Nunca	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 10: Percepción de la falta de iniciativas y su influencia sobre posibles perjuicios a la institución



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Lo interesante de este análisis es que permite bosquejar aunque sea en líneas gruesas, las posibles alternativas de solución y para este caso la simple acción de escuchar se traduce en una herramienta que por sí sola genera ideas innovadoras, pues mediante buzones o sugerencias a correos electrónicos o cualquiera que sea el medio utilizado se puede contar con un gran número de insumos para potenciar la gestión.

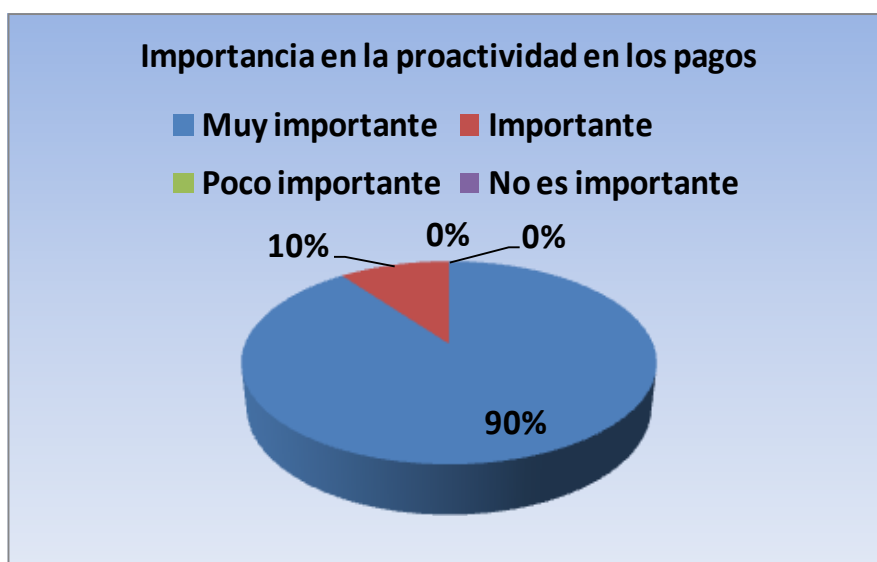
11. ¿Cree usted la proactividad es el factor más importante para que los pagos por parte de los socios sean puntuales?

Cuadro 13: Importancia en la proactividad en los pagos

LITERAL	RESULTADO	%
Muy importante	148	89,70
Importante	17	10,30
Poco importante	0	0,00
No es importante	0	0,00
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 11: Importancia en la proactividad en los pagos



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: La proactividad traducida como la capacidad de anticiparse a los hechos es realmente importante en la puntualidad de los pagos, pero por si sola no es suficiente, se necesita combinarla con estrategias de marketing y de responsabilidad social, saber que el pago no es simplemente eso, sino más bien que se trata de una contribución al mejoramiento de la colectividad podría generar.

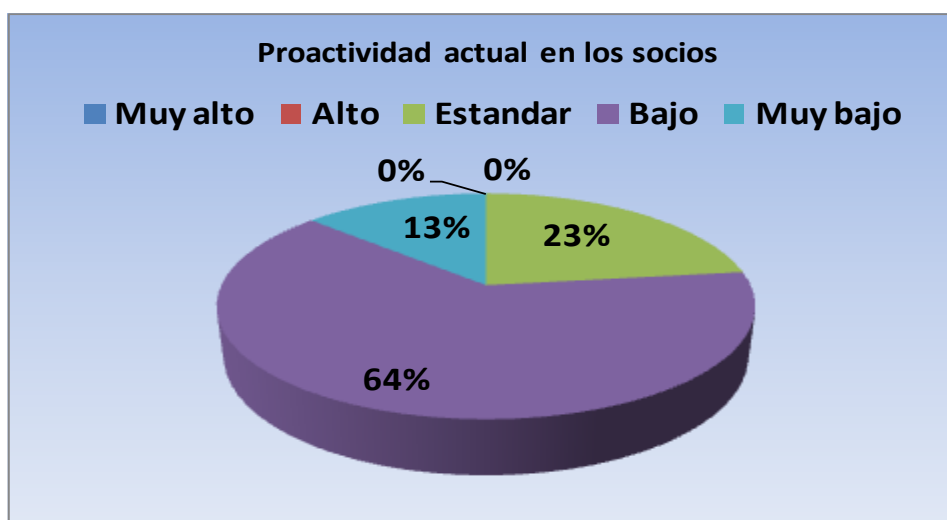
12. Qué grado de proactividad hay en el pago de los socios:

Cuadro 14: Análisis de la situación actual

LITERAL	RESULTADO	%
Muy alto	0	0,00
Alto	0	0,00
Estandar	38	23,03
Bajo	105	63,64
Muy bajo	22	13,33
Total	165	100,00

Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Gráfico 12: Análisis de la situación actual



Fuente: Información obtenida de la encuesta.
Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Interpretación: Bajo, es la calificación que 105 de los socios entrevistados le dieron al grado de proactividad que hay actualmente en los pagos, correspondiendo a un 64 %. El 23% de los socios consideran el tema de la proactividad en los pagos como un valor estándar mientras que a la calificación de muy bajo le corresponde el 13%.

¿Qué está generando resistencia al pago? o ¿Qué está promoviendo el atraso en los mismos? Son asuntos que merecen la atención para el diseño de las líneas de acción y que se espera su implementación se traduzca en beneficios directos para la institucionalidad del club y de manera indirecta para todos los usuarios y socios.

A continuación se muestra una gráfica con datos en cuanto a incumplimiento de pago y su respectiva tendencia.

Cuadro 15: Estado de la cartera vendida en los últimos tres años

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Cuotas por Cobrar	\$ 17.665,00	\$ 12.303,00	\$ 15.920,00
Membrecía	\$ 2.390,00	\$ 640,00	\$ 4.600,00
TOTAL	\$ 20.055,00	\$ 12.943,00	\$ 20.520,00

Fuente: Libros de contabilidad del Club Nacional

De acuerdo a los resultados de la encuesta se pudo conocer que las malas técnicas de cobranza han afectado al club, puesto que la cartera va en crecimiento, es decir que existe mayor incumplimiento por parte de los socios en los pagos. Esto afecta la estabilidad económica de la empresa.

En vista de esto el club se encuentra con un sobre endeudamiento por parte de los socios, esto debido a la falta de compromiso e incapacidad para cumplir, así como las débiles políticas de pago. Indudablemente a esta institución le hace falta proactividad para que los pagos por parte de los socios sean puntuales.

4.3 RESULTADOS

La influencia en la capacidad de contratación del club desde la perspectiva de los socios es poco impactante para la gestión, una de las razones podría considerarse la difusión de las actividades que se realizan y el mecanismo de involucramiento para con las mismas. El incumplimiento de pago por parte de los socios es una situación que para mucho se refleja como normal, o en su defecto estaría reflejando el desconocimiento del estado de los ingresos por cargos de membrecía.

En conversación con los socios entrevistados, 30 consideran como muy alto el incumplimiento de los pagos, por ende, la afectación en la capacidad de contratación de recursos se ve afectada.

El diseño o reestructuración de políticas de pagos que generen expectativas claras en cuanto a la inversión y un proceso de rendición de cuentas adecuado podrían transformarse en estrategias para la mejora en cuanto al mejoramiento de la situación actual. No obstante, es imprescindible la participación de todos o al menos de un grupo representativo para que las políticas establecidas puedan ser aprobadas en consenso y lograr su implementación.

Para la mayoría de los socios los aspectos relacionados con la capacidad para generar contratación de recursos en la actualidad es estable, lo cual hasta cierto punto se contrapone con el porcentaje de pagos incumplidos analizados previamente. En cuanto a que existe una capacidad buena y muy buena, los socios consideran esta gestión en un valor muy aceptable, doce de los socios entrevistados manifestaron que existe una capacidad baja, poniendo en evidencia nuevamente que lo que podría estar ocurriendo es la ausencia de políticas adecuadas para la gestión institucional.

Reconocer que la importancia del cumplimiento de los compromisos tiene relación directa con la capacidad de contratación es vital para el diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión institucional. Al hablar de técnicas de cobranza estamos entrando a un tema que entra en los aspectos sociales, el uso de técnicas de persuasión y mecanismos que no generen malestar en el proceso de cobro pueden revertir la negación al pago de las obligaciones adquiridas.

Sin embargo, resulta interesante, al realizar el análisis que para la mayoría de socios, las malas técnicas de cobranzas sólo afectan “parcialmente” el incremento de cartera vencida. Es curioso, pero esta respuesta podría ser la resultantes de carencia de espacios en los que se pueda transparentar la gestión realizada y conocer el destino que están teniendo los ingresos y de los beneficios no logrados por el incumplimiento en los pagos.

Que para la mayoría de socios el incremento de la cartera vencida afecte ocasionalmente a la estabilidad económica del club tiene una razón de fondo y para

nuestro criterio es básicamente el prestigio que el club tiene a nivel local. Este aspecto a su vez podría ser la máscara que no permite visibilizar el real impacto que la cartera vencida tiene sobre la estabilidad económica. Aunque resulte paradójico otro análisis de este tema es que las personas entrevistadas son quienes asisten frecuentemente a las sedes del club por lo tanto están convencidas del buen funcionamiento. Hubiera sido interesante entrevistar a los socios que concurren raramente y de esa manera tener una percepción diferente de este tema.

Al realizar un sondeo sobre la efectividad de las técnicas de cobranza con las que cuenta el club vemos que la mayoría piensa que son poco eficientes, se ha determinado que se envían correos electrónicos, comunicados y mensajes de texto como recordatorio para con las obligaciones adquiridas. Sin embargo no se ha pensado en el malestar que estas acciones podrían estar causando a ciertos socios, pues no se conoce sobre las situaciones financieras por las cuales estará atravesando.

Como podemos observar en la tabla, para 21 socios las técnicas de cobro son eficientes, lo cual nos brinda una pauta para realizar un análisis a profundidad para conocer por qué las identifican como tal; quizás y es la oportunidad para realizar una retroalimentación en el proceso y repensar las estrategias de cobranza, considerando obviamente las características por las cuales son consideradas muy eficientes.

Decir que el sobre endeudamiento de los socios se debe a la falta de compromiso es un juicio de valor, más aún si consideramos que todos entrevistados para este estudio se encontraban en las sedes del club. No obstante es necesario tomar muy en cuenta el valor obtenido, para la generación de líneas estratégicas a fortalecer el compromiso de los socios para con las obligaciones adquiridas.

Hacerse la pregunta ¿Qué está fallando en el club? Para conocer cuáles son las razones de una posible desmotivación no lleva a buscar una muestra específica para el muestreo y estaría dirigida a los socios que no han cumplido con los pagos

respectivos, con la finalidad de desarrollar de manera conjunta acciones para subsanar la situación.

Definitivamente, haciendo eco de la voz de los entrevistados las políticas actuales presentan una debilidad tal que está generando endeudamiento en los socios. Para el efecto habría que hacer un análisis de la pertinencia de la política de pagos, ya que tampoco se pretende empezar una reducción de la cantidad de socios sin conocer las razones por las cuales no se encuentran al día en los pagos. Es decir, el club estaría actuando en contra de su razón de ser.

Según los datos contables, se aprecia que son recurrentes los socios con pagos vencidos, lo cual deriva en la creación de una línea de acción muy particular orientada a un acercamiento personal con el socio, debiendo definir los costos asociados con la implementación de estas acciones, pues requieren de más recursos. Los perjuicios a la institución se revierten en el desmedro del prestigio bien ganado, casi la totalidad de los entrevistados tienen la percepción que la falta de iniciativas tiene mucho que ver con el cobro masivo a los miembros del club.

Lo interesante de este análisis es que permite bosquejar aunque sea en líneas gruesas, las posibles alternativas de solución y para este caso la simple acción de escuchar se traduce en una herramienta que por sí sola genera ideas innovadoras, pues mediante buzones o sugerencias a correos electrónicos o cualquiera que sea el medio utilizado se puede contar con un gran número de insumos para potenciar la gestión.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro 16. Verificación de la hipótesis general y particulares.

Hipótesis	Verificación.
El incumplimiento de pago de las deudas de socios del Club Nacional de Milagro induce a la incapacidad para la adquisición y contratación de recursos tangibles e intangibles.	En la pregunta 2 de la encuesta los encuestados indicaron que el incumplimiento de pago por parte de los socios. En la pregunta 3, manifestaron que la capacidad para generar contratación de recursos actualmente es estable.
<ul style="list-style-type: none"> Las técnicas inadecuadas de recaudación de cobranza afecta en el incremento de cartera. 	En la pregunta 4, indicaron que las malas técnicas de cobranza afecta directamente al incremento de la cartera. En la pregunta 6, los encuestados manifestaron que las técnicas de cobranza son poco eficientes.
<ul style="list-style-type: none"> La falta de presupuesto perjudica el deterioro del complejo Deportivo y Sede Social. 	En la pregunta 7, los encuestados manifestaron que sobre el endeudamiento por parte de los socios en el CNM se debe a la falta de compromiso e incapacidad para cumplir.
<ul style="list-style-type: none"> Las políticas de pago muy flexibles incurren en el sobre endeudamiento de los socios 	En la pregunta 9, los encuestados manifestaron que las políticas son inflexibles, por lo tanto, los socios no pagan sus deudas.
<ul style="list-style-type: none"> La inexistencia de pro actividad de pago de los socios desfavorece en la falta de iniciativa de la directiva del cobro masivo 	En la pregunta 11 de la encuesta, los encuestados indicaron que usted la proactividad es el factor más importante para que los pagos por parte de los socios sean puntuales.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

Plan de Condonación Parcial de deudas, implementación de estrategias para la captación de socios potenciales, diseño de políticas y estructuración de un plan de recuperación de cartera para el Club Nacional de Milagro.

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Plan de condonación.- Fondo Monetario Internacional, (Washington 1993) en su libro Manual de Balanza de Pagos, quinta edición indica que: “En la presentación normalizada de la balanza de pagos, el deudor deberá registrar la condonación de deudas, anulación voluntaria parcial o total de una deuda mediante un acuerdo contractual entre un acreedor de una economía y un deudor de otra economía que está padeciendo dificultades de balanza de pagos, como asiento de crédito en transferencias de capital, anotándose un asiento compensatorio de débito correspondiente a la reducción del pasivo en la cuenta financiera.”⁴¹

Cuentas por cobrar: Representan derechos a reclamar en efectivo u otros bienes o servicios, como consecuencia de algunas operaciones a crédito que recogen las variaciones que experimentan los bienes y derechos que conforman parte del activo de una entidad.

⁴¹ Fondo Monetario Internacional, *Manual de Balanza de Pagos*: P. 157

Igualmente, registra adelantos de dinero a empleados de los cuales se espera rendición y legalización de cuentas en breve termino, y demás sumas por cobrar devengadas por cualquier otro concepto.

Teniendo en cuenta la naturaleza del rubro o partida y la actividad de la entidad solidaria, normas especiales pueden autorizar o exigir que estos activos se reconozcan o valúen su valor presente.

A través del Balance General o en notas a los estados financieros se debe revelar la naturaleza y cuantía de las principales cuentas por cobrar, indicando el movimiento de la provisión para incobrables o vencidas y los intereses aplicable si es el caso.⁴² Como las cuentas por cobrar representan derechos exigibles para la empresa y por tanto se presentan en el activo, este se representa según su grado de disponibilidad. Atendiendo a su disponibilidad las cuentas por cobrar se clasifican en:

- A corto plazo.- serán aquellas que se espera realizar en efectivo en un periodo no mayor a un año o al ciclo financiero a corto plazo de la entidad y su representación dentro del Balance se hará en el Activo circulante.
- A largo plazo.- serán aquellas de la que se espera disponer en un plazo mayor de un año al ciclo financiero a corto plazo de la entidad, se presentan en el activo no circulante.
- Otras cuentas por cobrar.- Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar a cargo de clientes deberán incluir los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, producto de la venta de mercancías o prestación de servicios que representan la actividad normal de la misma. En el caso de la prestación de servicios, se consideran cuentas por cobrar cuando estos hayan sido devengados, aun cuando no estuvieran facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.
- Cuentas por cobrar funcionarios y empleados.- Las cuentas por cobrar a cargo de otros deudores serán originadas por operaciones distintas al giro de la empresa. Se incluirán, por ejemplo, préstamos a accionistas, funcionarios y empleados,

⁴² CARDOSO CUENCA, Hernán: *Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*, p. 161

reclamaciones, adeudados por venta de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etcétera.⁴³

Evaluación del riesgo Financiero: El riesgo financiero es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el incumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos, facturas, documentos o cuentas, toda cuenta por cobrar está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida.

Las entidades solidarias podrán evaluar el riesgo financiero de las cuentas por cobrar y la capacidad de pago del respectivo deudor. Esto aplica tanto en el momento de realizar la operación, como a lo largo de la vida del importe pendiente de cobro.

La administración de la entidad deberá efectuar un estricto seguimiento al vencimiento de las facturas o documentos, y crear los mecanismos de control que le permita su recuperación, dentro de los plazos previstos en los instrumentos que la entidad implemente para este tipo de cuentas.

Cuentas por cobrar por venta de Bienes y Servicios: Estas cuentas corresponden al valor de los derechos de la entidad como consecuencia de la venta de bienes y la prestación de un servicio en desarrollo del objeto social, cuando estas operaciones se soportan en una factura o cuenta de cobro.

Se podrán observar como mínimo, los siguientes criterios para los otorgamientos de los plazos en las operaciones de venta de bienes o por la prestación de un servicio:

- Capacidad de Pago
- Solvencia del deudor
- Liquidez, valor, cobertura o idoneidad de las garantías

⁴³ GRANADOS PALACIOS, Rosa Silvia: *Contabilidad intermedia*, p.79, 80

Los ingresos obtenidos por estas transacciones de venta y prestación de servicios, se deberán registrar como ingreso operacionales ya sean efectuadas con los asociados o con terceros; dependiendo del acuerdo o mandato cooperativo, el resultado o los excedentes no susceptible de distribución y por ende se deberá constituir un fondo de reserva al final de periodo.⁴⁴

Cuentas incobrables: Normalmente las empresas venden a crédito, a 30 o 60 días, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes, pero de estas cuentas no todas se llegan a cobrar, de modo que se produce un incobrable, más bien diríamos un gasto por incobrables, el cual varía de acuerdo a las políticas que se tengan en el departamento de créditos y cobros y en el departamento de ventas de la empresa. Por ejemplo, si son departamentos que estudian a los clientes en forma adecuada con su relación a su potencial financiero para poder cancelar la posible cuenta con la empresa, entonces se tendrá pocos incobrables y viceversa.

Registro de la cuenta por Cobrar Incobrables: A continuación estudiaremos las dos posibles formas de registro contable de las cuentas por cobrar que se han declarado incobrables, o sea, de aquellas cuentas que no se pudieron cobrar, a pesar de realizar todas las gestiones de cobro posibles.

La primera forma para registrar estas cuentas es la de CANCELACIÓN DIRECTA y la segunda forma de registro es la de PROVISION O ESTIMACIÓN. De estas la segunda es más recomendada. Abocados a esta, analizaremos los tres métodos para calcular el monto estimado por las cuentas no cobradas para un periodo determinado.

Luego realizaremos asientos de diario para registrar un incobrable real y la posible recuperación de esta cuenta.

⁴⁴ CARDOSO CUENCA, Hernán: *Auditoria del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*, p. 162, 163

Provisión para cuentas incobrables: Al método que utiliza la cuenta de Provisión Para Cuentas Incobrables se le llama método de estimación, pues cada vez que se realiza una venta a crédito a cada fin de mes se el gasto estimado por incobrables, que eventualmente podrá llegar a darse como tal.

Las empresas realizan estas estimaciones de incobrables de acuerdo con la experiencia en la propia compañía o de acuerdo con experiencia en compañía similares.

Este método trabaja con base en estimaciones debido a que en el momento de realizar la venta o el servicio, no se sabe cuál es el cliente que va a fallar en el pago.⁴⁵

Técnicas de Recaudación

Probablemente uno de los principales inconvenientes radica en una inadecuada estrategia de cobranza, sin descartar que se haya trazado un plan en el que se contemple la contratación de personal que se dedique exclusivamente a dicha labor

Normas

Son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales.

Tipos de políticas

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

⁴⁵ VARGAS MEZA, Carlos: *Contabilidad Análisis De Cuentas* p.63 ,64 ,65

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

Beneficios de la aplicación de las políticas

- Promueven el aseguramiento de un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan un ambiente de seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Un Plan de Condonación parcial de deuda y beneficios mutuos se presenta como una alternativa innovadora que buscaría generar beneficios para el Club. Bajo la premisa “Yo colaboro porque es mi voluntad y mi vocación de servir” se podría ir pensando en el desarrollo de un sistema en el que una llamada de recordatorio de pago no se convierta en un “dolor de cabeza”, en el que un mensaje de texto o un correo electrónico sea una invitación a compartir experiencias para la mejora continua. De la misma manera podría ir pensándose en generar socios para el mejor funcionamiento. Esta y otras opciones se establecieron resultado del análisis situacional que se realizó en los capítulos anteriores. El presente proyecto se basa en los datos obtenidos de los registros del Club Nacional de Milagro, así como en las herramientas para el levantamiento de información primaria.

El reconocimiento a la proactividad puede resultar hasta cierto punto invisible, es necesario entonces realizar una tarea de apreciación del sentido de pertenencia,

empoderamiento y fortaleza personal. A más de su evidencia en los libros contables, que por cierto son los indicadores más prácticos a la hora de medir los pagos, otro indicador puede ser el nivel de felicidad, concepto que para muchos puede resultar sumamente utópico, pero desde el punto de vista de la ecología humana, es la satisfacción del ser humano la que lo lleva al cumplimiento de los compromisos para con los compromisos adquiridos y para la sociedad. Tonándose en un referente para otros socios y las futuras generaciones al interior del club y para otros clubes.

Dentro del Plan de condonación se lo representara financieramente a través de un plazo, y de acuerdo al monto de la deuda, para su cumplimiento se elaboraran políticas que ayuden a recuperar las cuentas por cobrar.

También se realizarán estrategias que permitan captar más clientes en el caso de tener que desafiliar a algunos socios.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Condonación Parcial de las deudas para el cumplimiento de cuentas vencidas de los socios del Club Nacional de Milagro.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar políticas que promuevan el pago a tiempo de los socios.
- Establecer estrategias que permitan captar nuevos socios al Club Nacional.
- Definir un Plan de Recuperación de Cartera Vencida con enfoque *ganar – ganar* y motivar el sentido de pertenencia dentro del Club.
- Realizar un flujo de caja en el cual se demuestra la recuperación de cartera.

5.5. UBICACIÓN

El Club Nacional de Milagro es una institución privada Social Cultural y Deportiva, sin fines de lucro constituida por socios activos, jubilados, fundadores y fundadores honorarios, su ubicación es la siguiente:

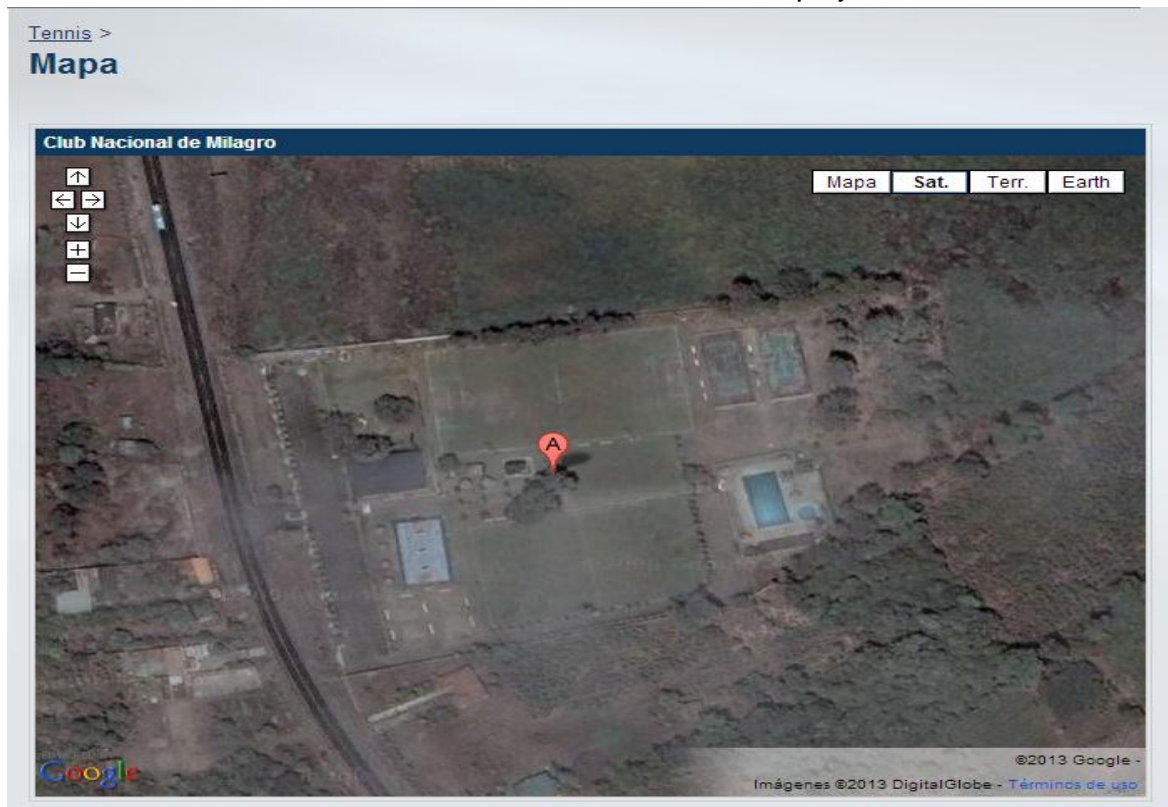
Sede Social: Ecuador, Cantón Milagro, provincia del Guayas, Calles 5 de Junio y Pedro Carbo, centro de la ciudad.

Complejo Deportivo, Kilómetro 4 ½ Vía a Naranjito.

Figura 13. Mapa de ubicación de la Sede Social.



GRAFICO 14. Ubicación del Complejo.



5.6. FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa

El desarrollo de este trabajo ha sido posible por la facilidad de información que la administración del Club Nacional ha prestado, para conocer un poco más de esta institución, así como su organigrama estructural., donde podrá visualizar la jerarquía de la institución como se encuentra organizada, tanto administrativamente como operativamente.

Factibilidad Presupuestaria

Durante los tres últimos años, el Balance General del Club, presenta montos que superan los US\$ 10,000.00, lo cual representa el 22.6% del Total de Activo Corriente, lo cual podría estar poniendo en riesgo las transacciones, pues estos montos podrían ser utilizados para pagos corrientes. De esta manera, vemos que con la puesta en marcha de un plan de condonación de deudas, se lograría bajar las tasas de endeudamiento, pues se plantea la participación de los socios impagos en actividades que representan gastos para el Club y generar un Plan de Recuperación de Cartera Vencida con enfoque *ganar – ganar* y motivar un sentido de real pertenencia dentro del Club.

Factibilidad Legal.

Resulta ciertamente incómodo recibir llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos o cualquier otro mecanismo que sea utilizado para recordarnos sobre nuestras obligaciones, sin embargo es necesario hacerlo, pues el Club cuenta con reglamentos que deben ser observados. Así está establecido en el Art. 15 del Título IV de los Estatutos del Club Social, Cultural y Deportivo Nacional del Cantón Milagro:

TITULO IV OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS

Art.15.- Los socios quedan sujetos de los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Asistir a las sesiones de Asamblea General.
- b) Aceptar los cargos y comisiones que le se confíen, cumpliéndolos a cabalidad.
- c) Observar y cumplir fielmente los Estatutos y Reglamento Interno;
- d) Pagar su cuota de ingreso y las cuotas mensuales fijadas por la Asamblea, excepto en los casos contemplados en este Estatuto.
- e) Pagar las cuotas extraordinarias fijadas por la Asamblea General o en el Directorio.
- f) Los socios jubilados gozarán de los beneficios de la Institución, estarán exentos de cuotas impositivas y no formarán parte del Directorio, sino en calidad de Consultores.

De no acatarse lo señalado anteriormente los socios incurrirían en multas que se señalan en el Art. 16 de los mismos estatutos; es precisamente, que cuando se ingresa a formar parte de una sociedad surgen las obligaciones y derechos, surgen ciertos inconvenientes personales que impiden el cumplimiento.

Factibilidad técnica.

El club Nacional cuenta con una Sede en la cual funciona la parte administrativa, una edificación que es de una sola planta, cabe mencionar que existe una sala de eventos, en la cual se la alquila para cualquier acto social, sea originada por los propios socios y personas en particular.

En cuestión al complejo este cuenta con las siguientes áreas:

2 Piscinas

2 Canchas de Fútbol

2 Canchas de Indor.

2 Canchas de Básquet

2 Canchas de tenis.

Áreas de Juegos.


1 Bar.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta presenta tres componentes, los cuales contemplan actividades orientadas al logro de los objetivos.

El trabajo propuesto permitirá que el Club Nacional pueda recuperar los valores establecidos en las cuentas por cobrar de la institución, los cuales corresponden al impago de las cuotas mensuales, las mismas que ascienden a \$ 12.00, situación que dificulta el pago de los diferentes gastos que tienen que cubrir, tales como pago sueldos, servicios básicos, mantenimiento entre otros, esto ha representado valores negativos al término del ejercicio contable tal como se muestra en el siguiente estado financiero:

GRAFICO 15. Imagen del estado de resultado del Club Nacional.

	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	TOTALES
 <p style="text-align: center;">CLUB SOCIAL CULTURAL DEPORTIVO NACIONAL CANTON MILAGRO ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE JUNIO AL 19 DE NOVIEMBRE DEL 2010</p>								
INGRESOS	\$ 9.897,05	\$ 9.605,92	\$ 10.473,57	\$ 15.117,60	\$ 17.544,20	\$ 5.371,85		\$ 68.010,19
CUOTAS ORDINARIAS	\$ 3.424,00	\$ 1.920,00	\$ 1.718,77	\$ 2.988,00	\$ 2.005,00	\$ 504,00		\$ 12.559,77
CUOTAS EXTRAORDINARIAS	\$ 1.554,58	\$ 446,32	\$ 268,00	\$ 2.245,00	\$ 415,00	\$ 61,00		\$ 4.989,90
ALQUILER DE SEDE	\$ 2.441,92	\$ 4.000,00	\$ 1.624,00	\$ 1.827,20	\$ 4.350,20	\$ 1.008,00		\$ 15.251,32
ALQUILER DE SALON AZUL	\$ 320,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ -		\$ 720,00
ALQUILER DE COMPLEJO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.782,60	\$ -		\$ 1.782,60
ENTRADAS DE COMPLEJO	\$ 903,50	\$ 1.368,00	\$ 1.835,50	\$ 1.339,00	\$ 2.506,00	\$ 457,00		\$ 8.409,00
INGRESOS DE BAR	\$ 953,05	\$ 1.721,60	\$ 1.737,30	\$ 4.238,40	\$ 3.330,20	\$ 391,85		\$ 12.372,40
INGRESOS DE NUEVOS SOCIOS	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 2.950,00	\$ 950,00	\$ 1.550,00	\$ 1.450,00		\$ 7.350,00
DONACIONES	\$ -	\$ -	\$ 340,00	\$ 20,00	\$ 625,20	\$ -		\$ 985,20
AUSPICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.110,00	\$ 980,00	\$ -		\$ 2.090,00
CONVENIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
GASTOS								
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.323,00	\$ 3.173,17	\$ 3.178,22	\$ 3.466,32	\$ 4.119,03	\$ 294,53		\$ 19.554,27
GASTOS DE CAJA CHICA	\$ 80,98	\$ 98,12	\$ 90,59	\$ 82,50	\$ 97,57	\$ 34,14		\$ 483,90
SERVICIOS DE INTERNET	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ -	\$ 30,47	\$ 30,47		\$ 159,94
SUELDOS	\$ 1.742,00	\$ 1.742,00	\$ 1.742,00	\$ 1.726,00	\$ 1.826,00	\$ -		\$ 8.778,00
APORTE PATRONAL	\$ 147,91	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80		\$ -		\$ 585,31
HORAS EXTRAS	\$ 597,00	\$ 422,00	\$ 439,00	\$ 578,00	\$ 554,33	\$ -		\$ 2.590,33
GASTOS TRIBUTARIOS	\$ 1.354,62	\$ 161,92	\$ 173,61	\$ 204,91	\$ 886,66	\$ -		\$ 2.781,72
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 200,00	\$ -		\$ 920,00
TRANSPORTE	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ -		\$ 400,00
COMISIONES	\$ 145,15	\$ 88,37	\$ 72,26	\$ 147,15	\$ 78,25	\$ -		\$ 531,18
GUARDIANA	\$ 180,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ -		\$ 500,00
FONDO DE RESERVA	\$ 79,96	\$ 79,96	\$ 79,96	\$ 79,96	\$ -	\$ -		\$ 319,84
VACACIONES DEL PERSONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 229,92		\$ 229,92
BONO AL PERSONAL	\$ 62,00	\$ 62,00	\$ 62,00	\$ 162,00	\$ 62,00	\$ -		\$ 410,00
LIQUIDACIONES	\$ 640,38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 640,38
UNIFORME	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 223,75	\$ -		\$ 223,75
GASTOS SOCIALES	\$ 6.415,13	\$ 6.130,00	\$ 7.281,73	\$ 16.225,33	\$ 12.107,22	\$ 1.029,76		\$ 49.189,17
SERVICIOS BASICOS	\$ 681,25	\$ 652,69	\$ 569,14	\$ 686,87	\$ 926,97	\$ -		\$ 3.516,92
PUBLICACION Y PUBLICIDAD	\$ 153,25	\$ -	\$ -	\$ 76,95	\$ -	\$ -		\$ 230,20
GASTOS DE SEDE	\$ 3.536,88	\$ 2.516,00	\$ 2.354,34	\$ 12.904,13	\$ 6.535,30	\$ 240,80		\$ 28.087,45
GASTOS DE BEBIDAS	\$ 742,94	\$ 588,19	\$ 1.945,20	\$ 937,01	\$ 1.939,52	\$ -		\$ 6.152,86
GASTOS DE COMPLEJO	\$ 1.300,81	\$ 2.373,12	\$ 2.413,05	\$ 1.620,37	\$ 2.705,43	\$ 788,96		\$ 11.201,74
GASTOS FINANCIEROS	\$ 208,34	\$ 2,20	\$ 1,66	\$ 96,96	\$ 2,57	\$ -		\$ 311,73
SERVICIOS BANCARIOS	\$ 208,34	\$ 2,20	\$ 1,66	\$ 96,96	\$ 2,57	\$ -		\$ 311,73
SUPERAVIT / DEFICIT DEL EJERCICIO	\$ -2.049,42	\$ 300,55	\$ 11,96	\$ -4.671,01	\$ 1.315,38	\$ 4.047,56		\$ -1.044,98

PLAN DE CONDONACIÓN

Como primer lineamiento para lograr la recuperación de cartera esta la creación de políticas, las cuales se detallan a continuación:

Este componente se orientará al rediseño de las políticas institucionales y para esto es importante la participación de la alta dirección. Inclusive para la implementación de los componentes que anteceden, es de vital importancia que se ratifiquen por consenso del directorio. Hay que tener claro, que, el diseño de las políticas no necesariamente requiere la contratación de consultores o expertos en el tema, pues éstas son declaraciones sobre la razón de ser de la institución y sobre el tema en particular sobre el cual se quiera normar.

A continuación se detalla los beneficios a los cuales no podrán acceder los socios que incumplan con los valores a pagar después de haber aplicado la condonación.

Los socios no podrán acceder al descuento que se les realizan por el alquiler del salón de eventos; es decir que pagaran \$ 448.00 incluido IVA, como una persona particular.
Los socios que deseen hacer uso de las instalaciones del complejo del Club Nacional tendrán que cancelar el pase de entrada como cualquier persona particular.
Los socios no podrán ingresar la cantidad de personas particulares (dos personas) que se estipula en las actas de directorio.
Los socios no podrán ingresar a sus hijos como socios activos de acuerdo a la resolución establecida en las actas, de que no pagaran membrecía de ingreso (\$ 1200.00).
Los aspirantes a socios del Club Nacional no podrán ser auspiciados por socios que tengan deudas por impago de cuotas.

Los socios que incumplan en los pagos no tendrán ni voz ni voto en la toma de decisiones expuestas por las distintas comisiones, sociales culturales, deportivas y económicas, así se lo establece también en el Reglamento de esta Institución.

1.- Políticas de cobranza

POLÍTICAS DE COBRANZA



Los socios que no cumplan con los pagos puntuales de las cuotas mensuales, (a partir de los 3 primeros días del mes siguiente), desde el 4 hasta el 18 de cada mes se esperará el pago, si los socios no pagan a partir del día siguiente se asignará una multa del 30%, durante dos meses, si no se cancela durante este periodo el monto más la multa se incrementará un interés adicional del 5%.

Los socios que se anticipen a las fechas de pago de sus cuotas mensuales, se les otorgarán beneficios adicionales, tales como un descuento extra del 10%, por alquiler del salón eventos y 5% por el complejo deportivo.

Los socios que no cancelan sus cuotas durante un año se les notificarán a través de un oficio que dejarán de formar parte de esta institución, en el caso de solicitar una prórroga se les concederán tres meses para que se pongan al día, si en el transcurso del plazo cedido no lo hacen automáticamente se entenderá que no desean formar parte de este club.

2.- Procedimiento de cobranza.

Para lograr un proceso de cobranza efectivo se hizo necesario el describir cada acción y el personal responsable de cada actividad a aplicarse, a continuación los procedimientos de cobranza.

PROCESO DE COBRANZA.

Asistente contable.
1.- Revisa el archivo de cuentas por cobrar.
2.- Lo imprime.
3.- Entrega el cuadro de cuentas por cobrar al recaudador.

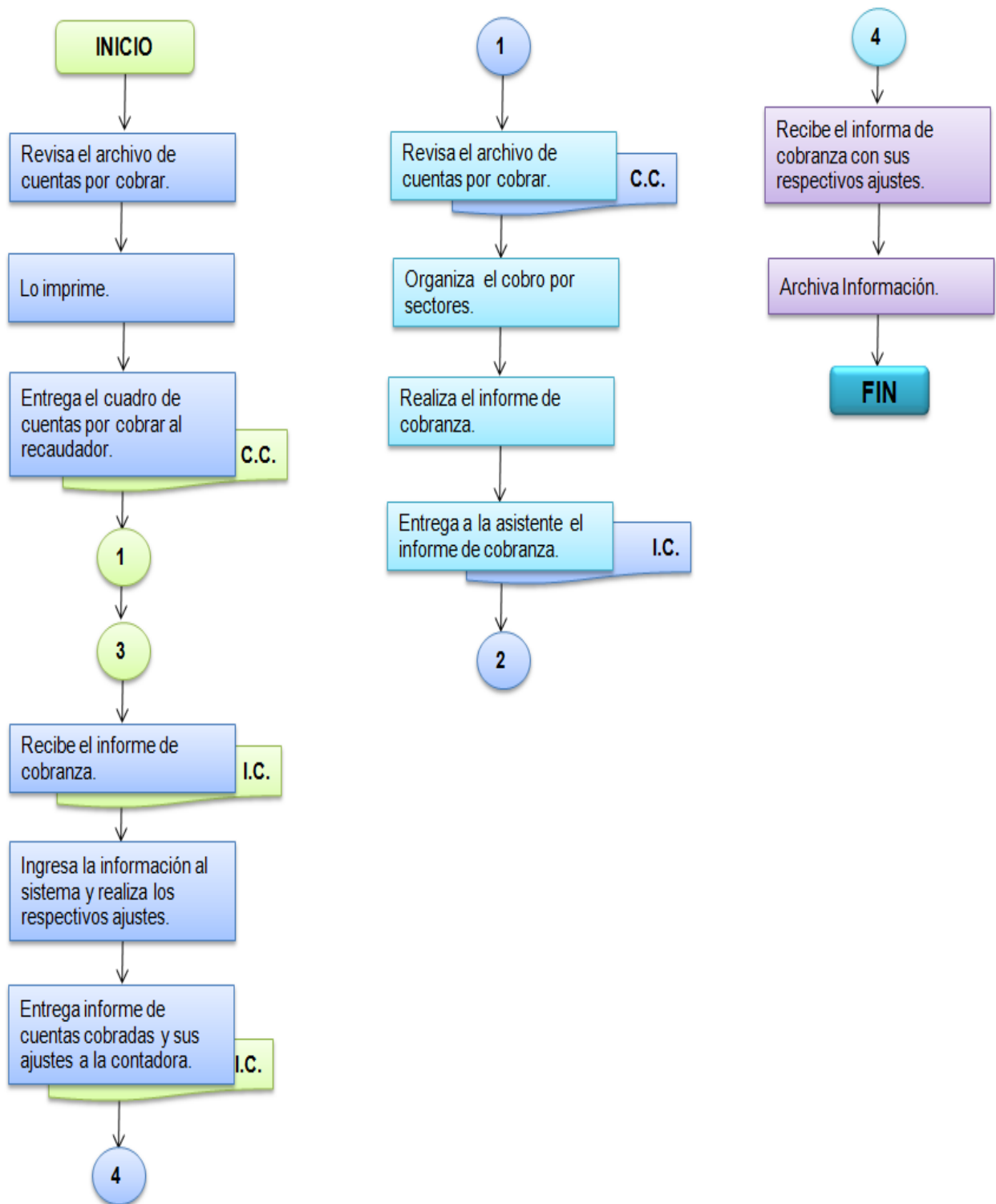
Recaudador
1.- Recibe el cuadro de cuentas por cobrar.
2.- Organiza el cobro por sectores.
3.- Realiza el informe de cobranza.
4.- Entrega a la asistente el informe de cobranza.

Asistente contable
4.- Recibe el informe de cobranza.
5.- Ingresa la información al sistema y realiza los respectivos ajustes.
6.- Entrega informe de cuentas cobradas y sus ajustes a la contadora.

Contadora.
1.- Recibe el informa de cobranza con sus respectivos ajustes.
2.- Archiva Información.

Los procedimientos antes descritos se graficaron a través del siguiente Flujoograma.

GRAFICO 16. Flujoograma de cobranza.



3.- Acciones a realizarse para dar a conocer lo antes descrito en el punto 1 y 2 de esta propuesta del Plan de Condonación.

3.1 Convocatoria

A continuación se muestra un modelo de convocatoria, la cual se utilizara para dar a conocer a través de una asamblea de socios.



CONVOCATORIA A ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

El Presidente del Club Nacional de Milagro, de conformidad con los artículos 22, 24 y 31 literales b) y d) del Estatuto Vigente, **CONVOCA** a los socios activos y jubilados a la sesión de la Asamblea General Ordinaria que tendrá lugar el día viernes 30 de noviembre del 2013, a las 20:00, en nuestra Sede Social ubicada con frente a las calles Cinco de Junio Nº 316 y Pedro Carbo, para tratar los siguientes puntos:

- 1.- Informe del Directorio para conocimiento y aprobación de Asamblea General, de conformidad con los artículos 26 a) y 30 h) del Estatuto Vigente;
- 2.- Plan de condonación; y,
- 3.- Varios.

En caso de no existir el quórum correspondiente, a la hora señalada, de conformidad con el Art. 25 del Estatuto, la Asamblea se instalará una hora más tarde con el número de socios presentes.

POR MI PATRIA Y POR MI CLUB.

Milagro, 29 de noviembre del 2013.

Ing. Italo Mendoza Haro
PRESIDENTE

Abg. Medardo Armijo Borja
SECRETARIO

5.7.1 Actividades.

Como actividad propuesta para captar nuevos socios, se establece como estrategia la utilización de los medios publicitarios de esta localidad, para lo cual se dispone lo siguiente:

Realizar publicaciones de los servicios que se ofrecen

Publicar en revistas, periódicos, páginas web, y en emisoras de mayor reconocimiento dentro de la ciudad, todos los servicios que presta la Cámara de Comercio de Milagro con el fin de difundir eficientemente los beneficios de formar parte de la misma.

Cuadro 17. Matriz de prioridad

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	PLAN DE ACCIÓN
Publicar en revistas, periódicos, páginas web, medios impresos y en emisoras de mayor reconocimiento dentro de la ciudad, todos los servicios que el club Nacional con el fin de difundir eficientemente los beneficios de formar parte de la misma.	Analizar los medios publicitarios de mayor aceptación en este medio, para dar a conocer los beneficios que ofrece esta institución.	Dar a conocer en un corto tiempo los servicios y beneficios que ofrece el club	1.- Costear las publicidades a utilizar. 2.- Establecer bosquejos de la información a proyectarse en las publicidades. 3.- Planificar los días en los cuales se realizarán las publicidades. 4.- Determinar lugares estratégicos para repartir las publicidades físicas.

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Cuadro 18. Medios utilizados para la difusión de información.

MEDIOS PUBLICITARIOS	EMPRESAS	ENER	FEB.	MAR.	ABR.	MAY	JUN	JUL	AGST	SEPT	OCT	NOV.	DIC.	TEMAS DE PUBLICACIÓN
Revistas	REVISTA DULCE MILAGRO													Los temas que se publicaran en los distintos medios utilizados son los siguientes: Reconocimientos , Anuncios, Ofertas de empleo, Promoción de sus servicios, convocatorias.
Periódicos	LA VERDAD													
Páginas WEB	PAGINA WEB Y REDES SOCIALES DE LA CAMARA DECOMERCIO													
Emisoras	LA VOZ DE MILAGRO													
Medios impresos.(volantes)	IMPRESA DELGADO													

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Dentro de las actividades para posibilitar la propuesta se ha realizado las siguientes actividades:

- 1.- Solicitud a la administración del Club Nacional, la Autorización para la realización de esta propuesta.
- 2.- Se procedió a visitar la institución para identificar la problemática planteada.
- 3.-Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas en las áreas de estudio.
- 4.- Escogió la herramienta investigativa para obtener información directa a los socios del Club Nacional.
- 5.- Realización de cuestionario de preguntas.
- 6.- Recopilación de la información y tabulación de la información.
- 7.- Análisis los resultados.
- 8.- Propone la implementación de la propuesta.
- 9.- Implementación de la Propuesta.

5.7.2 Recursos análisis financiero.

Cuadro 19. Cuotas para recuperar cartera de acuerdo a la deuda del socio.

CUOTAS DE SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB NACIONAL	Cuotas sociales vencida	PORCENTAJE DE CONDONACIÓN	VALOR A PAGAR	ENE	FEB	MARZ	ABR	RECUPERACION DE CARTERA EN UN AÑO
	116,00	50%	58,00	14,50	14,50	14,50	14,50	58,00
	116,00	50%	58,00	14,50	14,50	14,50	14,50	58,00
	179,00	50%	89,50	22,38	22,38	22,38	22,38	89,50
	116,00	50%	58,00	14,50	14,50	14,50	14,50	58,00
	298,00	50%	149,00	37,25	37,25	37,25	37,25	149,00
	172,00	50%	86,00	21,50	21,50	21,50	21,50	86,00
	104,00	50%	52,00	13,00	13,00	13,00	13,00	52,00
	156,00	50%	78,00	19,50	19,50	19,50	19,50	78,00
	288,00	50%	144,00	36,00	36,00	36,00	36,00	144,00
	164,00	50%	82,00	20,50	20,50	20,50	20,50	82,00
	120,00	50%	60,00	15,00	15,00	15,00	15,00	60,00
	100,00	50%	50,00	12,50	12,50	12,50	12,50	50,00
	148,00	50%	74,00	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00
	148,00	50%	74,00	18,50	18,50	18,50	18,50	74,00
	128,00	50%	64,00	16,00	16,00	16,00	16,00	64,00
164,00	50%	82,00	20,50	20,50	20,50	20,50	82,00	

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

CUOTAS DE SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB NACIONAL	224,00	50%	112,00	28,00	28,00	28,00	28,00	112,00
	104,00	50%	52,00	13,00	13,00	13,00	13,00	52,00
	104,00	50%	52,00	13,00	13,00	13,00	13,00	52,00
	496,00	50%	248,00	62,00	62,00	62,00	62,00	248,00
	128,00	50%	64,00	16,00	16,00	16,00	16,00	64,00
	128,00	50%	64,00	16,00	16,00	16,00	16,00	64,00
	107,00	50%	53,50	13,38	13,38	13,38	13,38	53,50
	136,00	50%	68,00	17,00	17,00	17,00	17,00	68,00
	108,00	50%	54,00	13,50	13,50	13,50	13,50	54,00
	128,00	50%	64,00	16,00	16,00	16,00	16,00	64,00
	162,00	50%	81,00	20,25	20,25	20,25	20,25	81,00
	4342,00							2171,00

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

El Plan de condonación consistirá en el 50% de la deuda total de aquellos socios que llevan más de un año sin efectuar sus pagos, es decir de los \$4342.00 de la deuda se condonara el \$ 2171.00, para lo cual se ha dado un plazo de cuatro meses para cancelarla, en el cuadro 19 se puede observar los pagos que deben realizar durante los meses de enero, febrero, marzo, abril.

Cuadro 20. Cuadro de cobro de multas

PAGO DEL 30% DE MULTA				
MULTA	VALOR A PAGAR	MAYO	JUNIO	RECUPERACION DE CARTERA EN UN AÑO
30%	58,00	17,40	17,40	92,80
30%	58,00	17,40	17,40	92,80
30%	89,50	26,85	26,85	143,20
30%	58,00	17,40	17,40	92,80
30%	149,00	44,70	44,70	238,40
30%	86,00	25,80	25,80	137,60
30%	52,00	15,60	15,60	83,20
30%	78,00	23,40	23,40	124,80
30%	144,00	43,20	43,20	230,40
30%	82,00	24,60	24,60	131,20
30%	60,00	18,00	18,00	96,00
30%	50,00	15,00	15,00	80,00
30%	74,00	22,20	22,20	118,40
30%	74,00	22,20	22,20	118,40
30%	64,00	19,20	19,20	102,40
30%	82,00	24,60	24,60	131,20
30%	112,00	33,60	33,60	179,20
30%	52,00	15,60	15,60	83,20
30%	52,00	15,60	15,60	83,20
30%	248,00	74,40	74,40	396,80
30%	64,00	19,20	19,20	102,40
30%	64,00	19,20	19,20	102,40
30%	53,50	16,05	16,05	85,60
30%	68,00	20,40	20,40	108,80
30%	54,00	16,20	16,20	86,40
30%	64,00	19,20	19,20	102,40
30%	81,00	24,30	24,30	129,60
				3473,60

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

En el cuadro 20, se representan los pagos que tienen que realizar los socios deudores que no cumplan con el plazo después de la condonación más el 30% de multa, porcentaje que tendrá vigencia de dos meses; es decir a partir del mes de mayo y junio. Si en este periodo de tiempo no cancelan se les comunicará a los socios por medio de un oficio firmado por la directiva del Club Nacional, su desafiliación directa.

Cuadro 21: Gastos del Complejo por año.

GASTOS DE COMPLEJO POR AÑO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTBR	OCTBRE	NOVBRE	TOTAL
2011	1,628,79	2,218,86	3,104,22	2,740.59	470.76	243.69	13,207.67
2012	5,791,77	2,315,86	2,631,12	1,989.92	1,449.80	2,228.89	19,771.24

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Cuadro 22: Cuentas por Cobrar.

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Cuotas por Cobrar	\$ 17.665,00	\$ 12.303,00	\$ 2171.00
Membrecía	\$ 2.390,00	\$ 640,00	\$ 4600.00
Valor incobrable de la condonación			\$ 2171.00
TOTAL	\$ 20.055,00	\$ 12.943,00	\$ 4600.00

Elaborado por: Mayra Morrillo & Katherine Rodríguez

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro de las cuentas por cobrar se puede notar que las cuentas por cobrar se han reducido de una manera significativa, por lo tanto queda comprobado que si el plan de condonación planteado como propuesta tendría factibilidad para el club.

5.7.3 Impacto

Para la puesta en marcha de la presente propuesta se requiere la participación activa del directorio y de manera indirecta el compromiso de TODOS los socios. Resulta importante el reconocimiento que el Club tiene a nivel local, mucho mejor sería si sus actividades se enmarcan en un contexto nacional, generando un ejemplo de gestión como resultado de la implementación de un Plan de condonación de deudas.

El plan de condonación trae consigo la elaboración de políticas, con las cuales se comprometerá a los socios a cumplir con sus pagos, esto permitirá un crecimiento de sus finanzas del club.

5.7.4 Cronograma.

COMPONENTE /ACTIVIDAD	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	DICIEMBRE
Solicitud a la administración del Club Nacional, la Autorización para la realización de esta propuesta.						
Se procedió a visitar la institución para identificar la problemática planteada.						
Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas en las áreas de estudio.						
Escogió la herramienta investigativa para obtener información directa a los socios del Club Nacional.						
Realización de cuestionario de preguntas.						
Recopilación de la información y tabulación de la información.						
Análisis los resultados.						
Propone la implementación de la propuesta.						
Implementación de la Propuesta.						

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

- Se analizó el tema planteado de investigación, donde se identificó las causas que generan la problemática.
- Se observó las opiniones sobre el tema planteado como complemento a la propuesta.
- Se aplicó encuestas para la obtención de información veraz sobre el tema tratado.
- Se evaluó el medio para crear una propuesta en base a necesidades del club.

El cumplimiento de estos lineamientos permitirá lo siguiente:

- El talento humano contará con las debidas herramientas para realizar un buen trabajo en el proceso de cobranza.
- Incrementará los niveles de rentabilidad de la institución, puesto que se optimizará el proceso de cobranza.
- Agradable ambiente de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Personal comprometido con los objetivos de la institución.

CONCLUSIONES

El estudio de impacto en el incumplimiento de pago de las deudas de los socios del Club Nacional de Milagro, se refleja en el incremento de las carteras vencidas, sin embargo se detectan rubros importantes que pueden ser cubiertos con actividades agrupadas en los siguientes componentes:

El incumplimiento de pago por parte de los socios es una situación que para mucho se refleja como normal, o en su defecto estaría reflejando el desconocimiento del estado de los ingresos por cargos de membrecía.

El trabajo de campo demostró que las inadecuadas técnicas de recaudación de cobranza han hecho que se incremente la cartera de cobros, lo cual está afectando la situación financiera del club.

El complejo deportivo y sede social no cuenta con un buen presupuesto, por lo tanto no se han hecho remodelaciones que incidan en la imagen de esta institución.

El diseño o reestructuración de políticas de pagos que generen expectativas claras en cuanto a la inversión y un proceso de rendición de cuentas adecuado podrían transformarse en estrategias para la mejora en cuanto al mejoramiento de la situación actual.

En conversación con los socios entrevistados, 30 consideran como muy alto el incumplimiento de los pagos, por ende, la afectación en la capacidad de contratación de recursos se ve afectada.

RECOMENDACIONES

De manera general, una situación se transforma cambiando las situaciones negativas a positivas, y si contamos con falta de iniciativas, lo ideal es plantear un esquema de apertura a los socios y a personas interesadas en contribuir con nuevas ideas. En este punto, el benchmarking juega un rol fundamental en cuanto a lecciones aprendidas de instituciones similares.

Las recomendaciones se enmarcan dentro de los siguientes puntos:

- Decisión de la Directiva del Club para la implementación de la propuesta y recuperación de la cartera vencida, considerando los aportes de los socios como parte de pago.
- Disminución del valor de la cuota que tienen que abonar los socios de manera mensual, hasta que se pongan al día con los valores pendientes; dicha disminución se la realizará en función de la valoración del trabajo que realicen los socios como parte del plan.
- Aplicar los procedimientos que se encuentran detallados en la descripción de la propuesta, con el fin de optimizar los procesos de cobro a los clientes, dentro de un corto tiempo.
- Se recomienda poner en práctica las políticas institucionales para el mejor funcionamiento de la institución.
- Aplicar las estrategias descritas en este proyecto, con el fin de lograr altos niveles de operatividad y cumplir con los objetivos trazados por el complejo deportivo el club Nacional

Bibliografía

ANDRADE, F. (2007). *COMO CREAR Y DIRIGIR LA NUEVA EMPRESA*. Venezuela: ECOE.

Arnoldo, C. (2010). *ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. Bogota: GONZALEZ Y ASOCIADOS.

BERTOGLIO, J. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS*. Bogota: Limerin.

CANEVA, V. &. (2007). *CLUBES SOCIALES AL RESCATE DE LO COLECTIVO*. Recuperado el 14 de Junio de 2013

CARDOSO CUENCA, H. (2011). *AUDITORIA DEL SECTOR SOLIDARIO; APLICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES*. Recuperado el 14 de Junio de 2013

CASAS, R. (2008). *LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA*. PARAGUAY: BIB ORTON IICA/CATIE.

CASSESE, S. (2009). *LAS BASES DEDL DERECHO ADMINISTRATIVOS*. Medellin: Limerin.

CUBO, P. (2011). *DIRIGE TU VIDA*. BOGOTA: Medellin.

DIAZ. (2006). *PLAN DE CONDONACION*. Venezuela: ELI ASOCIADOS.

GARCIA TABUENCA, A. L. (2001). *LO MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LATINOAMERICA, SOLUCIONES PRACTICAS*. LIMA PERU.

GONZALEZ, B. (2010). *GESTIÓN ESTRATEGICA*. Recuperado el 12 de Junio de 2013

GRANADOS PALACIOS, R. S. (2008). *CONTABILIDAD INTERMEDIA*. Recuperado el 16 de Junio de 2013

GUZMAN, V. &. (2008). *LA INSTITUCIONALIDAD DE GENERO EN UN CONTEXTO DE GOBIERNO*. PARAGUAY: UNITED NATIONS PUBLICATION.

HERRERA, S. (2012). *NUEVAS TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN*. Madrid: EASIC.

LOPEZ DÍAZ, E. (2010). *INICIACIÓN AL DERECHO*. Chile: Limerin.

MERCADO, G. (2007). *MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS*. México: Edibosco.

- MOMBERG, R. (2007). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. CHILE.
- ORTON. (2010). *ANALISIS CONSTITUCIONAL*. MEDELLIN: BIB IICA/CATTLE.
- PADILLA VELASTEGUI, C. A. (2010). *ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX Y SU INCIDENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA JAPER´S*. Ambato: Limerin.
- PEREZ, F. (2010). *ELEMENTO DE ÉTICA, FILOSOFÍA, POLÍTICA Y DERECHO*. Bogota: Edibosco.
- PINEDA GUADARRAMA, J. d. (2006). *NUEVO INSTITUCIONALISMO E IINSTITUCIONALIDAD*. MÉXICO: UAEM.
- PINTADO BLANCO, T. (2012). *IMAGEN CORPORATIVA*. BOLIVIA: ASOCIADOS S.A.
- RODRIGUEZ VALENCIAS, J. (2010). *COMO ELABORAR Y USA LOS MANUALES ADMINISTRATIVAS*.
- SANCHEZ PLAZA, P. (Enero de 2012). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES, DEDICADO A LAS ACTIVIDADES DE CARACTER RECREATIVO, DEPORTIVO SOCIAL Y CAMPESTRE*. Recuperado el 14 de Junio de 2013
- SANTOS, D. (2010). *LA ESTRATEGIA BASICA DEL MARKETING*. Ecuador: Limerin.
- SOLARTE LINDO, G. (2006). *REDES INSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN LOCAL*. Medellin: IICA.
- UDAONDO DURAN, M. (2010). *GESTION DE LA CALIDAD*. México: Edibosco.
- VARGAS MEZA, C. (2011). *CONTABILIDAD ANÁLISIS DE CUENTAS*. Recuperado el 14 de Junio de 2013
- YTURREALDE, E. (2011). *CULTURA CORPORATIVA, HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO, SEGUNDA EDICIÓN*. México: Mcgraw Hill.

A N N E X O S

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN CDLA. LA PRADERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO

OBJETIVO: Es dar a conocer si los socios cumplen con los pagos de cuotas sociales de la institución del Club Nacional y verificar quienes están adeudando.

COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

1. ¿La influencia de capacidad de contratación de recursos que tiene el club es?:

- Muy impactante
- Impactante
- Regular
- Poco Impactante
- No es impactante

2. Usted cree que el incumplimiento de pago por parte de los socios es :

- Muy alto
- Alto
- Normal
- Bajo
- Muy bajo

3. La capacidad para generar contratación de recursos actualmente es:

- Muy buena
- Buena
- Estable
- Baja
-

Muy baja

4. ¿Está de acuerdo que por las malas técnicas de cobranza afecta directamente al incremento de la cartera?:

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

5. Cree usted que el incremento de la cartera afecta la estabilidad económica de la empresa:

Ocasionalmente

Siempre

Casi siempre

Nunca

Rara vez

6. Las técnicas de cobranzas que tiene el club son:

Muy eficiente

Eficiente

Poco eficiente

Ineficientes

Obsoletas

7. Piensa usted que el sobre endeudamiento por parte de los socios en el CNM se debe a :

Incapacidad para cumplir

Políticas flexibles

Falta de compromiso

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

8. ¿Usted cree que el sobre endeudamiento de los socios en el CNM se debe a inexigentes políticas de pago?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Poco

Nunca

9. Cree usted que la políticas de pago son:

Muy flexibles

Flexibles

Normales

Poco flexibles

Inflexibles

10. ¿piensa usted que la falta de iniciativa por parte de la directiva para el cobro masivo a los socios del CNM perjudica a la institución?

Mucho

Rara vez

Poco

Nunca

11. Cree usted la proactividad es el factor más importante para que los pagos por parte de los socios sean puntuales?

Muy importante

Importante

Poco importante

No es importante

12. Qué grado de proactividad hay en el pago de los socios:

Muy alto

Alto

Estándar

Bajo

Muy bajo

ANEXO 2



CLUB NACIONAL DE MILAGRO

Fundado el 26 de mayo de 1965
Acuerdo Ministerial 491 del 20 de Enero de 1967

Dirección: 5 de Junio # 316 y Pedro Carbo

Teléfono: 2972534

Lema: Por mi Patria y por mi Club.

Milagro –Ecuador

ESTATUTOS

DEL CLUB SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVO NACIONAL MILAGRO-ECUADOR

TITULO I

DE LA CONSTITUCIÓN, SEDE, FINES Y REPRESENTACIÓN

Art.1.- El Club Social Cultural y Deportivo “Nacional”, se organizó en la ciudad de Milagro, Cabecera Cantonal del mismo nombre, Provincia del Guayas, el 26 de Mayo de 1965, teniendo por objeto proporcionar a sus asociados la oportunidad de participar en las actividades sociales, culturales y deportivas promovidas por el Club.

Art.2.- Este Club, es persona jurídica sujeta a las disposiciones de la Constitución Política del Estado y demás leyes afines. Se registrá por sus Estatutos y Reglamento Interno. La representación legal la tendrá el Presidente del Club.

Art.3.- El Club dará preferente atención a las actividades Sociales, Culturales y Deportivas, procurando la protección recíproca entre sus miembros.

Art.4.- El Club es una entidad sin credo político ni religioso. No podrá tomar parte en ningún asunto que se relacione con la política y la religión y se prohíbe toda reunión o actuación de esta índole en su Sede Social y dependencias.

TITULO II

DE LOS SOCIOS

Art.5.- El número de socios es ilimitado. Se clasifican en las siguientes categorías; Fundadores, Jubilados, Activos, Honorarios y Deportivos.

Art.6.- Son Socios Fundadores son quienes previa invitación hecha por los organizadores, asistieron a la Asamblea que llevó a la práctica la feliz iniciativa de crear este Club, y son los señores: Holger Sánchez Barón, Gustavo Jervis Luque, Oswaldo Viteri Aguirre, Ciro Alvarado Torres, Julio Viteri Mosquera, Nicolás Puig Moreano, Alfredo Sánchez Barón, Patricio Hinojosa Cobo, Antonio Muñiz Pluas, Eloy Villamarín, Ecuador Padilla, Jacinto Asán, Lcdo Oswaldo Calderón, Ing. Luis Pontón, Manuel Wong, Dr. Humberto Fajardo, Nelson Valverde, Rigoberto Bermeo, Vicente García, Gustavo López, Normán Zea, Vicente Guevara, Carlos Astudillo, Andrés Alvarado, Guillermo Robles Acuña, Daniel Guin, Jorge Rossignoli Anselmi, Kleber Espinoza, Jaime Durango, Brennero Centanaro y Ramón Cadena.

Art.7.- Son Socios activos las personas mayores de 18 años de edad y que aceptan y cumplan lo establecido en los Estatutos y Reglamento Interno.

Art. 8.- Son Socios Jubilados los que han cumplido 25 años de vida institucional y solicitaren al Directorio tal reconocimiento.

Art. 9.- Son socios honorarios aquellas personas nombradas por la Asamblea General del Club, como reconocimiento a su apoyo moral o económico a la Institución.

Art. 10.- Son socios deportivos aquellos que previo informe de la Comisión de Deportes, integren los Equipos Deportivos del Club. Ostentarán tal calidad únicamente durante los eventos correspondientes.

Art.11.- La calidad de socio se acreditará por medio de una credencial firmada por el Presidente y Secretario del Club, con indicación de la respectiva categoría.

TITULO III

ADMISIÓN DE SOCIOS

Art.12.- La persona del sexo masculino que desee ingresar al Club como socio, excepto en las categorías de honorarios y deportivos, deberá presentar una solicitud por escrito, con la garantía de un socio activo. Dicha petición será dirigida al Presidente del Club, quién la someterá a consideración del Directorio que resolverá sobre la aceptación o negativa de la misma.

Art.13.- Si en la sesión de Directorio después de someter a votación secreta la solicitud hubieren dos o más votos por la no-aceptación, de hecho esta persona no

será admitida como socio, y, no podrá volver a solicitar su admisión hasta después de transcurrido un año de que le fue negada su petición.

Art.14.- Los hijos varones de los Socios que desearan ingresar al Club en calidad de socios activos, deberán someterse al mismo procedimiento señalado en el artículo anterior y su solicitud será respaldada por su padre. En caso de ser aceptado como socio activo, no pagará la cuota de ingreso si prueba no tener más de 25 años de edad, ser de estado civil soltero, no mantener unión de hecho y su padre debe tener cuatro años como socio activo.

Las hijas de socios de estado civil solteras que adquieran la mayoría de edad, ingresarán al Comité de damas.

Si llegare a fallecer un socio activo, su(s) hijos(s) al llegar a la mayoría de edad, será admitido sin pagar cuota de ingreso.

Las hijas del socio fallecido pasarán a formar parte del Comité de Damas, mientras permanezcan de estado civil solteras.

TITULO IV

OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS

Art.15.- Los socios quedan sujetos de los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Asistir a las sesiones de Asamblea General.
- b) Aceptar los cargos y comisiones que le se confíen, cumpliéndolos a cabalidad.
- c) Observar y cumplir fielmente los Estatutos y Reglamento Interno;
- d) Pagar su cuota de ingreso y las cuotas mensuales fijadas por la Asamblea, excepto en los casos contemplados en este Estatuto.
- e) Pagar las cuotas extraordinarias fijadas por la Asamblea General o en el Directorio.
- f) Los socios jubilados gozarán de los beneficios de la Institución, estarán exentos de cuotas impositivas y no formarán parte del Directorio, sino en calidad de Consultores.
- g) Para participar en las sesiones de Asamblea General, elegir o ser elegido miembro del Directorio, el socio activo deberá estar al día en el pago de sus obligaciones.

- h) Para ser elegido miembro del Directorio se requiere tener 4 años como socio activo.
- i) Apelar ante la Asamblea de las resoluciones del Directorio en caso de expulsión.

TITULO V DE LAS PENAS

Art. 16. – Todo socio que no pague cuatro cuotas ordinarias consecutivas o dos extraordinarias injustificadas será separado del Club por el Directorio después de vencido el plazo que este hubiere señalado para ponerse al día. Para su reingreso se someterá a las obligaciones de los nuevos socios.

Art. 17. - Los socios que promovieren algún escándalo y cometieren actos indecorosos en el local social u otras instalaciones, serán sancionados a juicio del Directorio, teniendo en cuenta la gravedad de la falta cometida.

Art. 18.- El Directorio expulsará al socio que haya dispuesto de los fondos del Club. El socio que cometiere actos que afecten al prestigio y honor de la Institución, aún fuera del Club, también será sancionado.

Art. 19.- El Directorio que dejare de asistir a tres sesiones consecutivas sin causa plenamente justificada será destituido de sus funciones. El directorio nombrará en su reemplazo a cualquier socio activo.

Art. 20.- Quien no perteneciendo al Club asistiere al local social u otras instalaciones y cometiere actos incorrectos será declarado por el Directorio persona no grata a la Institución.

TITULO VI DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art.21.-La Asamblea General es la autoridad máxima del Club y estará constituida por todos los Socios Activos. Serán de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias.

Art.22.- Las Asambleas Generales Ordinarias se reunirán para resolver todos los asuntos pertinentes a la buena marcha del Club y se la llevarán a efecto dos veces al año en los meses de Abril y Noviembre.

Art. 23. – Las Asambleas Extraordinarias se llevarán a efecto cuando el Directorio lo considere necesario o a solicitud de una tercera parte de los socios que estuvieren al día en el pago de sus cuotas y por causa de mucha urgencia y sólo se tratarán los asuntos para los que fuere convocada, particular del que se dejará constancia en la convocatoria.

Art. 24.- Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias se instalarán previa convocatoria por escrito efectuada con un mínimo de quince días de anticipación por el Presidente o quien lo reemplace legalmente.

Art. 25.- A la hora señalada en la convocatoria, el Secretario constatará el quórum reglamentario. Por lo menos la mitad más uno de los socios activos y en caso de no complementarse el mismo, la Asamblea se instalará una hora más tarde con el número de socios presentes. Las Asambleas las presidirá el Presidente del Directorio.

Art. 26.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a. Aprobar o negar el informe semestral del Directorio.
- b. Fiscalizar los actos administrativos del Directorio e imponer las sanciones contempladas en los Estatutos y Reglamento Interno, para los casos que el Directorio no los hubiere impuesto.
- c. Aprobar y reformar los Estatutos y Reglamentos Internos del Club.
- d. Autorizar las inversiones que comprometieren el Patrimonio del la Institución.
- e. Interpretar los artículos del Estatutos y Reglamento Interno del Club.
- f. Fijar las cuotas ordinarias, extraordinarias y de ingreso.
- g. Conocer y resolver sobre las apelaciones de los socios que expulsare el Directorio.

TÍTULO VII

DEL DIRECTORIO

Art. 27.- El Directorio del Club se compone de: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Síndico, Bibliotecario y seis Vocales Principales.

Art. 28.- Los miembros del Directorio serán elegidos por votación directa y secreta, el segundo viernes del mes de Abril, conforme el procedimiento de elecciones que se determinarán en el reglamento Interno correspondiente.

Art. 29.- Los miembros del Directorio presentarán la promesa ante el Tribunal electoral, duraran dos años en sus funciones y no podrán ser reelegidos para el mismo cargo, sino después de un período.

Art. 30.- Son atribuciones y obligaciones del Directorio:

- a) Resolver sobre los asuntos administrativos y sociales del Club.
- b) Formular los Reglamentos Internos y someterlos a la aprobación de la Asamblea General.
- c) Autorizar inversiones y gastos por valores que superen a los diez salarios mínimos vitales.
- d) Someter a consideración de la Asamblea General las reformas a los Estatutos y Reglamento Interno del Club.
- e) Celebrar por lo menos dos veces al mes sesiones ordinarias con el quórum respectivo.
- f) Cumplir las disposiciones de los Estatutos.
- g) Fiscalizar las cuentas de Tesorería cuando lo estime conveniente.
- h) Presentar a la Asamblea General por medio del Presidente, el informe detallado de la marcha administrativa y balance de Tesorería.
- i) Expulsar de la Institución a los socios que lo merecieren de acuerdo al presente estatuto.
- j) Establecer las cuotas sociales de admisión de aspirantes, de bailes, cuotas sociales y otros eventos.
- k) Todas las demás que le asigne estos estatutos y los Reglamento Interno del Club.

TITULO VIII DEL PRESIDENTE

Art.31.- Son obligaciones y atribuciones del Presidente:

- a) Ejercer la representación legal del Club.
- b) Presidir las sesiones de las Asambleas y Directorio.
- c) Autorizar inversiones y gastos de hasta un valor igual al monto de veinte salarios mínimos vitales.
- d) Ordenar las convocatorias de acuerdo a los Estatutos.

- e) Vigilar estrictamente los libros de tesorería, secretaria y demás dependencias y propiedades del Club siendo solidariamente responsable en caso de negligencia.
- f) Recibir la promesa de Miembros del Directorio cuando no lo hayan hecho ante el Tribunal Electoral.
- g) Legalizar con su firma y rúbrica las planillas de pago presentadas por el Tesorero del Club.
- h) Ejercer las demás atribuciones que le confieren los Estatutos y reglamentos Internos.

TITULO IX DEL VICE-PRESIDENTE

Art.32.- El Vicepresidente hará las veces de Presidente, cuando subrogue por encargo, el mismo que se efectuará por escrito, lo reemplazará en caso de ausencia definitiva.

TITULO X DEL SECRETARIO

Art.33.- Son obligaciones y deberes del Secretario:

- a) Actuar como tal en las sesiones a la Asamblea General, del Directorio y convocar a las sesiones.
- b) Llevar un libro de actas de sesiones de la Asamblea General y del Directorio, firmando las actas junto al Presidente. Llevará igualmente el libro de registro de socios.
- c) Llevar el archivo del Club y su inventario de bienes.
- d) Publicar los avisos que disponga la Asamblea General y el Directorio.
- e) Llevar la correspondencia oficial y los documentos de la entidad.
- f) Facilitar al Directorio y al Presidente, los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones.
- g) Informar a los socios de las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones sobre asuntos que deben ser conocidos por ellos.
- h) Las demás que le asignen estos Estatutos, Reglamentos Internos, la Asamblea General, el Directorio y el Presidente.

Art.34.- El Secretario tendrá control directo de los empleados del Club, los mismos que están bajo su responsabilidad debiendo hacer conocer al Directorio cualquier novedad.

Art.35.- El Pro –Secretario hará las veces del Secretario cuando lo subrogue y lo reemplazará en caso de ausencia definitiva.

TITULO XI DEL TESORERO

Art.36.- El Tesorero es personal y pecuniariamente responsable del manejo los fondos y bienes del Club, gastos e inversiones que realice. Será solidariamente responsable con el Presidente.

Art.37.- Son deberes y atribuciones del Tesorero de la Entidad:

- a) El Tesorero es personal y pecuniariamente responsable de los gastos del Club, fondos e inversiones que realice; será solidariamente responsable con el Presidente.
- b) Llevar los libros que fueren necesarios para la contabilidad.
- c) Extender los recibos por las cantidades que debe ingresar a Caja y recaudar las cuotas y demás ingresos del Club.
- d) Formular el presupuesto anual de ingresos y egresos para someterlo a consideración del Directorio y vigilar que una vez aprobados sean cumplidos estrictamente.
- e) Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y hacer las observaciones que estimen conveniente para el mejor desenvolvimiento de asuntos contables.
- f) Las demás que le asignen Estos Estatutos, el Reglamento Interno, la Asamblea General, el Directorio y el Presidente.

TITULO XII DEL SÍNDICO

Art.38.- Son deberes y atribuciones del Síndico:

- a) Emitir su opinión en las consultas jurídicas que formulen en el Directorio o las asambleas.
- b) Asesorar al Presidente, al Directorio o a la Asambleas en asuntos judiciales o administrativos.
- c) Redactar los contratos que celebre el Club.

Art.39.- Para el nombramiento de Síndico, se preferirá un Abogado, estudiante de Jurisprudencia y a falta de estos, cualquier socio activo.

TITULO XIII DEL BIBLIOTECARIO

Art.40.- Son Atribuciones y deberes del Bibliotecario:

- a. Organizar la Biblioteca del Club;
- b. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que sobre biblioteca consten en el Reglamento Interno;
- c. Previo inventario recibir y entregar los libros, revistas y trofeos del Club;
- d. Mantener relación y canjes con otras bibliotecas del país y del Exterior e incrementar el volumen por medio de peticiones o donaciones.

TITULO XIV DE LOS VOCALES

Art.41.- Son funciones y atribuciones de los vocales:

- a) Concurrir puntualmente a las Sesiones de Asamblea General y de Directorio;
- b) Remplazar al Vice-Presidente en el orden de su nombramiento;
- c) Cumplir las comisiones que le asigne el Presidente o el Directorio;
- d) Las demás que señalen en el Estatuto y Reglamento Interno.

TITULO XV DE LOS EMPLEADOS

Art. 42.- Los empleados están obligados a cumplir estrictamente con los Estatutos, Reglamento Interno, las Ordenes de los Directivos del Club y las disposiciones legales pertinentes.

Art. 43.- Todo contrato con los empleados del Club, deberá hacerse por escrito.

TITULO XVI DE LOS FONDOS Y PERTENENCIAS

Art. 44.- Son fondos y pertenencias del Club los ingresos ordinarios y extraordinarios, que le corresponden por diferentes conceptos:

- a. Cuotas de Ingreso.
- b. Producto de Taquillas y Administración de Bares.
- c. Cuotas mensuales pagadas por los socios activos.
- d. Cuotas extraordinarias.

- e. Todos los bienes muebles e inmuebles adquiridos a cualquier título por el Club así como los que en la misma forma pudieren adquirirse en el futuro.
- f. Todos los demás ingresos que tuviere la entidad en forma lícita.

TITULO XVII DE LOS DEPORTES

Art.45.- El club es afiliado a la Liga Deportiva Cantonal de Milagro y podrá hacerlo a otros organismos provinciales y nacionales del Deporte e intervendrá en los torneos que dichas entidades organicen, por medio de representantes debidamente acreditados.

Art. 46.- El Directorio designará un Director de Deportes, el mismo que deberá ser socio activo del Club, sus deberes y atribuciones constarán en el reglamento interno.

TITULO XVIII DISPOSICIONES GENERALES

Art. 47.- LEMA Y BANDERA.- El lema del Club en todos sus actos administrativos será “POR MI PATRIA Y POR MI CLUB”, la bandera del Club tendrá los colores “BLANCO Y AZUL”.

Art. 48.- ANIVERSARIO.- El Club festejará solemnemente el 17 de Septiembre de cada año “Aniversario de la Cantonización de Milagro” así como 26 Mayo, fecha de aniversario de la fundación del Club.

Art. 49.- POSESIÓN DEL DIRECTORIO.- El Tribunal Electoral posesionará al Nuevo Directorio en la Sesión Solemne de Aniversario.

Art. 50.- SUELDOS.- Ningún miembro del Directorio gozará de sueldo siendo su cargo honorífico. Los sueldos de los empleados se fijarán expresamente con denominación del cargo, el presupuesto anual y con sujeción a la ley.

Art. 51.- LIQUIDACIÓN.- Llegado el caso de disolución del Club, se procederá a la liquidación de conformidad con lo previsto en la Ley Civil, para las Instituciones de esta índole.

TITULO XIX

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 52.- Los presentes Estatutos reformados entrarán en vigencia desde la fecha de aprobación por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y su correspondiente publicación en el Registro Oficial y no podrán ser modificados sino después de un año de vigencia

Art. 53.- El Club Social, Cultural y Deportivo Nacional de la Ciudad de Milagro, en plazo de noventa días a partir de la fecha de aprobación de estos estatutos, expedirá el reglamento Interno correspondiente.

Art. 54.- Una vez aprobados legalmente estos Estatutos, el Directorio ordenará su publicación en folletos y su distribución entre los socios.

Certificado: El infrascrito Secretario del Club Cultural, Social y Deportivo "NACIONAL" en legal forma certifica: que la Reforma de los estatutos que antecede fueron discutidos y aprobados en las Asambleas celebradas el 23 de enero de 1987 y el 27 de Febrero del mismo año.-
Lo Certifico.

CERTIFICO

Que es fiel copia del Estatuto que reposa en archivo
Milagro, 24 de enero del 2005

Abg. Patricio Sánchez Andrade

SECRETARIO

ANEXO 3 PERMISO.

	<p>CLUB SOCIAL CULTURAL DEPORTIVO NACIONAL CANTON MILAGRO Fundado el 26 de Mayo de 1965 Dirección: 5 de Junio # 316 y Pedro Carbo Teléfono: 2972534 Lema: Por mi Patria y por mi Club. Milagro – Ecuador</p>
<p>Ing. Italo Mendoza Presidente</p>	<p>PERMISO DE AUTORIZACIÓN</p>
<p>Dr. Leonardo Guzmán Vicepresidente</p>	
<p>Arq. Gustavo Amaro Tesorero</p>	<p>Por medio de la presente y en calidad de representante legal del Club Nacional de Milagro autorizo a las Sras. KATHERINE ADELAIDA RODRIGUEZ TORRES, con C.I. # 092842237-7; y MAYRA MONSERRTATE MORRILLO CEDEÑO, con C.I. # 092699795-8, egresadas de la Universidad Estatal de Milagro, en la Carrera de Ingeniería Comercial realizar su proyecto de tesis en nuestra prestigiosa Institución con el tema "ESTUDIO DEL IMPACTO EN EL INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LAS DEUDAS DE LOS SOCIOS DEL CLUB NACIONAL DE MILAGRO".</p>
<p>Abg. Modesto Arango Secretario</p>	
<p>Ing. Danny Andrade Prosecretario</p>	
<p>Abg. Fausto Domínguez Bibliotecario</p>	
<p>Leda Leonidas Fichero Bibliotecario</p>	
<p>Sr. Carlos Delgado Villavicencio Int. Vocal</p>	<p>Milagro, 27 de Septiembre del 2013.</p>
<p>Sr. Freddy Sarmiento 2do. Vocal</p>	
<p>Dr. Lucio Enriquez 3er. Vocal</p>	
<p>Ing. Marco Saco Fuente 4to. Vocal</p>	
<p>Ing. Claudio Ortiz Zúñiga 5to. Vocal</p>	<p> Ing. Italo Mendoza Haro PRESIDENTE DEL CLUB NACIONAL</p>
<p>C.P.A. Ginzcarlos Salazar 6to. Vocal</p>	
<p>2010 - 2014</p>	

ANEXO 4 FOTO DE LA ENCUESTA.



ANEXO 5. FOTOS DEL CLUB DEPORTIVO







ANEXO 6 FOTOS DE PUBLICIDADES

C
L
U
B
N
A
C
I
O
N
A
L

Alquiler de Sede Social
Uso de Complejo Deportivo
Lunes a Viernes
Particular \$2.00
Niños \$1.00
Sábados y Domingos
Particular \$3.00
Niños \$1.00

VEN Y DISFRUTA

PISCINAS
CANCHAS

AMPLIA PISTA DE BAILE
DELICIOSOS
PLATOS TÍPICOS



INGRESO SOCIO BENEFICO

Membrecia \$1.200
Membrecia es para:
Socio, esposa, hijos
hasta 24 años 11 meses
suegros y papas
Alquiler de Sede es 254
para particulares es 448
Si el socio esta al día en
sus cuotas pueden ingresar
2 personas particulares

REQUISITOS PARA SER SOCIO

- COPIA DE CÉDULA
- PAPELETA DE VOTACIÓN
- CUENTA BCO. PACÍFICO PARA DEBITO
- TENER COMO AUSPICIANTE A UN SOCIO ACTIVO, ESTE DEBERÁ ESTAR AL DÍA EN SUS CUOTAS SOCIALES
- LLENAR FICHAS (ESTAS LAS DA EL CLUB)

Siéntase como un invitado,
Nosotros hacemos el trabajo por usted...!

Organización de:

- Quinceañeras
- Matrimonios
- Fiestas temáticas
- Eventos empresariales y educativos.



C
L
U
B
N
A
C
I
O
N
A
L

**VISITENOS
EN**

DIRECCIÓN

**CALLES 5 DE UNIO
Y PEDRO CARBO**



**TELÉFONOS
2972534 - 0939381824
CORREO
clubna44@gmail.com**



ENTERESE

**SERVICIOS QUE BRINDAMOS
INGRESO DE SOCIO BENEFICO
REQUISITOS PARA SER SOCIO**





CLUB NACIONAL

SALON DE EVENTOS - COMPLEJO DEPORTIVO

VISITENOS

DIRECCIÓN:
CALLES 5 DE JUNIO
Y PEDRO CARBO
TÉLEFONOS:
2972534 - 0939381824
CORREO:
clubna44@gmail.com



SERVICIO QUE BRINDAN



Alquiler de Sede Social
Uso de Complejo Deportivo
LUNES A VIERNES
Particular \$ 2.00
Niños \$ 1.00
SÁBADOS Y DOMINGOS
Particular \$300
Niños \$1.00

INGRESO SOCIO BENEFICO



Membresía \$1.200
Membresía es para socio, esposa
hijos (hasta 24 años 11 meses)
suegros y papas.
Alquiler de sede es \$254.00
(particular paga 448.00)
Si el socio está al día en sus
cuotas pueden ingresar
2 personas particulares

REQUISITOS PARA SER SOCIO

COPIA DE CEDULA - PAPELETA DE VOTACIÓN . CUENTA BANCO PACÍFICO PARA DEBITO
TENER COMO AUSPICIANTE A UN SOCIO ACTIVO QUE ESTE AL DÍA EN SUS CUOTAS
LLENAR FICHAS (ESTAS SERAN ENTREGADAS POR EL CLUB



SALÓN DE EVENTOS

COMPLEJO DEPORTIVO

**Realiza las mejores fiestas
en nuestras instalaciones**

Dirección: Calles 5 de Junio y Pedro Carbo
Teléfono: 2972534 - 0939381824
Correo: clubna44@gmail.com



Siéntase como un invitado,
Nosotros hacemos el trabajo por usted..!

Organización de:

- Quinceañeras
- Matrimonios
- Fiestas temáticas
- Eventos empresariales y educativos.

**Disfruta del mejor ambiente familiar
en nuestro Complejo Turístico**

**PISCINAS - CANCHAS DE FUTBOL, BASQUET, TENIS
AMPLIA PISTA DE BAILE - DELICIOSOS PLATOS TÍPICOS**

Dirección: Km 5 vía a Naranjito
Teléfono: 2972534 - 0939381824
Correo: clubna44@gmail.com

