UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

"Propuesta de desarrollo de un sistema para la distribución de recursos financieros basado en el método de costeo directo en una entidad deportiva"

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:
Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:
Prof. Dr. Xavier Omar Jácome Ortega

Guayaquil, Marzo del 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas,** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.**

Guayaquil, a los 03 días del mes de Marzo del 2017

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

_____

Prof. Dr. Xavier Omar Jácome Ortega

REVISORES

_____

Econ. Christian Idrovo W., MBA.

_____

Econ. Juan López Vera, MBA.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

_____

Ph.D Ma. Teresa Alcívar

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **"Propuesta de desarrollo de un sistema para la distribución de recursos financieros basado en el método de costeo directo en una entidad deportiva"** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de Marzo del 2017

EL AUTOR

_____

Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: **"Propuesta de desarrollo de un sistema para la distribución de recursos financieros basado en el método de costeo directo en una entidad deportiva"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de Mazo del 2017

EL AUTOR

_____

Ing. Gerardo Andrés Veloz Vanegas

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 1
1.1. Introducción 1
1.2. El Problema 4
1.3. Descripción del problema 4
1.4. Objetivo General 5
1.5. Objetivos Específicos 5
1.6. Metodología 6
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA 9
2.1. Administración deportiva contemporánea 10
2.2. Deporte formativo en Ecuador 17
2.3. Normas Técnicas de Contabilidad en Ecuador 20
2.4. Marco teórico sobre el costeo directo 23
2.5. Sistema financiero en entidades educativas, formativas o gubernamentales 29
CAPÍTULO 3: PROCEDIMIENTO ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL 32
3.1. Diagnóstico del entorno legal actual para la planificación y control financiero de la entidad deportiva 32
3.2. Diagnóstico del método actual para el control de gestión financiero para la asignación de recursos en la entidad deportiva 34
3.2.1. Clasificación de las disciplinas deportivas 35
3.2.2. Asignación de centros de costo y centros de beneficio 37
Clasificación de gastos directos e indirectos 38
3.3. Flujograma actual de planificación y control presupuestario 41
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE NUEVO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL COSTEO DIRECTO 43
4.1. Método del costeo directo o variable 44
4.2. Jerarquización de las disciplinas deportivas 46
4.3. Reasignación de centros de beneficios y centros de costos 50
4.4. Identificación de costos directos e indirectos, variables y fijos 53
4.5. Determinación de los inductores de costos 56
4.6. Flujograma de proceso propuesto para la asignación de costos 64

CAPÍTULO 5: APLICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA PROPUESTO 67
5.1. Modelo del nuevo control de gestión de presupuestos y gastos basado en los inductores de costos 67
5.2. Implementación piloto del nuevo sistema propuesto 76
5.3. Análisis de la aplicación del método propuesto 87
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97
6.1. Conclusiones 97
6.2. Recomendaciones 99
7. Bibliografía 100
8. Anexos ..... a
Anexo 1: Catálogo General de Cuentas Contables ..... a
Anexo 2: Presentación de Estados Financieros ..... b
Anexo 3: Modelo de Informe: Estado de Ejecución Presupuestaria c
Anexo 4: Normativa de Costos del Sector Público ..... d
Anexo 5: Abstracto de Acuerdo Ministerial Nro. 0094 que hace referencia al AC Nro. 4127 i
Anexo 6: Abstracto de Estado de Pérdidas y Ganancias de Federación Deportiva .... j
Anexo 7: Matriz del POA 2017 ..... k
Anexo 8: Ejemplo de Clasificador de Cuentas POA l

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 7
Analizar el entorno de la administración deportiva y el deporte formativo en el Ecuador durante el gobierno de Rafael Correa. 7
Tabla 2 8
Diagnosticar el procedimiento actual de control de gestión de la organización deportiva provincial. 8
Tabla 3 8
Diseñar la propuesta de un nuevo sistema de control de gestión de recursos financieros para la entidad deportiva basado en el método de costeo directo. 8
Tabla 4 8
Evaluar la factibilidad del sistema propuesto a través de la aplicación de la metodología planteada. 8
Tabla 5 14
Características de diseños organizacionales y sus estrcuturas 14
Tabla 6 26
Ejemplo de Estado de Pérdidas y Ganancias con costeo absorbente 26
Tabla 7 27
Ejemplo de Estado de Pérdidas y Ganancias con costeo directo 27
Tabla 8 36
Listado de disciplinas deportivas 36
Tabla 9 38
Centros de costos más importantes en la entiad deportiva 38
Tabla 10 39
Clasificación de gastos según el POA 39
Tabla 11 49
Tabla de Jerarquización de Disciplinas Deportivas (Muestra: Una Provincia) 49
Tabla 12 51
Tabla de Reasignación de Centros de Beneficios y Centros de Costo 51
Tabla 13 53
Tabla de Costos Directos/Indirectos, Variables/Fijos en Escenarios 53
Tabla 14 55
Tabla de Gastos Generales Directos/Indirectos en Escenarios 55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 16
Segmentación de la Industria Deportiva 16
Figura 2 41
Flujograma de planificación y control presupuestario 41
Figura 3 45
Organización Contable de la Entidad Deportiva 45
Figura 4 47
Pareto de Logros Deportivos de los Juegos Nacionales 2015 47
Figura 5 48
Pareto de Costos por Disciplina Deportiva 2015 48
Figura 6 65
Flujograma de proceso propuesto para asignación de costos 65

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El presente estudio contempla la propuesta de desarrollar un sistema de gestión financiera para el adecuado control del presupuesto a las actividades priorizadas según la estrategia de la institución a través de la metodología de costeo directo, que también se la puede precisar como costeo variable, ya que proyecta un enfoque de relación directa para la definición de los costos que requiere la obtención de un bien o servicio.

La característica principal de este tipo de metodología es que permite erogar de forma muy clara los costos relacionados con el bien o servicio y los costos relacionados con la estructura organizacional de la empresa. Además la aplicación de este método de costeo es muy amplia y flexible para muchas organizaciones con diferentes actividades económicas.

Actualmente las instituciones deportivas del Ecuador basan su esquema de registro contable de acuerdo a las directrices dadas por el Ministerio de Deporte a través de la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación, según lo que rige la Norma Técnica De Contabilidad Gubernamental y el Catálogo General de Cuentas avalado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador. Esta práctica actual no permite medir de forma precisa la relación de la asignación de recursos y los resultados esperados de los organismos deportivos; es decir, no existe una variable de costos que permita tener un mejor control sobre el dinero invertido en cada una de las disciplinas deportivas, y la relación con los resultados alcanzados.

Por tanto conociendo lo escrito en el artículo 15 de la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación, que las organizaciones deportivas son entidades sin fines de lucro con finalidad social y pública, los objetivos a alcanzar en este trabajo deben ser cuantificados y enfocados a los logros deportivos obtenidos por la institución.

La entidad deportiva es una institución que planifica su trabajo, con procesos de evaluaciones y capacitación continua, para poder alcanzar los objetivos propuestos, con proyectos claramente identificados y definidos, siempre pensando en el engrandecimiento de la institución y en crear las mejores condiciones posibles para la práctica de las diferentes disciplinas de los deportistas.

Es por esta razón que es necesario que se lleve una óptima administración de sus finanzas corporativas, puesto que es el punto de partida para poder cumplir con todos los proyectos y metas planteadas, y que sean expresados a través de los indicadores adecuados el grado de éxito logrado de los resultados previstos. Para analizar esta problemática es preciso mencionar la estabilidad del ingreso por parte del Estado como principal fuente de financiamiento de esta entidad deportiva durante los últimos años.

El interés de realizar este proyecto se da por detectar los inductores de costos adecuados para cada disciplina deportiva que nos den indicios para un mejor manejo de las inversiones a los deportistas y ayude a una más óptima distribución de los recursos presupuestarios. Adicionalmente este estudio tiene el propósito de demostrar la teoría académica del sistema de costeo directo a través de su impacto contable positivo en las arcas financieras de esta entidad deportiva, comparándolo contra los resultados y desventajas de las prácticas actuales.

Por otra parte en el ámbito profesional y personal, como ejecutivo financiero, el interés versa en unificar y compenetrar los ilustres hábitos académicos de la teoría financiera con los mecanismos empíricos que suelen manejar hoy en día las instituciones.

La problemática principal que incentiva la elaboración de este trabajo es la poca claridad de visibilidad financiera para la asignación de inversión para cada disciplina deportiva administrada por la entidad deportiva. La metodología actual de costeo de recursos y presupuesto dirigido a los deportistas de la entidad, no permite determinar la cantidad de dinero con la que necesita contar cada disciplina para poder lograr los resultados esperados.

Para esto en el presente trabajo se desarrollará la metodología para asignación de recursos a las disciplinas deportivas a través del método del costeo directo, a través de:

- Jerarquización de las disciplinas deportivas
- Reasignación de centros de costos por disciplina deportiva
- Identificación de costos directos (enfocados al desarrollo deportivo)
- Identificación de costos administrativos (no enfocados al desarrollo deportivo de forma directa)
- Determinación de los inductores de costos para cada disciplina deportiva.

El alcance de este estudio tiene como prioridad enfocarse en todas las disciplinas deportivas con el fin de poder jerarquizarlas y armar un orden de importancia para la organización, además de analizar los costos de las otras categorías como son los escenarios, organismos y programas deportivos para la provincia.

Este estudio se justifica porque la organización deportiva aplica los preceptos definidos por los organismos centrales, que pueden no garantizar una visión desagregada de la gestión financiera. Por ende de no ejecutarse este trabajo, los indicadores de

gestión de la entidad deportiva tales como la inversión promedio por medalla obtenida podría mantenerse o verse incrementadas debido a la poca facilidad en divisar dónde colocar de forma más óptima la distribución de recursos financieros para sus deportistas. La cantidad de medallas ganadas al año podría disminuir por disciplina y por ende los costos promedio por logro serán elevados.

Por lo tanto teniendo conocimiento de la situación que existe actualmente en la entidad deportiva, el propósito del estudio a continuación es apelar por una nueva propuesta de aplicación de un sistema de costeo dirigida a organizaciones deportivas sin fines de lucro que permita a través de su gestión ser eficiente en la distribución de recursos y maximice los logros de las disciplinas deportivas en la institución.

1.2. El Problema

En la entidad deportiva se debe administrar recursos financieros para los deportistas en base a directrices gubernamentales impuestas por el Estado y el ministerio sectorial, lo cual no permite asociar los gastos o inversiones con los logros deportivos. La metodología actual de asignación de recursos no está relacionada a una propuesta técnica de costeo directo y no permite controlar la gestión de los costos por disciplina deportiva, por lo que se ha vuelto bastante complicado poder generar buenas planificaciones a futuro sobre los recursos que necesitan las diferentes disciplinas y medir su desempeño en base a la inversión realizada.

1.3. Descripción del problema

En la entidad deportiva objeto de este trabajo, se practica la asignación y distribución de recursos financieros basado en pautas dadas por el Ministerio de Deporte a través de la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación, y según es normado en la Norma Técnica De Contabilidad Gubernamental y el Catálogo General de Cuentas

avalado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador. Esta práctica actual no permite medir de forma adecuada la relación entre la asignación de recursos y los resultados deportivos esperados, que son medidos anualmente por las medallas obtenidas en los juegos nacionales. Por lo tanto no existe una variable de costos que permita tener un mejor control sobre el dinero invertido en cada una de las disciplinas deportivas. De esta forma conociendo lo que escrito en el artículo 15 de la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación, que las organizaciones deportivas son entidades sin fines de lucro con finalidad social y pública, los objetivos a alcanzar en este trabajo deben ser cuantificados y enfocados a los logros deportivos obtenidos por la institución.

1.4. Objetivo General

Elaborar un sistema para la asignación de recursos financieros basado en el método de costeo directo enfocado en las federaciones formativas deportivas provinciales que permita organizar la información contable financiera para la toma de decisiones.

1.5. Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno de la administración deportiva y el deporte formativo en el Ecuador durante el gobierno de Rafael Correa
2. Diagnosticar el procedimiento actual de control de gestión de la organización deportiva provincial.
3. Diseñar la propuesta de un nuevo sistema de control de gestión de recursos financieros para la entidad deportiva basado en el método de costeo directo.
4. Evaluar la factibilidad del sistema propuesto a través de la aplicación de la metodología planteada.

1.6. Metodología

La metodología aplicada para este estudio se tiene como base principal el procedimiento de observación documental, tanto estadístico como archivístico, lo que sirve como punto de partida para generar las herramientas de análisis financieros adecuados para el desarrollos del nuevo sistema de costeo directo para la asignación de recursos financieros de la entidad deportiva.

Esta investigación es de tipo descriptiva y trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación de una interpretación correcta. Este tipo de estudio comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

Para el levantamiento de datos se recolectaron datos sobre los estados de cuentas de costos de entidad deportiva de los años 2014 y 2015, los cuales servirán para hacer un diagnóstico actual del sistema de costeo actual y esto ayudará a partir de la teoría de la metodología del costeo directo o variable, Además se realizó una encuesta a empleados del área financiera sobre los procedimientos actuales de control de gestión y oportunidades de mejora. La fuente de información obtenida fue la organización deportiva a través de archivos históricos y encuestas, leyes gubernamentales y estudios académicos como base para un marco referencial que permitió identificar un horizonte de trabajo para el desarrollo de nuestra propuesta.

Para el desarrollo de la metodología del estudio se contemplan ciertas limitaciones pertinentes a la recolección levantamiento de información. Hay que destacar que el trabajo toma referencia de los dos últimos años (2014-2015) para el análisis de datos según lo confiado por la entidad deportiva. Adicionalmente el estudio se delimita al análisis de la gestión de control financiera en entidades formativas deportivas

gubernamentales, por ende el desarrollo de la propuesta se centra en ese ámbito. Por esta razón tomando en cuenta que no existen estudios académicos que analicen éste entorno específico, se toma como referente otros estudios con enfoques parecidos a organizaciones formativas o gubernamentales.

Matriz metodológica para objetivos de investigación

Con el fin de ser más descriptivo en la metodología utilizada para la realización de este trabajo y entender las fuentes de la investigación se procede a establecer matrices metodológicas que detallen los objetivos de este estudio y el tipo de análisis realizado para responder las dudas planteadas. Los objetivos establecidos poseen variables de investigación que deben ser levantadas a través de procedimientos técnicos que faciliten el desarrollo de cada una.

Tabla 1

Analizar el entorno de la administración deportiva y el deporte formativo en el Ecuador durante el gobierno de Rafael Correa.

Variable	Fuente	Procedimiento de Recolección	Estrategia análisis
Administración deportiva en Ecuador	Ministerio de Deporte	Observación Documental	Análisis Comparativo
	Libros/Papers Académicos		
Administración deportiva contemporánea	Libros/Papers Académicos	Observación Documental	Análisis Comparativo
Administración deportiva en la federación provincial	Entidad deportiva	Interrogación	Análisis Comparativo
Marco Legal del Deporte en Ecuador	Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	Observación Documental	Análisis Legal
Marco Legal Contable en Ecuador	Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental	Observación Documental	Análisis Legal
Conceptos teóricos contables	Libros/Papers Académicos	Observación Documental	Análisis Teórico

Tabla 2

Diagnosticar el procedimiento actual de control de gestión de la organización deportiva provincial.

Variable	Fuente	Procedimiento de Recolección	Estrategia análisis
Entorno legal de la entidad deportiva	Entidad Deportiva	Observación Documental	Análisis Legal
Método actual de distribución de recursos		Observación Documental	Análisis Comparativo
		Interrogación	Análisis Comparativo
Centros de costos		Observación Documental	Análisis Comparativo

Tabla 3

Diseñar la propuesta de un nuevo sistema de control de gestión de recursos financieros para la entidad deportiva basado en el método de costeo directo.

Procesos	Apoyo	Productos
Jerarquización de Disciplinas Deportivas	Director Financiero de la Entidad Deportiva	Nivel jerarquico de actividades deportivas
Centros de costos		Nueva categorización de centros de costos
Costos directos/indirectos		Identificación de costos directos/indirectos
Costos fijos/variables		Identificación de costos variables/fijos
Inductores de Costos		Determinación de inductores del costo

Tabla 4

Evaluar la factibilidad del sistema propuesto a través de la aplicación de la metodología planteada.

Procesos	Apoyo/Recurso	Productos
Gastos y cuentas contables	Detalle de Cuentas 2015	Análisis financiero contable
Aplicación de Piloto utilizando método propuesto	Autor/Departamento Financiero de Entidad Deportiva	Nuevo estado de análisis financiero
Análisis del método	Autor/Departamento Financiero de Entidad Deportiva	Análisis financiero contable

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El marco teórico en este documento va a incorporar ciertos términos y definiciones, los cuales serán utilizados en este estudio. Además son considerados debido a la importancia que tienen para el proyecto.

A pesar de ser un estudio altamente técnico, tendiente a tomar una decisión, no por eso deja de ser útil el uso de un marco teórico referencial, que permita tener una visión general de la actividad de una organización deportiva, que ubique al proyecto dentro de este mismo contexto. Además de la necesidad de utilizar herramientas académicas contables que permitan el desarrollo y adecuación de un nuevo sistema de costeo dentro de esta entidad.

Producto de la inmersión en el contexto de la administración deportiva y las exigencias de su entorno, surge la propuesta de elaborar un sistema para la asignación de recursos financieros basado en el método de costeo directo. Es necesario diseñar un esquema adecuado para la presentación del tema, de forma tal que respete los fundamentos teóricos financieros y el entorno en el que se desenvuelve la propuesta. Para el desarrollo de los fundamentos teóricos se siguió el siguiente esquema:

- Administración deportiva contemporánea
- Deporte formativo en Ecuador
- Normas Técnicas de Contabilidad en Ecuador
- Marco teórico sobre el costeo directo
- Estructura financiera en entidades educativas, formativas o gubernamentales

2.1. Administración deportiva contemporánea

Para propósitos de este estudio se vio la necesidad de desarrollar, dentro de la fundamentación teórica de este trabajo, este subtema que nos muestre el diseño de lo que es el deporte como contexto general y la administración deportiva como base teórica para la elección de las herramientas correctas para elaborar la propuesta ya anteriormente expuesta. La idea detrás de estos conceptos de la administración deportiva contemporánea es que permita al lector sumergirse en el ámbito deportivo y la importancia de su gobernanza a nivel organizacional.

Para este subtema se ha utilizado como una de las referencias la teoría del libro *Contemporary Sport Management*, 5ta edición de Paul Pedersen y Lucie Thibault, con el fin de ilustrar las prácticas administrativas más actuales en el deporte que permitan direccionar este estudio a un orden contemporáneo de gobernanza deportiva. En su libro Pedersen &Thibault desarrollan que la gerencia deportiva actual posee como pilares aspectos vitales que son el marketing deportivo, el poder de influencia del deporte como institución social y una estructura financiera sólida para el éxito de estas organizaciones. Con estas características únicas los autores argumentan que son los objetivos donde más se deben destinar los esfuerzos, ya que de esta forma se puede llamar la atención de deportistas activos o potenciales, así como se aseguran mayores ingresos sustentados con una buena planificación deportiva (Pedersen & Thibault, 2014).

Por otra parte la Universidad de Estudios Económicos de Bucarest en Romania publicó en el 2015 un artículo *"The Sport Marketing Management Model"* donde desarrolla la importancia de una estructura solvente de mercadeo en la industria deportiva específicamente para organizaciones cuya principal misión y objetivo es el desarrollo y fomento de actividad deportiva en las personas para promover estilos de vidas saludables

y el entrenamiento de alto rendimiento. Por lo tanto toda institución que se dedique al deporte como propósito, debe tener claro su posicionamiento y segmentación de mercado, tanto atletas como patrocinadores, para atraer a cada uno con estrategias de marketing diferentes (Lucian, 2015).

Detrás de toda estrategia de marketing deportivo deber haber un respaldo financiero seguro y en la administración deportiva contemporánea resalta en mucho de sus estudios la importancia de contar con un buen financiamiento que nutra la estrategia de las organizaciones deportivas. Los principales inversores en este ámbito son el sector público por lo general a través del gobierno y el sector privado por medio de patrocinadores que busquen beneficios asociados a la actividad deportiva (Becsky & Orbán, 2015). El aspecto financiero en la gestión deportiva es la base que permite el desarrollo de la organización a largo plazo, ya que va a permitir ejecutar la estrategia que conlleve al logro de la misión de la institución deportiva (Skoric & Hodak, 2011).

De igual manera el aspecto de gestión financiera es algo que resaltan Pedersen & Thibault, pues el modelo financiero del deporte no es similar al de un negocio convencional porque éste no genera ingresos fuertes por ventas o actividades que se realicen, sino el mayor ingreso se ve por financiamientos estatales, privados, donaciones, patrocinios, etc. Por esta razón otro aspecto que soporta un manejo exitoso en una entidad de este tipo es justamente la organización deportiva, ya que cuando se nombra esto los autores se refieren a un diseño deliberado y de actividades coordinadas, las cuales están relacionadas con el ambiente externo (Pedersen & Thibault, 2014).

La efectividad en organizaciones deportivas se da por los logros de las metas previstas, tales como generando mayores ingresos económicos, ganando juegos y premios, la enseñanza formativa a jóvenes, entre otros (Bartha & Kassay, 2015). Como

otro concepto, la eficiencia organizacional se refiere al logro de estas metas pero viéndose estas maximizadas por el uso mínimo de recursos. Tomando en cuenta esto es de suma importnaica contar con una estructura organizacional sólida y los autores optan por destacar los diseños estructurales de Mintzberg, la cual se basa en la identificación de diferentes tipos de diseños organizaciones dependiendo del nivel de grandeza o alcance de la organización (Pedersen & Thibault, 2014).

Una estructura organizacional de una institución deportiva contemporánea debe contar con una cumbre estratégica o mesa directiva que se encargue de la dirección general de la organización y asegure el logro de metas acorde a una estrategia sostenible (Pedersen & Thibault, 2014). A parte de esto una entidad deportiva debe contar con un línea de mando media que le permita administrar y controlar que el plan estratégico de la institución se ejecute de la menara más eficiente y eficaz posible (Siric & Dumancic, 2014). Estos autores argumentan que la organización debe tener un núcleo operativo, una estructura técnica y un staff de apoyo que son quienes realizan el trabajo operativo, la ejecución de los planes al día a día, en donde esté asegurado el control de gestión, planeación y estandarización de normas y procesos internos de la institución.

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados, sino que como se menciona en el libro esto va a depender del tamaño de la organización y esta a su vez va a ser resultado del volumen de actividad deportiva que demande su respectiva estructura administrativa. Entonces basado en la relevancia de estos cinco tipos de mando, Mintzberg diseña los tipos de estructuras organizacionales que se detallan a continuación:

Estructura simple: es para organizaciones pequeñas que tengan sólo dos tipos de mandos, cumbre estratégica y núcleo operativo. Se caracterizan por bajos niveles de especialización y alto nivel de centralización. (Pedersen & Thibault, 2014)

Burocracia mecánica: es una de las más indicadas para fábricas de artículos deportivos. Se caracterizan por altos niveles de especialización, estandarización y centralización. En esta estructura es necesaria la presencia de los cinco tipos de mandos. (Pedersen & Thibault, 2014)

Burocracia profesional: se caracterizan por tener fuera en estructura técnica y staff de soporte con un limitado nivel de mando medio y alto. Este diseño es recomendable para entidades deportivas en donde los profesionales como entrenadores o psicólogos deportivos son los responsables del producto o servicio. Hay descentralización pero altos niveles de especialización y estandarización. (Pedersen & Thibault, 2014)

Organizaciones de emprendimiento: posee un diseño simple con poca cantidad de personal y la organización debe enfocarse en tener más especialización y estandarización, ya que por su tamaño pequeño, este diseño es muy centralizado. (Pedersen & Thibault, 2014)

Diseño de innovación: este diseño ofrece gran flexibilidad a sus procesos, incluso más que los diseños burocráticos, a través de la descentralización de sus actividades. (Pedersen & Thibault, 2014)

Diseño misionero: este diseño es forjado a base de una ideología. Luego que los empleados se ven contagiados y sumergidos en la ideología de la organización, se les ofrece la libertad de toma de decisiones. Es una estructura completamente descentralizada. (Pedersen & Thibault, 2014)

Diseño político: este tipo de estructura son completamente flexibles, no existen mecanismos definidos. Normalmente es utilizada por organizaciones que son creadas temporalmente con fines de nuevos retos. (Pedersen & Thibault, 2014)

Tabla 5

Características de diseños organizacionales y sus estrcuturas

Tipos de Diseño de Mintzberg	Complejidad	Formalidad	Centralización
Estructura Simple	Baja	Baja	Alta
Máquina Burocrática	Alta	Alta	Alta
Burocraci Profesional	Alta	Alta	Baja
Emprendimiento	Baja	Baja	Alta
Innovación	Alta	Baja	Baja
Misionero	Baja	Alta	Baja
Político	Alta	Baja	Indeterminado

Fuente: Contemporary Sport Management de Pedersen & Thibault 2014

A pesar de que la teoría de Pedersen y Thibault es muy complenta en cuanto a administración deportiva se refiere, existen otros trabajos y publicaciones que dan mucha fuerza a lo antes ya explicado. Sobre la influencia del deporte en el desarrollo social en la revista *Área de Gestión y Dirección Deportiva* (2008) se narra la creciente tendencia de personas de diferentes edades incurriendo en el deporte, ya sea por hobby, por salud o con propósitos de alto rendimiento. En la actualidad hay más jóvenes optando por la licenciatura en deporte en España y según encuestas ellos buscan desarrollarse en el área formativa de alto rendimiento. Por otra parte existe ahora mucho interés por parte de los gobiernos en apoyar recursivamente a la industria deportiva asegurando un marco legal seguro tal como se lo ve en países de Europa (Anton, Rodríguez, & Martínez, 2008).

Un artículo teórico de la Universidad *West University* de la facultad de ciencias económicas y administración de negocios, narra ampliamente sobre los tiempos actuales de la administración deportiva y señala que no solo en países como Rumania, país de procedencia de la autora, sino en el resto del mundo contemporáneo las estructuras financieras de las organizaciones deportivas no generan ingresos por ventas, sino más bien se financian por recaudaciones externas provenientes principalmente de organizaciones gubernamentales, ganancias por juegos o resultados, patrocinios y otras autogestiones (Grädinaru, 2016). Éste es un cocepto muy similar al dicho por Pedersen y Thibault. En el artículo Grändinaru resalta igualmente la importancia del markenting en este tipo de entidades, puesto que su propósito es generar incentivo en las personas para realizar deporte y éste debe captar los segmentos obejtivos de esta industria que son el del alto rendimiento y el de la salud (Grädinaru, 2016).

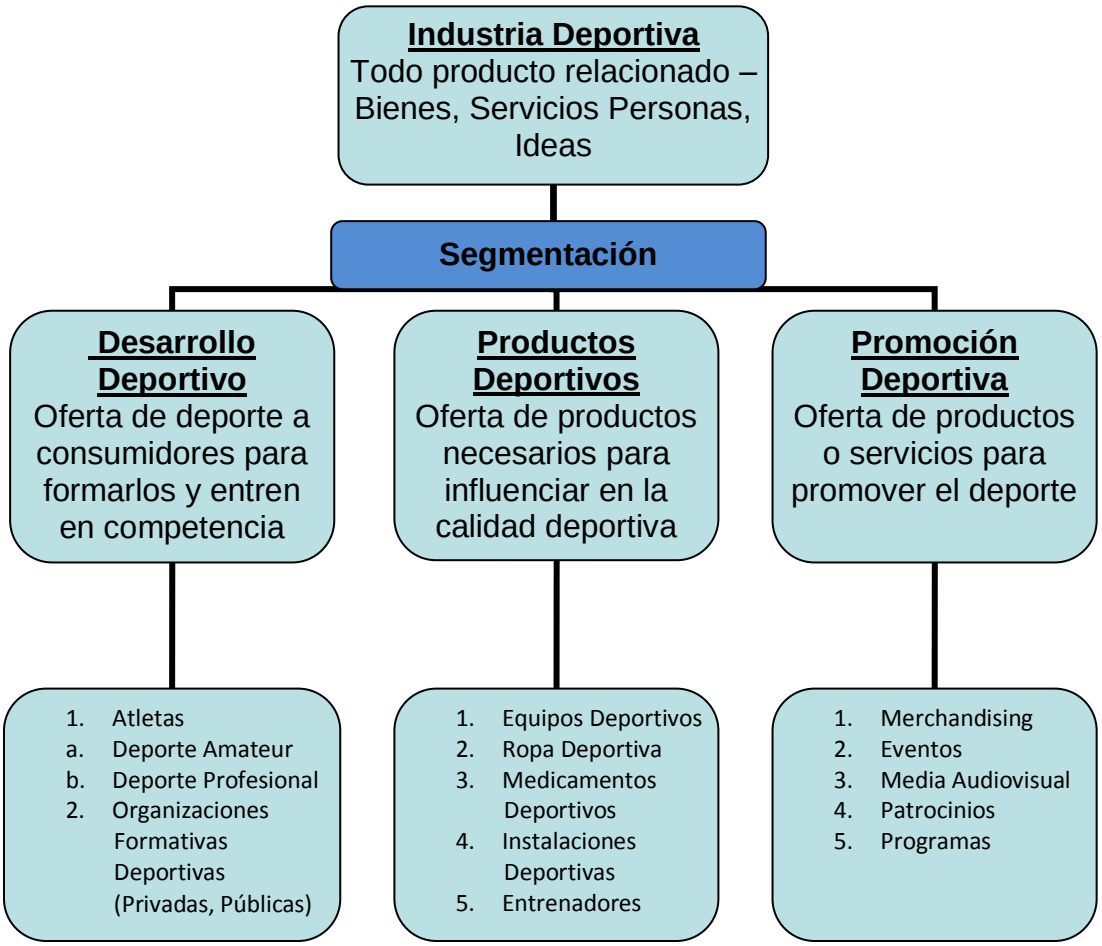
Para sustentar la teoría de que la administración deportiva en la actualidad necesita de una estructura financiera y una estructura de marketing ejemplares, se hace referencia el trabajo publicado en 1994 por la Universidad de Georgia State: *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry* de Lawrence W. Fielding, Ph.D. y Brenda Pitts, Ed.D. en donde ellos desarrollan un modelo de segmentación de la industria del deporte, en el cual destacan la importancia de tener una buena definición de un mercado o industria segmentada apegados a la teoría de segmentación de Porter.

La industria deportiva, a pesar de ser una sola a nivel global, posee diferentes mercados y las empresas u organizaciones deportivas basan sus estrategias dependiendo a qué tipo de segmento quieren llegar. Es por esta razón que los profesionales responsables del marketing en instituciones deportivas deber tener los recursos para saber a qué mercado debe atraer. En estos tiempos alrededor del mundo, siendo Estados Unidos y España quienes van a la vanguardia en este ámbito, existen

universidades donde ofrecen carreras y postgrados con especialización en administración deportiva. Estados Unidos es el país pionero en el desarrollo de la administración deportiva contemporánea y su ejemplo es el que en la actualidad se mantiene como modelo a seguir por las organizaciones deportivas en todo el mundo (Fielding & Pitts, 1994).

Figura 1

Segmentación de la Industria Deportiva



Fuente: Industry Segmentation Theory and the Sport Industry

2.2. Deporte formativo en Ecuador

A pesar de que este estudio forma parte de una institución con muchos años en el entorno deportivo y por lo tanto debido a su estructura autónoma dependiente de financiamiento gubernamental, tiene dominio en los aspectos legales que enmarcan su realidad organizacional, es igualmente necesario, que el mismo contemple marginalmente algunos aspectos concernientes al tema legal. Por lo tanto, el aspecto legal de este trabajo tiene como propósito relacionar o vincular aquellas normativas legales que influyen en el desarrollo de la propuesta y que de no cumplirse ponen en riesgo a la misma. Es importante remarcar aquellos artículos que regulan la funcionalidad de este proyecto y que protege y beneficia a los involucrados. El cumplir rigurosamente lo que predispone la ley, exime de riegos a este trabajo.

Sobre las organizaciones deportivas la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación destaca en el artículo 15 que las entidades que se contemplan en esta ley son sin fines de lucro con finalidad social y pública que tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial (Asamblea, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

El país a pesar de poseer una industria no tan desarrollada en cuanto al deporte se refiere, contempla a través de su ley la regulación sobre el control de la gestión financiera y el recurso público. El Ministerio de Deporte entre sus enunciados principales enmarca y busca dirigir correctamente los informes de gestión que presenten las organizaciones deportivas, puesto que reciben recursos públicos, por lo tanto tienen la obligación de presentar toda la información pertinente a su gestión financiera, técnica y

administrativa al Ministerio Sectorial. Además la ley avala la autogestión financiera de las mismas siempre y cuando este recurso sea invertido con propósitos formativos deportivos (Asamblea, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Cabe recalcar que la ley delimita muy claramente el deporte y su clasificación a nivel nacional, esto lo hace en el artículo 25, en donde se los enlista Deporte Formativo, Deporte de Alto Rendimiento, Deporte Profesional y Deporte Adaptado y/o Paralímpico. Para propósitos de este estudio se va le va a dar mayor relevancia al deporte formativo, el cual comprende actividades que desarrollen las organizaciones deportivas con fines de búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo (Asamblea, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010). La estructura del deporte formativo en el Ecuador se da de la siguiente manera:

a) Clubes Deportivos Especializados Formativos;

b) Ligas Deportivas Cantonales;

c) Asociaciones Deportivas Provinciales;

d) Federaciones Deportivas Provinciales;

e) Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); y,

f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

La entidad objeto de esta investigación pertenece a la clasificación de Federaciones Deportivas Provinciales, las cuales la ley expone como organismos cuyas sedes son las capitales de provincia y que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, lideradas por una Asamblea General. Estas federaciones provinciales poseen un departamento técnico metodológico que asegurará el desarrollo de los deportes a cargo de cada una de las asociaciones (Asamblea, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Sobre los deberes de las Federaciones Deportivas Provinciales la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación destaca en el artículo 34 que las organizaciones de este tipo son responsables de administrar y mantener las instalaciones deportivas en buenas condiciones, para garantizar el uso de las mismas de manera eficiente y solidaria. El propósito de esta gestión es asegurar el desarrollo del atleta a nivel provincial para que sea capaz de participar en eventos deportivos nacionales cumpliendo con los mejores estándares de formación (Asamblea, Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

El gobierno ecuatoriano no solamente dicta el deber ser de las organizaciones deportivas con fines formativos, sino también guía su administración tanto operativa como financiera a través del artículo 130, en donde ilustra el uso correcto de las asignaciones y gestión presupuestaria de bienes. Sobre las asignaciones de fondos públicos regula que éstas son proveídas únicamente por el Ministerio Sectorial, la cual se realizará de acuerdo a su política, su presupuesto, la planificación anual aprobada enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución.

La ley es muy clara al dictar que para la asignación presupuestaria de este tipo de entidades deportivas, se debe considerar la calidad de gestión sustentada en una matriz de evaluación, que incluya resultados deportivos, impacto social del deporte y su potencial desarrollo. Mientras que para actividades de educación física y recreación, se considerará la igualdad, número de beneficiarios, nivel socioeconómico. Además es obligación de las federaciones provinciales acogerse al control presupuestario y técnico por parte del Ministerio de Deporte a través de informes anuales sobre el correcto uso y administración de los recursos públicos entregados (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

Dentro de todo este contexto, las organizaciones deportivas tienen el deber de presentar la Planificación Operativa Anual (POA) para la adjudicación de su presupuesto anual, y es aquí donde aterriza nuestro estudio con la finalidad de que este presupuesto realizado por la entidad deportiva sea el más detallado y eficaz posible.

Finalmente el deporte formativo en el Ecuador se encuentra muy enmarcado y hoy en día existe un entendimiento muy completo del contexto deportivo que deben tener los países en vías de desarrollo. El país es relativamente nuevo en la implementación de este tipo de controles en un ámbito no tan explotado como lo es el deportivo. A pesar de estos aspectos positivos y dignos de resaltar por parte del gobierno central, estas prácticas tienen su impacto o mejor dicho generan otras limitaciones cuando se busca inmiscuirse en temas operativos, lo cual no permite que se implementen mejoras prácticas y fáciles que agiliten los procesos y los hagan más eficaces.

2.3. Normas Técnicas de Contabilidad en Ecuador

Los organismos deportivos que administran fondos públicos deben aplicar lo que les dicta la normativa gubernamental de la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación. Ésta enmarca el contexto legal que deben cumplir todas las instituciones deportivas en el Ecuador, por lo que es obligación destacar de igual manera ciertos aspectos legales que definen las prácticas contables en la actualidad de la entidad financiera objeto de este estudio. En el caso particular de la entidad deportiva, es plebiscito que base su esquema de contabilidad de acuerdo a las directrices dadas por la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental y el Catálogo General de Cuentas avalado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador.

El gobierno del Ecuador regula desde hace muchos años las actividades con fines de control contable, por lo que la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental actual detalla sobre las proforma presupuestarias de organismos sectoriales autónomos que la programación de este debe ser sobre la base de su propia planificación plurianual y operativa. Estos organismos deben contar con sus propias políticas de ingresos y de gastos orientadas al equilibrio presupuestario de la organización gubernamental. Las proformas presupuestarias contendrán todos los ingresos, gastos y financiamiento (Asamblea, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, 2010).

Para la formulación presupuestaria, los organismos deben expresar la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, y permitir su agregación y consolidación. Los presupuestos se estructurarán según la ubicación que corresponda a las instituciones en la conformación del sector público no financiero, la naturaleza económica de los ingresos y gastos y las finalidades que se persiguen de éstos últimos. La estructura programática del presupuesto debe reflejar la vinculación con la planificación (Asamblea, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, 2010).

El país regula además conceptos de clasificaciones presupuestarias, de control de gastos, catálogos de cuentas, catálogos de bienes e inventarios, estados financieros, entre otros. Bajo esta norma es que se deben regir todas las empresas gubernamentales de manera obligatoria para operar bajo los mismos lineamientos que sugiere el gobierno central.

Sobre las clasificaciones presupuestarias el gobierno argumenta que son instrumentos que permiten organizar y presentar la información que nace de las

operaciones correlativas al proceso presupuestario con el objeto de facilitar la toma de decisiones durante el mismo. Entre estas tenemos la clasificación por sectores de gasto en la cual se aclara la definición de los sectores determinados por la índole de la misión que corresponde a cada institución pública según la base legal de su creación (Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, 2010).

Adicionalmente, la norma regula a través del catálogo de cuentas la manera de conformar una batería de datos que permita identificar los recursos de dominio de la entidad, la cual presenta un orden jerárquico con niveles de agrupación según el rubro (activo/pasivo) y es obligación de estas entidades reportar su contabilidad hasta el nivel 2 (Ver Anexo 1) (Asamblea, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, 2010).

En el ámbito público es obligatorio preparar y presentar periódicamente al Ministerio de Finanzas el Asiento de Apertura, Balance de Comprobación de Sumas Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Ejecución Presupuestaria (Ver Anexo 2), Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos y el detalle de transferencias recibidas y entregadas y transacciones entre entidades del Sector Público (Asamblea, Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental, 2010).

Debido al hecho que la organización deportiva que vamos a analizar, forma parte del grupo de entidades deportivas sin fines de lucro, tiene la obligatoriedad de planificar y ejecutar de acuerdo a lo que describe la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental. Es por esto que cualquier intento de implementar un nuevo sistema o proceso de gestión financiera en la entidad, va a seguir los lineamientos impuestos por el gobierno ecuatoriano en sus leyes.

2.4. Marco teórico sobre el costeo directo

Para poder tener un acercamiento al núcleo teórico de este trabajo, que es la metodología del costeo directo, antes es necesario recordar a manera de un pequeño glosario, los conceptos pertenecientes específicamente a la contabilidad de costos que es el terreno teórico macro de este fundamento. La contabilidad de costos es el proceso de seguimiento, registro y análisis de los costes asociados con la actividad de una organización, donde coste se define como "tiempo requerido o recursos". Los costes se miden por conveniencia (uniformidad) en unidades monetarias (en su caso se valorará el elemento patrimonial para poder contabilizarlo). Forma parte de la Contabilidad de gestión (Horngren, 2000).

Dentro del área de la contabilidad de costos, existen diferentes tipos de costos para propósitos diferentes. Es necesario saber si una empresa requiere identificar sus costos como variables, costos generales, etc, el costo que la empresa realmente necesita depende de la decisión que se desee tomar. Los costos se pueden medir de varias maneras, según sea el objetivo, si se desea tomar una decisión o si simplemente se requiere realizar un control periódico. Horngren (2000) en su libro menciona que existen cinco tipos de costos diferentes que los contables normalmente toman en cuenta desde cada perspectiva para diferentes propósitos.

- Costes de fabricación y no fabricación: los costes de fabricación están formados por los costos de mano de obra, materias primas y gastos generales o costos fijos de fabricación. Además los costes de no fabricación o conocidos también como costes del periodo, está formados por costos de marketing o costos administrativos generales de la compañía.

- Costos fijos y variables: los costos fijos son aquellos costos que no cambiarán aunque el volumen cambie, por ejemplo el alquiler de una planta. Los costos variables por su parte responden a de forma proporcional lineal a los cambios de volumen, concluyendo así que si no existe producción, el costo variable es igual a cero. Estos costes permiten predecir el comportamiento de los precios y es una perspectiva muy importante, pues ayuda a la empresa a determinar qué volumen de productos o servicios debe alcanzar para que estos sean rentables.

- Costos directos e indirectos: los costos directos son aquellos relacionados de forma directa con la fabricación tales como mano de obra y las materias primas. Los costos indirectos corresponden a aquellos costos que no se relacionan de forma directa con los productos o servicios como por ejemplo seguros, alquiler y servicios básicos. La distinción entre costos directos e indirectos se hace con el propósito de asignar los costos, y más concretamente, para determinar el costo total de un producto o servicio determinado.

Costeo directo y Costeo absorbente

Otra explicación del costeo directo la hace Cristina Aurora en su *paper* sobre consideraciones teóricas y prácticas para el cálculo del costeo directo en donde diferencia claramente el significado del costeo absorbente y el costeo directo o variable. El costeo absorbente se calcula considerando todos los costos directos e indirectos incurridos en la producción de los bienes en un periodo de tiempo, mientras que el costeo variable se mide sólo considerando aquellos costos que varían dependiendo del volumen producido. A manera de ejemplo se puede nombra empresas de servicios automovilísticos que ya tienen establecidos estándares concretos de tiempo de mano de obra para cada proceso. Este tipo de costo va directamente relacionado a la atención de rendimientos para obtener resultados (Aurora, 2012).

Elementos del costo de producción

+ Materia prima + Mano de obra + Costos indirectos ***= COSTO DE PRODUCCIÓN***

Cabe hacer notar que en la mayoría de las empresas, el costo principal es el Costo de Ventas. Es aquí en donde el contador de costos juega un papel importante en la determinación de la utilidad, contribuyendo a la elaboración de los Estados Financieros, estableciendo y manteniendo sistemas que provean información acerca del costo del producto que puede aplicarse en el proceso de determinación de las utilidades. Además, el costo de los artículos en almacén al final del periodo se registra en el balance genera (Ostwald, 1984).

Como puede observarse, tanto en el estado de resultados, como en el estado de situación financiera se refleja directamente el tipo de costeo que se utiliza y en forma más indirecta afecta el capital neto de trabajo en el estado de cambio en la posición financiera. La contabilidad de costos nos ofrece varias opciones entre los cuales podemos citar:

Costeo directo: el costeo variable o directo es una metodología de costeo de inventarios en el que todos los costos variables de fabricación se incluyen como costos inventariables. Todos los costos fijos de fabricación se excluyen de los costos inventariables y se tratan como costos del periodo en que se incurrió en ellos.

Costeo absorbente: este método es un sistema de costeo de inventarios en el que todos los costos variables de fabricación y fijos como costos de los productos, es decir que son inventariables. Esto quiere decir que el inventario absorbe todos los costos de fabricación.

Tanto en el costeo variable como en el costeo absorbente, todos los costos variables de fabricación son costos inventariables y todos los costos no relacionados con la fabricación dentro de la cadena de valor, tales como los de investigación y desarrollo o

costos de marketing, son costos del periodo y se registran como gastos cuando se incurre en ellos. En resumen, la manera en que se contabilizan los costos fijos de fabricación es la diferencia principal entre el costeo variable o directo y el costeo absorbente. Bajo el método de costeo directo los costos fijos de fabricación se tratan como un gasto del periodo. Por su parte, bajo el método de costeo absorbente los costos fijos de fabricación son costos inventariables (Ostwald, 1984).

Otra expresión académica en cuanto al costeo directo, la sustenta Gustavo Rodríguez Valencia en su artículo Diferentes métodos de costeo frente al troughput accounting de la teoría de las restricciones nos dice que este costeo es un sistema de gestión desde la perspectiva gerencial en el cual se incluyen los fundamentos del costo económico tomando en cuenta los costos de producción y los gastos operacionales (Rodriguez Valencia, 2004). En este concepto se consideran los costos que varían proporcionalmente al volumen de producción o actividad que se genere en la producción o los servicios. Por ello, según lo mencionado el costo variable puede ser el material directo, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación como los insumos, la energía, etc (Rodriguez Valencia, 2004).

Tabla 6

Ejemplo de Estado de Pérdidas y Ganancias con costeo absorbente

VENTAS
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN
= MARGEN BRUTO
(-) GASTOS DE VENTAS Y ADM
= INGRESO OPERATIVO NETO

Fuente: Paper de Cristina Aurora

Los costos fijos por otra parte no dependen del incremento o disminución de las actividades sino que se mantienen como valores constantes y se cargan directamente a los resultados del periodo. Un ejemplo de este es el alquiler. Las ventajas del costeo directo es que permite determinar el punto de equilibrio de la compañía, conocer el margen de contribución de cada producto y permite conocer cómo se conforman los costos de la empresa (fijos o variables) (Rodriguez Valencia, 2004).

Tabla 7

Ejemplo de Estado de Pérdidas y Ganancias con costeo directo

VENTAS
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN
(-) COSTOS VARIABLES DE VENTAS Y ADM
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
(-) GASTOS FIJOS TOTALES
= INGRESO OPERATIVO NETO

Fuente: Paper de Cristina Aurora

Adicionalmente es oportuno destacar como fuente de apoyo para el método del costeo directo el concepto que maneja la Normativa de Contabilidad Gubernamental del Ecuador en donde se habla sobre la normativa de costos en el sector público, según lo consideran las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público; y que subraya el concepto de costeo directo como aquel que requiere la separación plenamente definida de los costos variable y de los costos fijos (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010). Como se puede ver el Ecuador tiene bases teóricas que otorgan seguridad en los procesos financieros de las entidades públicas.

El costeo directo tiene su nacimiento conceptual en la idea de que los costos incurridos en la elaboración de un producto son simplemente parciales, ya que no se está considerando los otros costos variables administrativos de ventas o estructuras, lo cual representa una parte de los gastos generales de una empresa. Desde sus primeras prácticas en el siglo 19 realizadas por General Motors en Estados Unidos, esta metodología permite absorber algunos costos fijos mediante la ganancia marginal cuando se incrementan los volúmenes ofertados. Por lo tanto esto soporta la toma decisiones especialmente en las áreas comercial y finanzas, pues permite manejar escenarios en donde los costos fijos disminuyen, los volúmenes aumentan o futuros cambios de precio (Firescu, 2010).

Todos los conceptos teóricos orientan a este método como diferenciador del costeo tradicional por ser una herramienta de análisis para el futuro (Nadia Albu, Catalin Albu, 2003), puesto que los costos fijos no son considerados en los ingresos marginales (Lentilhon, Robert W., 1964) y aquellos que sean variables serán medidos junto con aquellos gastos que tengan relación directa con el nivel de actividad de una institución (Brumet, R. Lee, 1955). Finalmente el propósito de elegir entre un sistema de costeo u otro es que facilite la toma de decisiones de las compañías.

El método del costeo directo sirve para proyecciones comerciales o financieras, ayuda a la planificación de presupuestos y permite tener una visión de aquellos costos fijos que se encuentran muy altos y se pueda presupuestar una disminución de esos flujos para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, incrementar el volumen de ventas, cambiar precios, minimizar ciertos costos variables, entre otras decisiones que pueden ser tomadas utilizando este sistema de costos (Briciu & Sas, 2008). Por lo tanto ésta será la base de donde partirá este proyecto con una base teórica conceptual sobre la aplicación de la metodología del costeo directo para instituciones deportivas.

2.5. Sistema financiero en entidades educativas, formativas o gubernamentales

Es muy importante, cuando se realiza este tipo de trabajos académicos, investigar sobre otros casos o ejemplos similares a la propuesta planteada para el problema encontrado. Esto permite sustentar de mejor manera la hipótesis bosquejada por el autor. Para este caso es deber indagar sobre casos en donde se haya aplicado diferentes metodologías de costos o entender cómo funcionan las estructuras financieras en otro tipo de organizaciones similares a la entidad objeto de este estudio. Siendo la organización deportiva, una entidad que administra recursos gubernamentales, con propósitos formativos y sin fines de lucro, es pertinente entender cómo organizaciones de este tipo administran su sistema financiero, que sirva de tal manera para el desarrollo de la propuesta planteada en este trabajo.

El sistema financiero de las universidades latinas y norteamericanas es comúnmente cambiado, pues siempre se está encontrando de forma continua oportunidades de mejora en dicho sistema que obliga a los involucrados a mejorar sus prácticas financieras. En la Universidad Autónoma de Baja California se vivió este ejemplo entre los años 2002-2009, en donde hubo reformas en sus políticas presupuestarias y gestión financiera. Los sistemas educativos universitarios enfocan el manejo de sus finanzas orientándolas a los resultados académicos. Para esto es necesario contar con estructuras administrativas que promuevan la calidad de los procesos con fines de hacer uso eficiente de recursos financieros obtenidos externamente por parte del sector público (Ocegueda, Mungaray, & Alcántar, 2010).

El principal propósito de las instituciones educativas es aumentar la cobertura formativa con altos estándares de calidad para los estudiantes. Para lograr esto las universidades suelen implementar procesos de asignación, control y seguimiento

presupuestal adquiriendo así prácticas de priorización de gastos eliminando asignaciones adicionales que no generan retornos esperados por las entidades. Una de las buenas prácticas que se ejecuta en universidades americanas es la planificación presupuestaria basada en proyectos de alto impacto educacional y formativo, para de esta manera sustentar incrementos en los montos anuales presupuestados. Con esto se está eliminando la inclusión de costos que no son directos para las actividades académicas (Ocegueda, Mungaray, & Alcántar, 2010).

Por otra parte, existen otro tipo de instituciones con fines formativos que incurren en costos compartidos, es decir que se benefician de servicios centralizados como servicios de vigilancia, equipos, instalaciones; y estos costos son contabilizados de una manera general centralizada. Es común contabilizar los gastos en profesores o materiales de estudio, pero los sistemas educativos no cuentan con una distribución adecuada de estos costos a nivel de cada escuela. Escuelas y estudiantes de diferentes niveles se ven beneficiados igualmente por los servicios centralizados, lo que dificulta comparar el gasto proporcionado a cada escuela (Miller, Roza, & Swartz, 2004).

El régimen de escuelas públicas de Estados Unidos desarrolló a través de la universidad de Washington un sistema de distribución de costos enfocado a escuelas en vez de a distritos, en donde se clasifica los recursos presupuestados de acuerdo a los niveles de las escuelas y estudiantes. El método desarrollado consta de tipo de inductores que relacionan aspectos característicos de los recursos, como por ejemplo calificaciones de los profesores; y aspectos contables como por ejemplo el costo total de una escuela. Esta práctica identifica los costos compartidos, luego redistribuye estos costos a cada colegio y finalmente se clasifica el costo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes (según el grado de importancia). El modelo utilizado actualmente separa los costos

directos e indirectos y los reubica de acuerdo a los inductores que para este caso se utiliza cada escuela (Miller, Roza, & Swartz, 2004).

En el ámbito de instituciones gubernamentales se ha podido observar el uso de inductores de costo como método para distribuir gastos más óptimamente. Para la administración de bienes y áreas públicas, manejadas por municipios, se utilizan ratios de costos/m2 para definir el costo de un edificio o área determinada. Para la planificación a futuro de estos costos, los municipios presupuestan los gastos que van a incurrir para el mantenimiento y uso de cada bien. Pero no se utiliza el mismo indicador para todos los bienes por igual, sino que estos varían según el tipo del bien (colegios, instalaciones deportivas, hospitales, etc.), su característica y la estrategia que se plantea para su utilización, es decir que el propósito del bien define la manera en la que se va a medir el costo. (Beusker & Stoy, 2010)

En conclusión los beneficios que se obtienen de utilizar una metodología de distribución de costos son que se llega a tener una visión general y completa de todos los gastos que realiza cada centro de costos, permite analizar si todos los centros de costos están siendo equitativamente proveídos de recursos según su nivel de importancia y en tercer lugar, que permite a los directivos tomar decisiones racionales sobre inversiones que busquen el desarrollo de este tipo de instituciones formativas y gubernamentales (Miller, Roza, & Swartz, 2004). Esto es algo se puede utilizar en el ámbito de una organización deportiva, ya que tiene propósitos formativos.

CAPÍTULO 3: PROCEDIMIENTO ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL

El presente capítulo tiene como propósito evidenciar la práctica actual que utiliza el área de control de presupuesto en la entidad deportiva. Hoy en día no existe una operación de asignación de recursos financieros basada en herramientas contables con alto grado técnico por lo que es necesario buscar una nueva forma de realizar esta operación con mejores fundamentos financieros contables.

Es por esta razón que a continuación se va realizar un levantamiento de la metodología actual de asignación de presupuestos en la entidad deportiva, después de haber analizado a manera general el contexto coyuntural en el que se encuentra esta organización, con el objetivo de mostrar oportunidades de mejora a la operación para luego exponer la nueva metodología propuesta.

3.1. Diagnóstico del entorno legal actual para la planificación y control financiero de la entidad deportiva

En el Ecuador el sistema deportivo nacional está regulado por el Ministerio Sectorial, el cual ejerce el papel de órgano rector, planificador y garante de actividades deportivas y todas sus derivaciones en cuanto a políticas, eventos y desarrollo que aporten al sistema del sector del deporte. Además este organismo es el responsable de promover y estimular la evolución del deporte en el país a través del soporte de recursos financieros provenientes del gobierno central.

Las organizaciones deportivas que son reconocidas por el Ministerio del Deporte son entidades de derecho privado sin fines de lucro, según lo establece la Ley del Deporte

en el Ecuador. En cuanto al ámbito en el que pertenece la entidad deportiva objeto de este estudio, según la Ley del Deporte, se encuentra enmarcada como una federación deportiva provincial especializada en la formación de talentos deportivos y así mismo estas entidades tienen la obligación de presentar transparentemente al gobierno información sobre su gestión financiera.

Sobre los ingresos con los que cuentan las organizaciones deportivas, se destacan las originadas por el Estado, para el cual es obligatorio presentar cada año una Planificación Operativa Anual con el formato como lo sugiere el Ministerio según el Acuerdo Ministerial 4127 sobre el Instructivo del POA (Ver Anexo 6 y Anexo 7). De igual manera los ingresos pueden ser concebidos a través de la autogestión y cuyos ingresos deben ser sometidos a reinversión en el deporte y todos sus derivados según lo contempla la ley. Esta es una práctica que se ve no sólo en el Ecuador sino a nivel del deporte mundial.

Sin embargo las entidades deportivas a pesar de ser legalmente de carácter privadas, por el simple hecho de administrar fondos públicos deben basar sus métodos en las normativas gubernamentales y deben ser presentadas tal como lo exige la ley actual de deporte. Finalmente lo que se busca explicar en este capítulo es la vinculación y responsabilidad que poseen las instituciones federativas formativas con el Estado y que a pesar de existir un ente rector, que es experto en la formación y desarrollo de deportistas, es inevitable que este sistema presente aspectos de mejora en cuanto a procesos y conceptos correspondientes al ámbito financiero. Sin embargo, de todas formas el gobierno no deja de regir, controlar y proteger el buen uso de sus recursos otorgados a través de sus instructivos contables.

3.2. Diagnóstico del método actual para el control de gestión financiero para la asignación de recursos en la entidad deportiva

En cuanto a sus operaciones, el departamento financiero de la entidad deportiva está conformado por el área de tesorería, contabilidad y manejo de presupuesto, encabezado por el director financiero, cuya administración ha podido ser parte de algunos cambios en la operación del departamento y que ha sido capaz de acoplarse y adaptarse a la modalidad de control financiero establecida por el Estado en su objetivo de regular y controlar holísticamente las operaciones financieras gubernamentales.

Debido a esto en la actualidad el organismo deportivo objeto de este proyecto administra sus finanzas en base al catálogo del Plan Operativo Anual (POA), el cual consta de una nómina de cuentas instituidas por el Ministerio del Deporte, sin embargo regula de esta forma las finanzas de las entidades deportivas en todo el país. Es por esta razón que las cuentas contables dispuestas por el POA no han tenido una adecuada compatibilidad con los criterios contables y financieros comúnmente conocidos y utilizados ni con las directrices dadas por el Ministerio de Finanzas.

Dada esta realidad, la administración financiera de la federación deportiva se ha visto en la necesidad de administrar dos grupos de cuentas, uno en base a las técnicas contables según es indicado en la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental y el Catálogo General de Cuentas del Estado, y otro para el desarrollo del Plan Operativo Anual. Esta actividad genera actualmente un reproceso en la operación contable y equivale una doble labor para el área de control de presupuesto. (Ver Anexo 8)

Para poder realizar toda esta homologación interna de cuentas fue necesario automatizar estas relaciones contables, lo cual requirió un gasto adicional a la federación de aproximadamente $45,000.00, que constó de la compra de un software nuevo, equipos

de cómputo nuevos, capacitaciones al personal y sobre todo un reto muy grande de lograr la aceptación y adaptación a esta nueva forma de operar en el departamento financiero.

De por sí la entidad no ha tenido que solamente adaptarse una vez a este tipo de cambios y homologaciones de cuentas, sino que esto es algo que ha sido recurrente y ha ido de la mano con la evolución y desarrollo del POA el cual ha sido desde el 2011 hasta el presente año en donde han pasado de tener 4 grupos de cuentas hasta finalmente uno final y actualizado, que de igual manera requiere ser acoplado y enmarcado a las cuentas gubernamentales, las cuales técnicamente poseen un estructura altamente desarrollada.

Se puede decir que por lo tanto este proyecto responde a la cada vez creciente y cambiante evolución del organismo regulador de entidades deportivas, por lo que propone con mayor exigencia de calidad en los procesos contables y financieros una respuesta mucho más ágil a los requerimientos del día a día del departamento financiero. A pesar de este ser un organismo privado sin fines de lucro, no deja de percibir necesidades de mejora continua y optimización de sus procesos operativos cuyo fin sea alineado con las grandes metas de la federación deportiva que son la formación de deportistas y la obtención de mayores logros deportivos a través de sistemas eficaces de gerenciamiento y control.

3.2.1. Clasificación de las disciplinas deportivas

Actualmente la federación deportiva tiene clasificadas y detalladas las disciplinas o actividades deportivas que ésta desarrolla. Son 45 disciplinas que impulsa esta organización y que hoy en día se encuentran jerarquizadas por su naturaleza de ser selectivos provinciales y de acuerdo a sus logros deportivos. Sin embargo, hoy en día no se cuenta con detalle de alto grado de exactitud en cuanto a costos y gastos totales que se hace por cada una de las disciplinas. La organización cuenta solamente con estados

financieros tradicionales y es una oportunidad establecer nuevos esquemas de control de gestión presupuestaria y financiera.

Tabla 8

Listado de disciplinas deportivas

Código	**Descripción**
002	Ajedrez
003	Atletismo
004	Bádminton
005	Balonmano
006	Béisbol
007	Básquet
008	Billar
010	Boxeo
011	Bmx
012	Canotaje
013	Ciclismo
015	Ecuestre
016	Escalada deportiva
018	Futbol
020	Gimnasia
021	Hockey patín
022	Judo
023	Karate do
025	Lanchas a motor
026	Lev. De potencia y fisicoculturismo
027	Levantamiento de pesas
028	Lucha
029	Motociclismo
030	Natación
031	Patinaje

034	Remo
035	Squash
036	Softbol
037	Tae kwon do
038	Tenis de campo
039	Tenis de mesa
040	Tiro con arco
041	Tiro olímpico
042	Tiro practico
043	Triatlón
044	Voleibol
045	Wushu

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016
Elaboración: Área Financiera

3.2.2. Asignación de centros de costo y centros de beneficio

Como se ha nombrado previamente en este trabajo, la organización deportiva provincial realiza sus funciones contables de acuerdo a la clasificación que exige el catálogo de cuentas de la Ley de Contabilidad Gubernamental. La institución controla sus costos y gastos tanto por disciplina, es decir aquellos costos que sí son factibles de medir por cada deporte como por ejemplo suelto a los entrenadores; y de manera general o servicios generales administrativos no asignables a alguna actividad deportiva.

Justamente el inconveniente que existe en la actualidad el no poder asignar de mejor manera algunos costos en los cuales la federación incurre por conceptos como por ejemplo de vigilancia y seguridad, mantenimiento, seguros, servicios de fumigación, entre otros; y que no pueden ser devengados bajo algún concepto de disciplina específica, ya que son servicios que sirven de forma general a la entidad.

Tabla 9

Centros de costos más importantes en la entiad deportiva

Centro Costo	Denominación
5101	Remuneraciones básicas
5102	Remuneraciones complementarias
5104	Subsidios
5105	Remuneraciones temporales
5106	Aportes patronales a la seguridad social
5107	Indemnizaciones
5301	Servicios básicos
5302	Servicios generales
5303	Traslado, instalaciones, viáticos y subsistencia
5304	Instalación, mantenimiento y reparaciones
5305	Arrendamientos de bienes
5306	Contratación de estudios e investigación
5307	Gastos de informática
5308	Bienes de uso y consumo corriente
5314	Bienes muebles no depreciables
5701	Impuesto tasas y contribuciones
5802	Donaciones corrientes al sector privado interno
8401	Bienes muebles

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016
Elaboración: Área Financiera

Clasificación de gastos directos e indirectos

La institución deportiva provincial está regida por un entorno de control liderado por el Ministerio de Deporte. Hoy en día este organismo otorga a todas las entidades de este tipo lineamientos de guía para la administración contable. El gobierno entrega anualmente una clasificación de costos directos e indirectos en los que le es permitido incurrir a la organización deportiva. Sin embargo esta clasificación se alinea a la estrategia que requiere ejercer esta entidad, puesto que estos costos no tienen un enfoque relacionado con la formación o desarrollo de las distintas disciplinas.

Tabla 10

Clasificación de gastos según el POA

REFERENCIA	GRUPO DE GASTO	DETALLE
	DIRECTO	
001-D	REMUNERACIONES Y SALARIOS PERSONAL TÉCNICO	Gastos de carácter permanente a favor de los trabajadores en relación de dependencia del área técnica, en contraprestación por los servicios prestados. Incluye beneficios sociales (Décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva, aporte patronal)
002-D	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	Asignación por trabajos realizados fuera de las horas normales establecidas por Ley, y por disposición administrativa expresa de autoridad competente. El Organismo Deportivo podrá pagar por concepto de horas extraordinarias y suplementarias el 0,45% ANUAL del total del presupuesto anual asignado a Remuneraciones para el personal técnico, este porcentaje incluye el pago de beneficios sociales que este genere.
003-D	LIQUIDACIONES DE TRABAJO - PERSONAL TÉCNICO	La liquidación es el dinero que le corresponde al trabajador cuando este y el empleador dan por terminada la relación laboral. Incluye el salario correspondiente, por los días trabajados en el mes de cese, el proporcional de los décimos (tercero y cuarto), proporcional de vacaciones, proporcional de fondos de reserva en el caso que el trabajador lo reciba de forma mensual.
004-D	HONORARIOS PROFESIONALES - FUERZA TÉCNICA	Asignación para contratar personal técnico para que presten servicios, sin relación de dependencia y contra entrega de productos.
005-D	ALIMENTACIÓN E HIDRATACIÓN	Gastos generados por proporcionar alimentos y bebidas hidratantes a los deportistas en período de entrenamiento.
006-D	MOVILIZACIÓN INTERNA DEPORTISTAS	Gastos para cubrir la movilización interna de los deportistas.
007-D	CAPACITACIÓN TÉCNICOS Y DEPORTISTAS	Gastos por capacitación relacionada con temas netamente deportivos.
	INDIRECTO	
001-I	REMUNERACIONES Y SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	Gastos de carácter permanente a favor de los trabajadores en relación de dependencia del área administrativa, en contraprestación por los servicios prestados. Incluye beneficios sociales.
002-I	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	Asignación por trabajos realizados fuera de las horas normales establecidas por Ley, y por disposición administrativa expresa de autoridad competente. El Organismo Deportivo podrá pagar por concepto de horas extraordinarias y suplementarias el 0,45% ANUAL del total del presupuesto anual asignado a Remuneraciones para el personal administrativo, este porcentaje incluye el pago de beneficios sociales que este genere.
003-I	LIQUIDACIONES DE TRABAJO - PERSONAL ADMINISTRATIVO	La liquidación es el dinero que le corresponde al trabajador cuando este y el empleador dan por terminada la relación laboral. Incluye el salario correspondiente, por los días trabajados en el mes de cese, el proporcional de los décimos (tercero y cuarto), proporcional de vacaciones, proporcional de fondos de reserva en el caso que el trabajador lo reciba de forma mensual.
004-I	AGUA POTABLE	Gastos por consumo del servicio de agua potable de las instalaciones administrativas y escenarios deportivos. Incluye el servicio de alcantarillado, mantenimiento de tuberías de alcantarillado y comercialización.

Fuente: Ministerio de Deporte del Ecuador 2016
Elaboración: Ministerio de Deporte del Ecuador

Por ejemplo, el POA ordena clasificar como un costo indirecto todo lo referente a servicios básicos, servicios de seguridad y vigilancia, seguros, salarios a personal administrativo, entre otros. No obstante, estos costos si bien es cierto contablemente pueden ser catalogados de esta manera, no es posible poder relacionarlos con las disciplinas deportivas. Por lo tanto esto no está permitiendo en la actualidad tener una visión de control a niveles generales por actividad deportiva que es la estrategia que busca seguir la institución para un mejor desempeño integral.

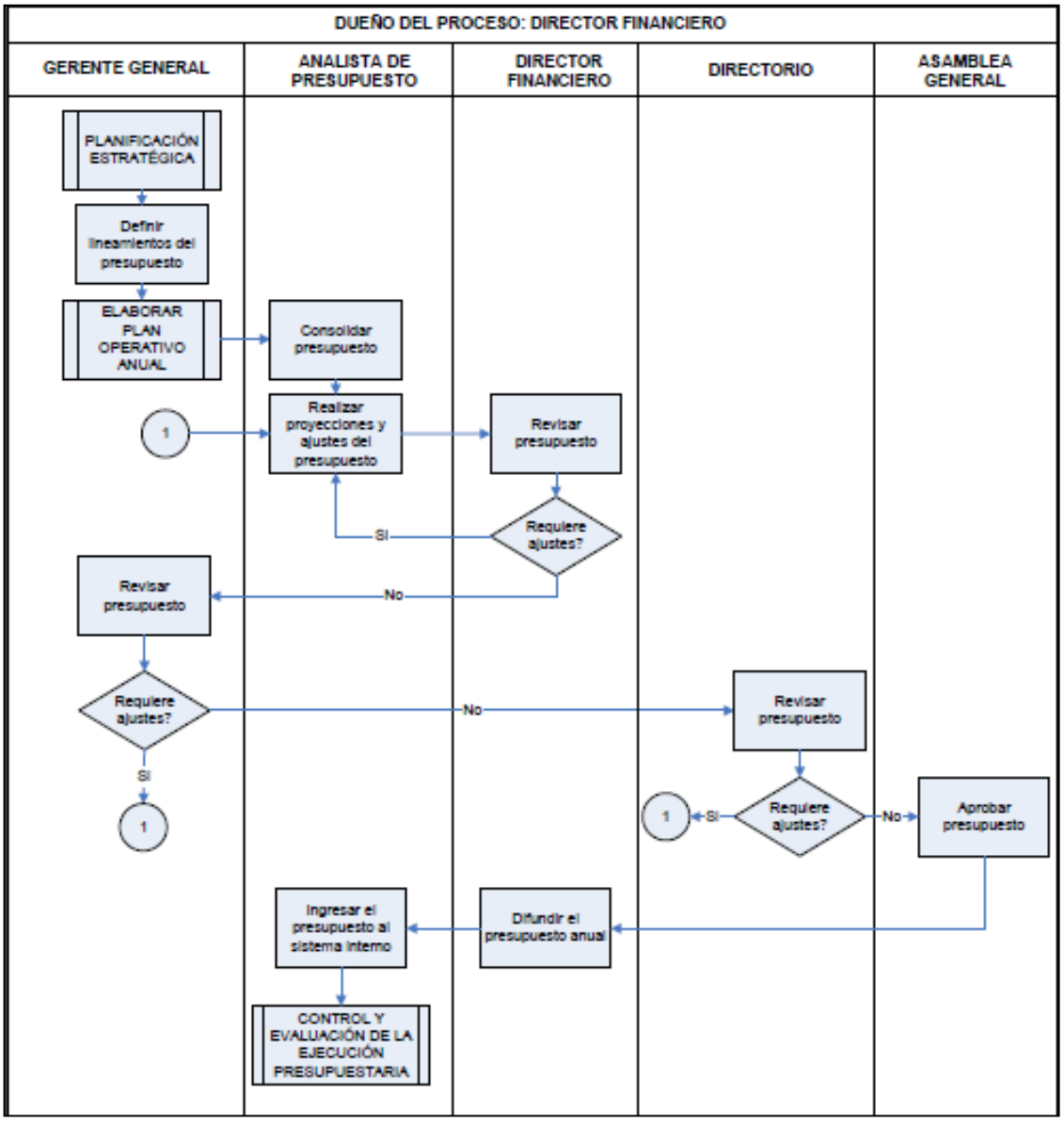
Si bien es cierto el ministerio sectorial detalla correctamente los costos directos, que son aquellos relacionados directamente con la formación deportiva, este método actual no le está permitiendo a la entidad poder controlar y analizar de manera total lo que le está costando realmente a una disciplina deportiva desarrollarse y además, siendo lo más importante, no le está permitiendo tener claridad al momento de la toma de decisiones para aspectos presupuestarios y control financiero.

Podemos argumentar que es factible lograr la definición de los costos directos e indirectos de la federación deportiva con un enfoque a disciplinas puesto que estas actividades tienen muy bien definidas los procesos que los sustentan el desarrollo de estas disciplinas. La entidad posee cantidades altas de costos fijos y una amplia gama de actividades o en este caso disciplinas deportivas por lo cual se le dificulta al departamento financiero tener determinado exactamente la proporción de costo indirecto de cada actividad. Es por esto que es necesario implementar una nueva metodología de costeo más técnica y completa que permita identificar volúmenes considerables de costos indirectos y que no han podido ser identificados anteriormente de forma analítica.

3.3. Flujograma actual de planificación y control presupuestario

Figura 2

Flujograma de planificación y control presupuestario



Fuente: Entidad Deportiva 2016
Elaboración: Entidad Deportiva

El flujo de proceso actual sobre la planificación y control del presupuesto requiere de algunas áreas y personas para poder ser ejecutado. El proceso empieza por la planificación estratégica elaborada por la gerencia general y la mesa directiva, la cual

define los lineamientos de la misma y se encarga de elaborar el plan operativo anual a ser enviado al Ministerio de Deporte. Este primer paso es el de mayor importancia, ya que es estratégico y tiene como propósito guiar el crecimiento para los siguientes años de la institución a través de mayores logros, mayor cantidad de deportistas, mejores instalaciones, metodologías de mayor nivel competitivo, entrenadores mejor preparados, etc. Y para lograr estos objetivos es necesario contar con los mejores recursos provenientes principalmente del Estado. Por esta razón éste es un proceso patrocinado directamente por la mesa directiva.

Luego de este proceso muy importante, se aterriza la gestión a lo operativo, lo cual es liderado por el departamento de finanzas de la institución. En esta parte del flujo se planifica, coordina y gestiona el presupuesto, el cual es continuamente revisado por el director financiero y de necesitar ajustes, estos deben ser revisados por la gerencia general para su aval. Después de esto el presupuesto es revisado por el directorio de la institución, que en caso de estar todo correcto y de acorde a la estrategia planteada por la gerencia, pasa automáticamente a ser aprobado por la asamblea general conformada por personas internas y externas con intereses en la organización y es difundido a la organización.

El punto crítico que estimula el desarrollo de un nuevo sistema de gestión de control se da al final de este proceso en la función que realiza el analista de presupuesto en donde debe planificar y controlar la ejecución presupuestaria diariamente. Es en esta parte del proceso en donde se encuentran las oportunidades de mejora para la institución y se va a centrar la propuesta de un nuevo método, puesto que es aquí que el departamento financiero se ve en la necesidad de gestionar los dos tipos de cuentas contables, una en base al POA y otra según la Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental; lo que genera un reproceso en las actividades de control de gestión.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE NUEVO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL COSTEO DIRECTO

En base a lo previamente explicado sobre el problema existente de no haber un mecanismo tan estructurado técnicamente para la distribución de recursos y presupuesto financiero en la federación deportiva, se plantea la propuesta de un nuevo sistema para la asignación de estos recursos utilizando un método técnico como lo es el del costeo directo con la finalidad de lograr una administración más ordenada de los mismos y que permita visualizar de mejor forma sus variables que ayuden a la toma de decisiones de la organización.

Este proyecto se inserta netamente dentro del proceso de manejo y control de ejecución presupuestaria de la entidad que, como se mencionó anteriormente, no cuenta con una metodología unificada de manejo de sus cuentas contables debido al marco legal al que se debe reportar diferentes tipos de clasificaciones cuentas gubernamentales según lo indica el gobierno central, así como la clasificación que exige el ministerio sectorial mediante el POA. Por lo cual se levanta la necesidad de elaborar un procedimiento de ejecución del manejo de las cuentas que permita dotar de una mejor organización que se alinee a la estrategia de la institución.

A raíz de esta oportunidad de mejora encontrada y necesaria de ser corregida, se propone ejecutar los procesos detallados en la metodología. Este proceso costa de la intervención y reajuste en el sistema actual de asignación presupuestaria realizando los siguientes pasos:

- Jerarquización de las disciplinas deportivas
- Reasignación de centros de beneficios y costos por disciplina deportiva
- Identificación de costos directos

- Identificación de costos administrativos
- Determinación de los inductores de costos para cada disciplina deportiva.

Estos pasos serán explicados a detalle cada uno más adelante, lo cual nos permitirá visualizar una mejora en el mecanismo de distribución de presupuesto en la entidad basándose en la técnica del costeo directo a través de inductores de costos según la importancia de las disciplinas deportivas.

4.1. Método del costeo directo o variable

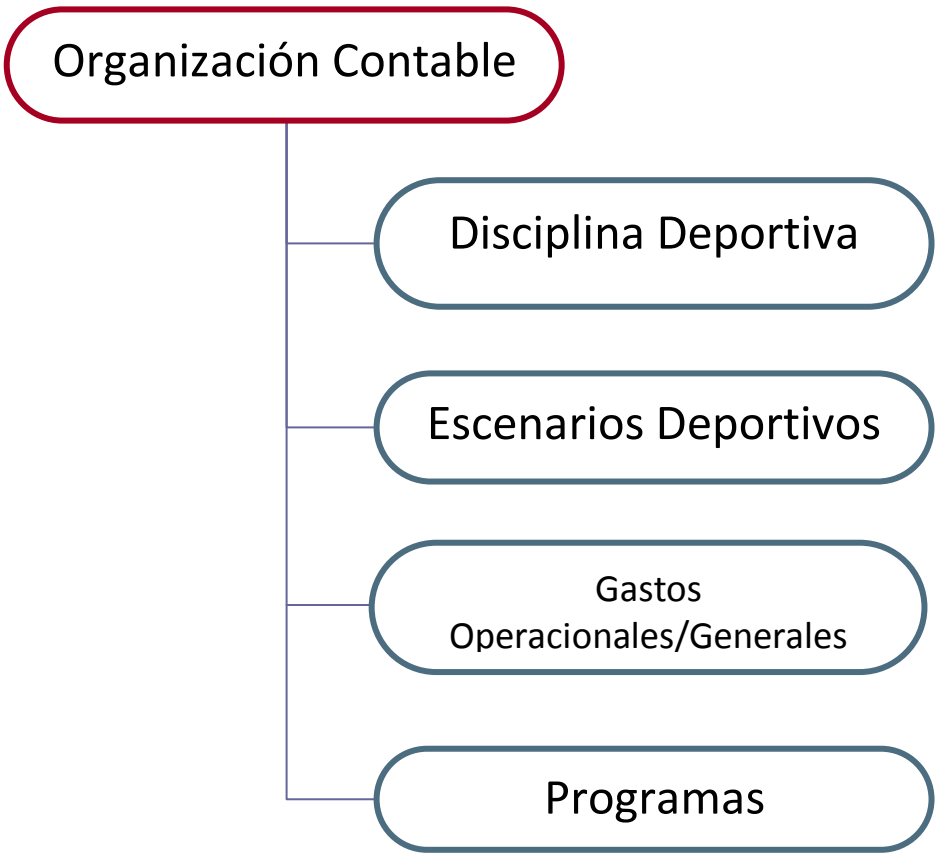
Como propuesta para este proyecto se plante utilizar el modelo de costeo directo, o conocido también como variable o marginal. Lo clave de este sistema es el proceso de identificación en donde en primer lugar se deben determinar las actividades principales de forma adecuada en el modelo de servicio que tiene la entidad deportiva y las actividades auxiliares o procesos productivos que agregan valor.

Este sistema de costeo directo está basado en determinar correctamente los costos y gastos variables relacionados con la operación o servicio otorgado. Esto significa que se deben determinar aquellos que son directamente proporcionales al volumen o servicio producido, es decir a mayor servicio, mayores son los gastos relacionados con ventas, administrativos, de mercadeo, etc. Por lo general estos costos variables se incurren en el personal, materiales directos, servicios básicos, que también pueden ser considerados costos mixtos, es decir se vuelven variables pero no de manera marginal inmediata sino a partir de cierta cantidad de producto ofertado en adelante. Utilizar esta técnica de costeo es beneficioso para verificar qué tan rentables estamos siendo por cada producto ofertado.

Para implementar este sistema es necesario determinar una serie de ratios basados en los *cost drivers* o inductores de costo para asignar los costos de los *pools* a las actividades o productos. Es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre el costo de los outputs. Considerando la teoría antes explicada, se propone como mejor y más detallada alternativa organizar la gestión contable financiera de la siguiente manera:

Figura 3

Organización Contable de la Entidad Deportiva



De esta forma estamos ordenando contablemente cada una de las disciplinas deportivas (natación, fútbol, boxeo, pesas, etc), escenarios deportivos, que son el conjunto de espacios en donde se practica uno o más deportes, gastos operacionales/generales indirectos que son aquellos egresos por conceptos de espacios que no estén destinados para el desarrollo deportivo (auditorios, parqueos, algunos edificios administrativos). Y finalmente los programas deportivos que se dividen en educativos, en los que se otorga becas estudiantiles a deportistas con buen desempeño; y de masificación que son todos los eventos que tienen fin de difundir la práctica deportiva de manera general como maratones, exhibiciones, entre otros.

A partir de esta clasificación los inductores podrán enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducir los plazos, a mejorar el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta. El modelo de costos debe aplicarse a la formación de la cadena de valor de la organización, distribuyendo los costos de la manera menos aleatoria posible.

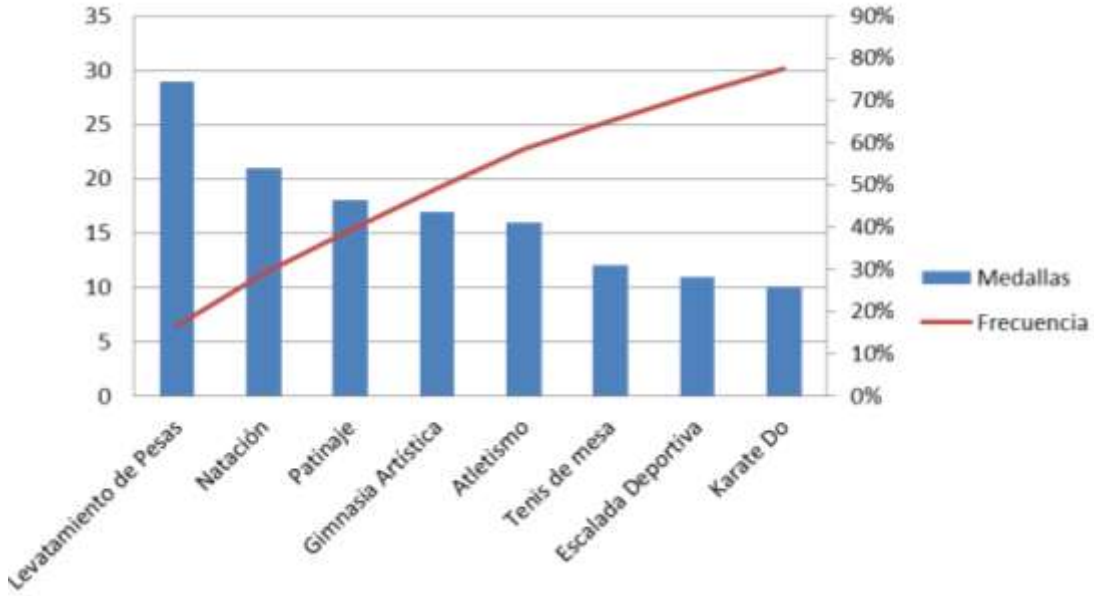
4.2. Jerarquización de las disciplinas deportivas

El primer paso al que se debe acudir para poder implementar la propuesta es el definir una jerarquización de las disciplinas deportivas que forman parte de la entidad. Es muy importante tener bien categorizadas las disciplinas según su grado de importancia para la organización en cuanto a términos de tamaño de deportistas, inversión requerida,

gastos, cantidad de escenario entre otros aspectos. Para esto se va a definir las 5 disciplinas deportivas con mayor demanda tanto de recursos (financieros, tiempo, humano), como de logros esperados. La finalidad es dar un enfoque prioritario a las inversiones destinadas a estas disciplinas. En el caso de la federación deportiva los deportes con mayores logros en el 2105 fueron:

Figura 4

Pareto de Logros Deportivos de los Juegos Nacionales 2015

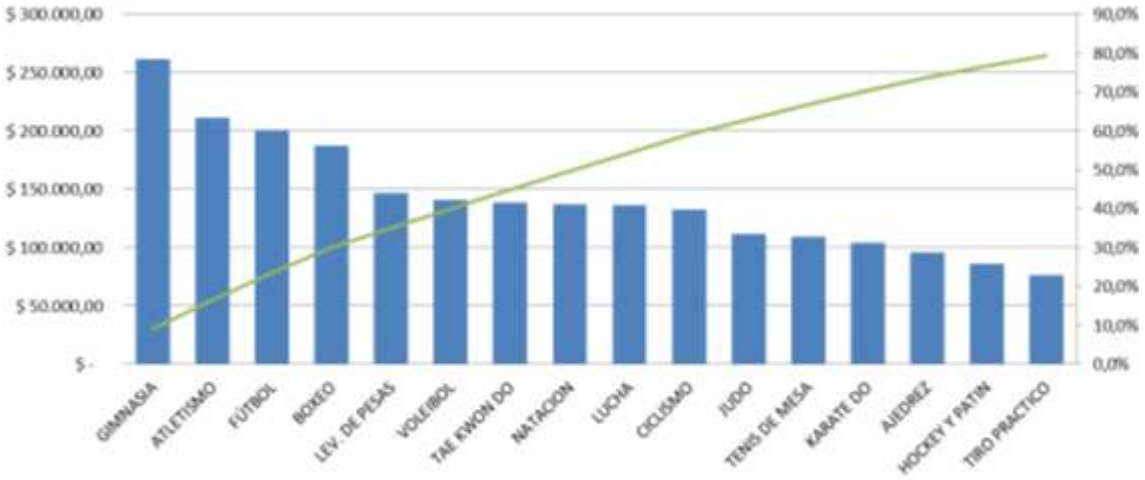


Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016

Mientras que si categorizamos las disciplinas deportivas en base a los costos incurridos para su desarrollo en el mismo periodo de tiempo se observa lo siguiente:

Figura 5

Pareto de Costos por Disciplina Deportiva 2015



Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016

Como se puede observar existe una concentración más fuerte en cuanto a medallas deportivas se trata, es decir nuestro Pareto nos muestra que el 80% del medallero está repartido en 8 disciplinas entre las que se destaca levantamiento de pesas, natación y patinaje como las principales. Mientras que en el análisis por costos el 80% se encuentra más atomizado entre más deportes y estos no precisamente están ligados en un 100% a los resultados en los juegos nacionales, es decir que el hecho que una disciplina demande mayores costos anuales a la institución, no es significado de que sea el que mayores medallas tiene.

Por lo explicado anteriormente, se estableció una mecánica de jerarquización de variables aplicada a la realidad de esta organización, es decir para otorgar grados de importancia a las disciplinas deportivas en base a los factores de logros deportivos y costo de la disciplina. Esta técnica se la conoce como multicriterio a través de un proceso de ponderación basado en el análisis ABC. Este método reúne los factores a ponderar y los

ordena en base a un conjunto A que es igual al 80% del total, un conjunto B que es el 15% del total del factor y un conjunto C equivalente al 5% del total.

Utilizando esta metodología para jerarquizar las actividades deportivas de la institución, nos da el siguiente orden:

Tabla 11

Tabla de Jerarquización de Disciplinas Deportivas (Muestra: Una Provincia)

CATEGORIA	COSTO	PESO COSTO	ABC	Cal	MEDALLAS	PESO MEDALLAS	ABC	Cal	Priorizar
GIMNASIA	$ 261.573,68	6,7%	A	3	24	13,9%	A	3	3
ATLETISMO	$ 211.183,40	5,4%	A	3	16	9,2%	A	3	3
LEV. DE PESAS	$ 146.929,91	3,8%	A	3	29	16,8%	A	3	3
NATACION	$ 136.853,28	3,5%	A	3	21	12,1%	A	3	3
TENIS DE MESA	$ 109.107,27	2,8%	A	3	12	6,9%	A	3	3
KARATE DO	$ 104.150,25	2,7%	A	3	10	5,8%	A	3	3
ESCALADA	$ 42.874,09	1,1%	B	1	11	6,4%	A	3	2
BOXEO	$ 187.002,59	4,8%	A	3	6	3,5%	B	1	2
VOLEIBOL	$ 140.518,57	3,6%	A	3	2	1,2%	B	1	2
LUCHA	$ 136.425,34	3,5%	A	3	7	4,0%	B	1	2
JUDO	$ 111.188,93	2,9%	A	3	4	2,3%	B	1	2
AJEDREZ	$ 95.475,12	2,5%	A	3	7	4,0%	B	1	2
PATINAJE	$ 8.675,00	0,2%	C	0	18	10,4%	A	3	2
DISC. INDIRECTAS	$ 1.023.026,25	26,3%	A	3	0	0,0%	C	0	2
FÚTBOL	$ 200.177,00	5,1%	A	3	1	0,6%	C	0	2
TAE KWON DO	$ 138.663,22	3,6%	A	3	2	1,2%	C	0	2
CICLISMO	$ 132.233,89	3,4%	A	3	1	0,6%	C	0	2
HOCKEY Y PATIN	$ 86.274,69	2,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TIRO PRACTICO	$ 75.811,60	1,9%	B	1	0	0,0%	C	0	1
ECUESTRES	$ 71.928,24	1,8%	B	1	0	0,0%	C	0	1
BALONCESTO	$ 64.960,77	1,7%	B	1	2	1,2%	C	0	1
SOFTBOL	$ 62.866,32	1,6%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TENIS DE CAMPO	$ 53.701,59	1,4%	B	1	0	0,0%	C	0	1
REMO	$ 51.203,89	1,3%	B	1	0	0,0%	C	0	1
FISICOCULTURISMO	$ 45.419,37	1,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TIRO OLIMPICO	$ 45.020,47	1,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TRIATLON	$ 42.557,15	1,1%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BEISBOL	$ 23.165,99	0,6%	C	0	0	0,0%	C	0	0
TIRO CON ARCO	$ 19.755,72	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BMX	$ 19.156,60	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BILLAR	$ 18.361,32	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
WU SHU	$ 14.575,01	0,4%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BADMINTON	$ 8.082,90	0,2%	C	0	0	0,0%	C	0	0
CANOTAJE	$ 1.800,00	0,0%	C	0	0	0,0%	C	0	0
PELOTA NACIONAL	$ 381,03	0,0%	C	0	0	0,0%	C	0	0

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016 (Muestra de una Provincia)

Como resultado obtenemos una clasificación de las disciplinas dividida en cuatro grupos: las disciplinas con prioridad 3 (muy alta), prioridad 2 (alta), prioridad 1 (baja) y prioridad 0 (prioridad muy baja o nula). Con esto podemos tener definido de forma más clara y sustentada numéricamente qué disciplina tiene mayor grado de importancia para la organización deportiva de acuerdo a las variables mencionadas, lo cual permitirá ahora tener mejor visión a los directores para alguna toma de decisión en cuanto a inversiones se refiera para cualquiera de estas actividades.

4.3. Reasignación de centros de beneficios y centros de costos

Para este procedimiento, después de haber jerarquizado las disciplinas más importantes, se identificarán los centros de costos (CeCo) relacionados con cada disciplina deportiva o centro de beneficio (CeBe), con el fin de enfocar los costos a cada deporte. Este tipo de modelo de costeo propuesto conocido también como variable o costeo directo busca la agrupación de centros de costos direccionados o derivados de una actividad mayor la cual es diferenciada por su generación de valor en una organización.

Por lo cual para el desarrollo de este proyecto se plantea definir aquellas actividades que generan valor para la entidad deportiva o para ser más explícitos, aquellas actividades que son el deber ser de la federación y que finalmente son el servicio que ofrece esta entidad a los deportistas. Es por esta razón que se definió que las actividades importantes que derivan en costos son para este caso las disciplinas deportivas, ya que es la estrategia de la institución enfocarse en desempeño y desarrollo de los deportes que promueve. Con esto se busca conocer la generación de los costos de cada disciplina para obtener un mejor panorama de los costos que incurre cada una de ellas, lo cual nos permitirá analizar qué centros de costos agregan o no valor al servicio dado.

Tabla 12

Tabla de Reasignación de Centros de Beneficios y Centros de Costo

CeBE/CeCo	Denominación
100	**Natación**
5	**Gastos corrientes**
51	**Gastos en personal**
5101	**Remuneraciones básicas**
5102	**Remuneraciones complementarias**
5104	**Subsidios**
5105	**Remuneraciones temporales**
5106	**Aportes patronales a la seguridad social**
5107	**Indemnizaciones**
510101	Sueldos
510203	Décimo tercer sueldo
510204	Décimo cuarto
510499	Otros subsidios
510507	Honorarios
510509	Horas extraordinarias
510510	Servicios personales por contrato
510601	Aporte patronal
510602	Fondo de reserva
510603	Jubilación patronal
510703	Despido intempestivo
510704	Compensación por desahucio
510706	Beneficio por Jubilación
510709	Por renuncia voluntaria
53	**Bienes y servicios de consumo**
5303	**Traslado, instalaciones, viáticos y subsistencia**
530301	Pasaje al interior
530302	Pasaje al exterior
530303	Viáticos y subsistencia en el interior
530304	Viáticos y subsistencia en el exterior
5308	**Bienes de uso y consumo corriente**
530801	Alimentos y bebidas
530802	Vestuarios, lencerías y prendas de protección

58	**Transferencias y donaciones corrientes**
5802	**Donaciones corrientes al sector privado interno**
580204	Al sector privado no financiero (alícuotas)
7	**Gastos de inversión**
73	**Bienes y servicios para inversión**
7304	**instalación, mantenimiento y reparaciones**
730402	Edificios locales y residencias
78	**Donaciones para inversión**
7802	**Donaciones de inversión al sector privado interno**
780206	Becas - ayuda a deportistas
780299	Día del Deportista
8	**Gastos de capital**
84	**Larga duración**
8401	**Bienes muebles**
840103	Mobiliario
840104	Maquinarias y equipos

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016

Este es un ejemplo del centro de beneficio creado por la disciplina de natación. En la cual se observa que los costos en los cuales se incurre solo en para esta actividad son Gastos Corrientes provenientes de Gastos de Personal, Bienes y Servicios de Consumo y Transferencias Corrientes; luego Gastos de Inversión provenientes de Bienes y Servicios de Inversión y Donaciones para Inversión; y finalmente de Gastos de Capital por concepto de Bienes Muebles de Larga Duración. En resumen entre todos estos rubros de costos se encuentran sueldos, mantenimiento, transportes, viáticos, vehículos, etc.

Este mismo concepto debe ser replicado para el resto de disciplinas que administra la federación. Esto permitirá a la gerencia financiera responder con eficacia a las necesidades de recursos que requiere cada actividad deportiva y permitirá realizar el destino de inversiones de manera correcta y eficiente según el deporte lo requiera.

4.4. Identificación de costos directos e indirectos, variables y fijos

En base a lo ya levantado anteriormente que es la jerarquización de las disciplinas deportivas y los costos en los cuales estas incurren producto del desempeño de esa actividad, es necesario analizar minuciosamente e identificar los costos directos y costos indirectos pertenecientes a cada una de las actividades deportivas ya identificadas, así como los costos que son variables y fijos.

Para el presente caso se debe designar como costo directo todo aquel que esté enfocado plenamente al desarrollo deportivo de los deportistas, ya sean desde ayudas a los mismos a través de becas o salarios hasta la inversión en sus implementos, sueldos a entrenadores, movilización de los mismos, entre otros. Mientras que las cuentas variables son aquellas que son marginales según el volumen de la actividad deportiva. Para este caso todas las cuentas pertenecientes a escenarios identificados con una disciplina deportiva son considerados costos directos y variables, puesto que son incurridos con propósitos formativos y son cambiantes según la actividad que se desarrolle.

Tabla 13

Tabla de Costos Directos/Indirectos, Variables/Fijos en Escenarios

DISCIPLINAS

ESCENARIOS

Cuentas	Direct/ind	Vari/fijo
Uniformes deportivos	Directo	Variable
Materiales, insumos, repuestos y accesori.	Directo	Variable
Pasaje al interior	Directo	Variable
Accidentes personales	Directo	Variable
Movilización interna deportistas	Directo	Variable
Alimentación a deportistas	Directo	Variable
Medicinas y productos farmacéuticos	Directo	Variable
Servicios de alimentación	Directo	Variable

Servicios médicos hospitalarios	Directo	Variable
Vestuarios y prendas de protección	Directo	Variable
Implementos deportivos	Directo	Variable
Preparación de selecciones en altura	Directo	Variable
Campeonatos de disciplinas que no van a juegos nacionales	Directo	Variable
Instrumental médico menor	Directo	Variable
Nómina	Directo	Variable
Becas - ayuda a deportistas	Directo	Variable
Implementos deportivos	Directo	Variable
Beneficios Sociales	Directo	Variable
Bono deportivo – juveniles	Directo	Variable
Transporte	Directo	Variable

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016

Así mismo se identificaron todos los costos directos pero en cambio fijos, y son aquellos pertenecientes en su gran mayoría a programas, cantones y ciertos escenarios. Esto se debe a que estas cuentas están relacionadas a la formación de deportistas pero desde otro enfoque, más ligado al fomento deportivo y al deporte familiar que al deporte selectivo competitivo.

Por el otro lado se deben identificar aquellos costos que son indirectos para la ejecución de cualquier actividad deportiva, que en este caso son todos los costos en los que la entidad incurre administrativamente en los complejos y escenarios deportivos y que no están relacionados con el desarrollo de deportistas. Estos sirven para asegurar la calidad y la sostenibilidad de las actividades y su desarrollo, entre los cuales tenemos como ejemplo, servicios básicos, mantenimientos generales, gastos de suministros y equipos, etc. Además estas cuentas son consideradas de carácter fijo dado que no varían según la cantidad de actividad deportiva realizada.

Tabla 14

Tabla de Gastos Generales Directos/Indirectos en Escenarios

GASTOS GENERALES

ESCENARIOS

Cuentas	Direct/ind	Vari/fijo
Gastos edificios, locales y residencias	Indirecto	Fijo
Serv, conserjería, seguridad y vigilan.	Indirecto	Fijo
Mantenimiento	Indirecto	Fijo
Servicios de aseo, fumigación	Indirecto	Fijo
Imp. Valor agregado	Indirecto	Fijo
Nómina	Indirecto	Fijo
Beneficios Sociales	Indirecto	Fijo
Capacitación administrativos	Indirecto	Fijo
Materiales de const, electricos, plom	Indirecto	Fijo
Gastos para reparación e instalación	Indirecto	Fijo
Materiales de oficina	Indirecto	Fijo
Instrumental médico menor	Indirecto	Fijo
Gastos mantenimiento de escenarios	Indirecto	Fijo
Uniformes deportivos	Indirecto	Fijo
Vestuarios y prendas de protección	Indirecto	Fijo
Materiales, insumos, repuestos	Indirecto	Fijo
Materiales de aseo	Indirecto	Fijo

Fuente: Federación Deportiva Provincial 2016

Luego de haber realizado esta clasificación tenemos una definición entre las cuentas que son variables de acuerdo al grado de actividad deportiva realizada y los que son fijos, los cuales no poseen un grado de variabilidad marginal relativa al incremento o disminución de la actividad deportiva en los diferentes escenarios u organismos. Con esta metodología estamos logrando hacer factible la definición de los costos directos e indirectos pero con su dependencia de variabilidad según el índice de utilización de los servicios por cada disciplina.

Se está aprovechando el hecho de que la federación deportiva tiene sus actividades, escenarios, organismos y programas muy bien definidos. Este tipo de metodología de costeo es más fácil de implementar cuando la organización posee volúmenes considerables de costos indirectos y que no han podido ser identificados anteriormente de forma analítica. Además esta entidad posee cantidades altas de costos fijos y una amplia gama de actividades o en este caso disciplinas deportivas por lo cual se dificulta la labor de determinar exactamente la proporción de costo indirecto de cada actividad.

4.5. Determinación de los inductores de costos

Finalmente para el diseño del nuevo sistema de costos a implementar se deben determinar los inductores de costos para cada disciplina deportiva. El propósito de este procedimiento es analizar los inductores de costos en las disciplinas deportivas de la institución. Esto se ejecuta a través de la data histórica de la organización deportiva sobre los resultados y desempeño de cada deporte, lo cual nos nutre con información que permite categorizarlos.

Esta categorización le va a permitir a la organización poder medir el impacto del costo indirecto al costo total, los costos variables marginales en los que se incurre por cada actividad deportiva y la distribución de cada uno de los costes según su utilización por cada disciplina. Estos inductores influyen de forma significativa en la ejecución de una actividad, dando a conocer las causas por las que los costos se producen. Es un factor utilizado para medir como se incurre en un costo, permitiendo la incorporación de los costos de las actividades al costo de los productos. Un inductor de costos de una actividad es una medida cuantitativa del resultado de una actividad.

Por lo tanto luego de haber entendido mejor el proceso de control de gestión contable de la entidad deportiva a través de encuestas in situ, se propone tomar en cuenta los inductores que se narran y explican a continuación.

Volumen Actividad / Costo Actividad

Este indicador se basa en la relación que tendría un costo indirecto con una disciplina deportiva en base al volumen de actividad, es decir el gasto total que demanda esta disciplina. Esta es una manera sencilla de asignar un costo no asignable a una actividad según su peso jerárquico en la organización.

Costo Disciplina / Número de Medallas

Este inductor busca la relación causal entre el costo en el que incurre una disciplina deportiva en un periodo de tiempo (para propósitos de este estudio se debe medir el costo anual) y los logros obtenidos en esa disciplina, los cuales se los mide con la cantidad de medallas ganadas a lo largo de ese periodo. Esto se asemeja a un análisis básico de costo beneficio con el fin de detectar aquellas disciplinas que den más rédito a la federación por las cuales sea necesario invertir de mejor manera los recursos recibidos por el gobierno.

Costo/m2 de Escenario para la disciplina

Este indicador tiene como propósito explicar el factor relativo entre el costo/gasto que implica la administración o mantenimiento de un bien inmueble, en este caso un gasto para la administración de un escenario deportivo, y los metros cuadrados designados para la práctica de una disciplina deportiva específica. Por ejemplo, si un escenario deportivo tiene espacio para realizar 2 diferentes disciplinas, el servicio de vigilancia y guardianía es utilizado en toda el área por lo que ambas disciplinas se ven beneficiadas del servicio por

igual. Esta variable busca poder reasignar recursos financieros de forma más eficiente para cada disciplina dependiendo del uso y beneficio del recurso.

Número de Deportistas/Disciplina

Esta relación explica el número de atletas que practican una determinada disciplina deportiva. Esto nos ayudará en cierta forma a analizar la masificación y acogida que tiene un deporte en un determinado escenario o cantón. Esto permitirá priorizar algunas inversiones en ciertos lugares específicos y ayudará a la toma de decisión para una mejor y eficiente reasignación de presupuesto.

Número de Deportistas/Entrenador

Este inductor tiene como propósito explicar la relación del número de entrenadores designados para una actividad deportiva versus la cantidad de deportistas que posee esa misma disciplina deportiva. La idea de esta relación es entender la dependencia que existe entre los entrenadores y los deportistas, y sobre todo permitirá analizar la eficiencia tanto de la disciplina como la del recurso en cada escenario deportivo.

Escenario/Disciplina/Número de Deportistas

Este inductor busca la relación causal que llegue a existir entre el número de deportistas que practican una disciplina en un escenario de disciplinas varias. Con esto se espera poder determinar de forma más específica la combinación de estas tres variables para poder llegar a una mejor toma de decisiones en cuanto a control de gestión contable y presupuestaria se refiere.

Con esta propuesta de set de inductores lo que se busca es poder finalmente contar con una batería de datos de control financiero de manera muy específica que permita gestionar información contable analizable desde sus diferentes clasificaciones; disciplina, escenarios, cantones, gastos operacionales indirectos y programas deportivos;

de forma segura y veraz. Dada la realidad de la cantidad de información recopilada por parte de la institución, en la actualidad se pueden trabajar con dos tipos de inductores hasta el momento:

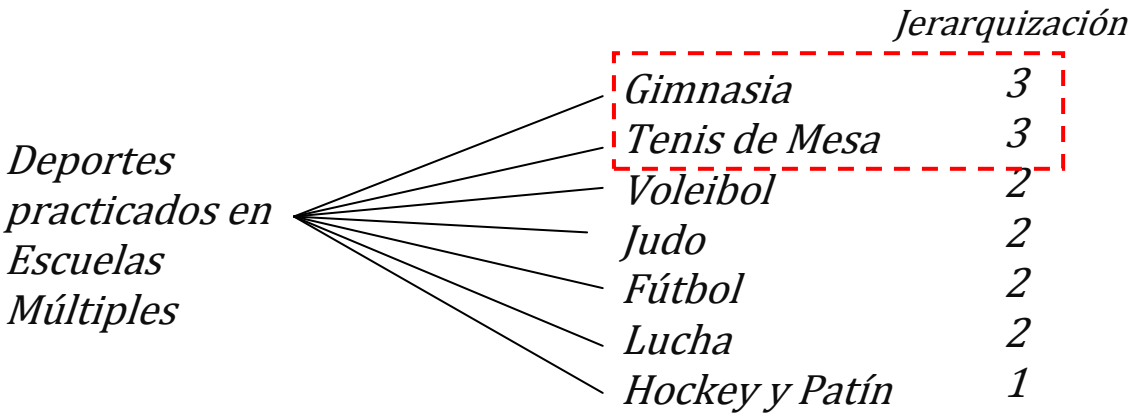
Inductor Volumen/Actividad

$$Ind = \frac{\$Discp\ n}{\sum \$Discp\ 1 + \$Discp\ 2 + \cdots + \$Discp\ n}$$

Ejemplo:

$$Total\ Costo\ Salones\ Varios = \$940.459,77$$

Habiendo identifica el costo total incurrido en Salones Varios. ($940.459,77), se procede a identificar las disciplinas que se practican en el escenario y se las califica de acuerdo al valor obtenido en el proceso de jerarquización antes explicado.



Para la aplicación de esta metodología se propone otorgar pesos para realizar la proporción de los costos según el grado de importancia de cada disciplina. Los deportes que tengan grado 3 van a recopilar el 80% del costo total del escenario, por lo que si en un escenario se practican 2 deportes con grado 3 la sumatoria de costos a inducir a cada uno debe sumar el 80% del costo total del escenario.

Jerarquización	*Peso*	*Proporción del Costo*
3	*80%*	*$75.567,82*
2	*15%*	*$14.168,97*
1	*5%*	*$4.722,98*
		$94.459,77

Estos pesos se los multiplica al valor del costo total incurrido en el escenario deportivo y así es como se obtiene la proporción del costo. Luego se procede a sumar los costos ya incurridos e identificados entre ambas disciplinas, lo cual es igual a $370.680,95. Adicionalmente se calcula la proporción de cada disciplina referente a la sumatoria del costo.

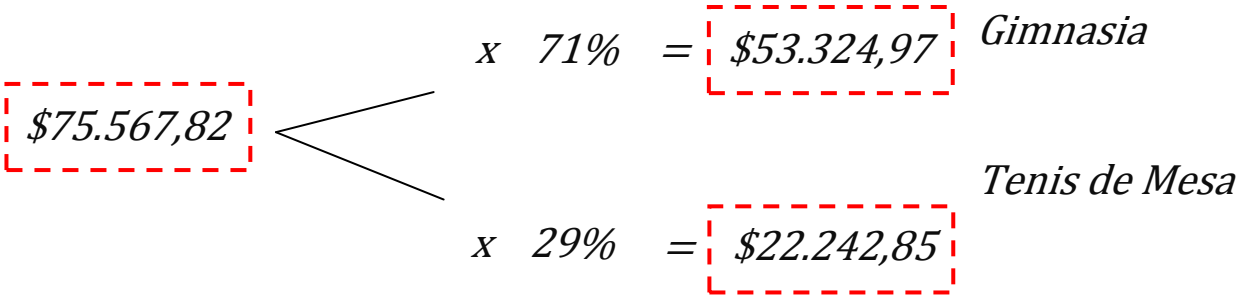
Costo Gimnasia + Costo Tenis de Mesa = $370.680,95

$370.680,95

$261.573,68 (71%) Gimnasia

$109.107,27 (29%) Tenis de Mesa

Finalmente se multiplica la proporción identificada por cada disciplina por el valor ya previamente obtenido correspondiente al 80% del valor total del costo del escenario deportivo.



Esto da como resultado que se debe inducir $53.324,97 a Gimnasia y $22.242,85 a Tenis de Mesa pertenecientes a costos generados en Escuelas Múltiples por conceptos de costos generales para las áreas destinadas para practicar esos deportes específicos.

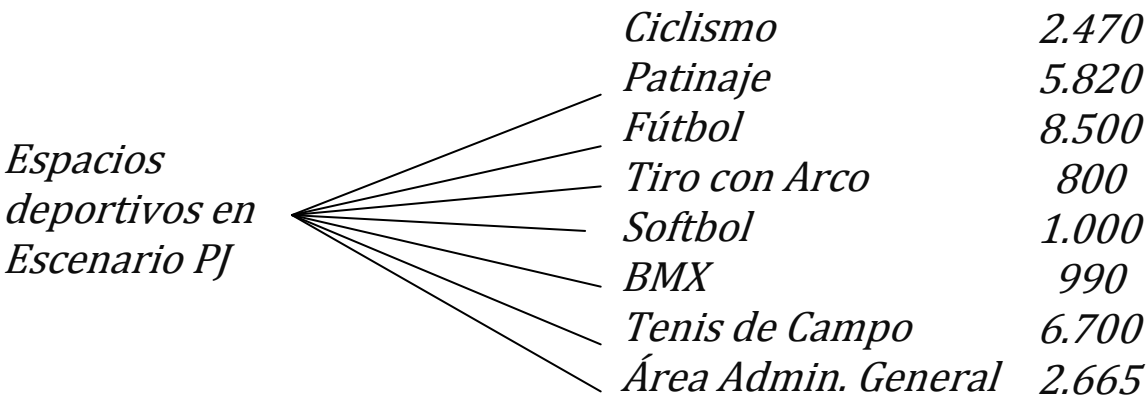
Inductor Escenario/m2

El otro inductor que se sugiere aplicar es el de escenario por metro cuadrado. Este inductor propone inducir costos a disciplinas en base al área destinada para cada deporte en un escenario. Se calcula de la siguiente manera:

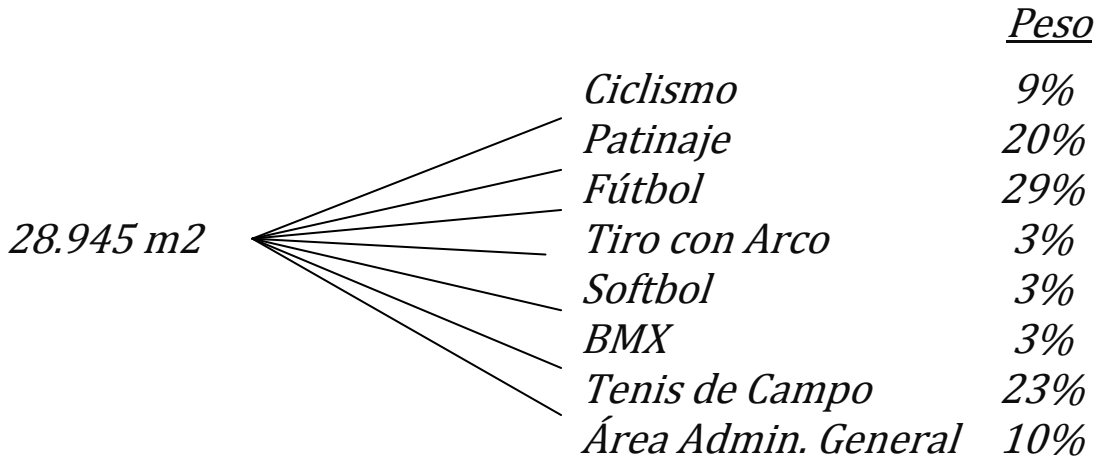
$$Ind = \frac{m2\ Esc\ n}{\sum m2\ Esc\ 1 + \ m2\ Esc2 + \cdots + m2\ Esc\ n}$$

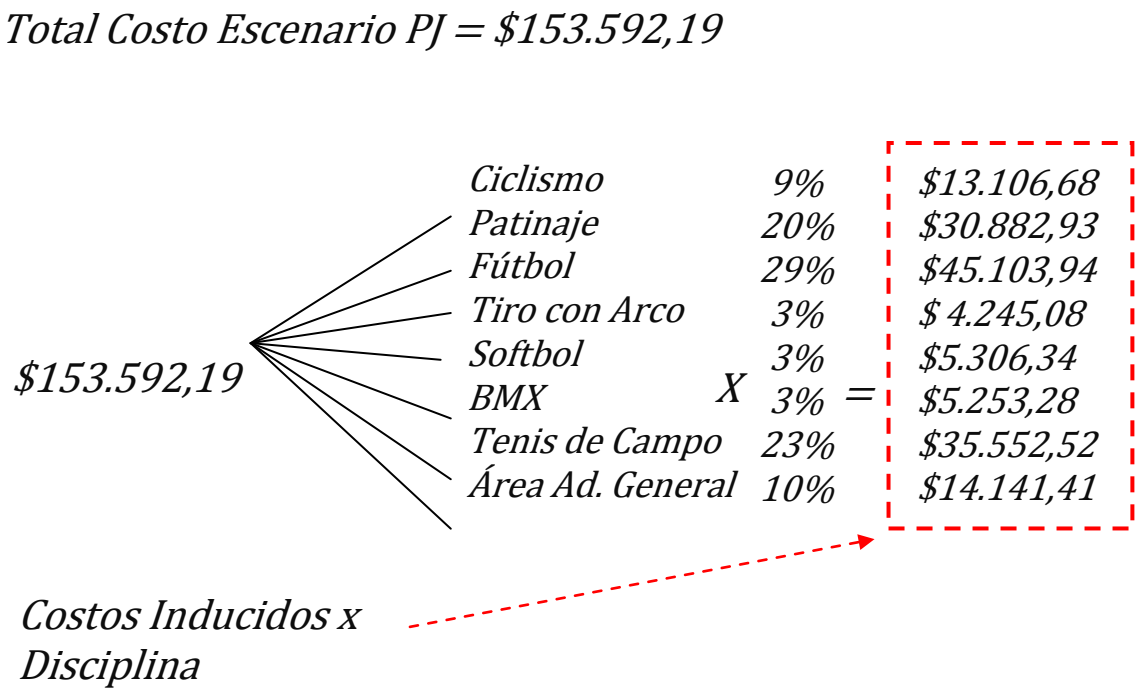
Ejemplo:

Total m2 Escenario PJ = 28.945 m2



En el escenario PJ existen 8 áreas destinadas para promover y formar a deportistas que practican los deportes de ciclismo, patinaje, fútbol, tiro con arco, softbol BMX, tenis de campo y un área administrativa general. Cada área tiene su metro cuadrado identificado, lo que a su vez cada deporte representa un porcentaje de la total área del escenario PJ.





Finalmente lo que se hace es dividir el costo total identificado del escenario PJ y se lo proporciona a cada una de las disciplinas practicadas en ese escenario de acuerdo al peso del metro cuadrado.

Estos inductores se los debe utilizar dependiendo del escenario a gestionar contablemente. El primer inductor es recomendable utilizarlo para escenarios en donde se practiquen pocas disciplinas y que independientemente de su costo, tenga una posición jerárquica importante para la institución de acuerdo a sus logros. Para ejemplificar este enunciado muestro el caso del levantamiento de pesas, deporte que a pesar de ser uno de los que en más costos se incurre, a su vez genera múltiples logros deportivos a nivel de selección a la federación. Esta disciplina se la ejerce en un escenario en donde adicionalmente sólo se practican dos actividades adicionales por ende es una decisión correcta utilizar este inductor que aterriza a los costos a la realidad deportiva.

Mientras que el inductor de m2 por escenario se recomienda ser tomado en cuenta especialmente para complejos deportivos (conjunto de escenarios y espacios en un solo lugar) en donde se practican muchos deportes incluso de diferentes grados jerárquicos, tanto actividades de grado 3 como hasta actividades que no son de selección pero que sirven para fomentar el deporte en la ciudad. El mejor ejemplo para aclarar esto es el softbol, puesto que es un deporte que se practica en un complejo de un área muy grande y que el costo en que se incurre para mantener esta cancha es considerable, sin embargo el softbol no es un deporte que genera medallas para la federación. Por lo tanto es justo considerar su extensa área al momento de inducir un costo contabilizado en el complejo deportivo.

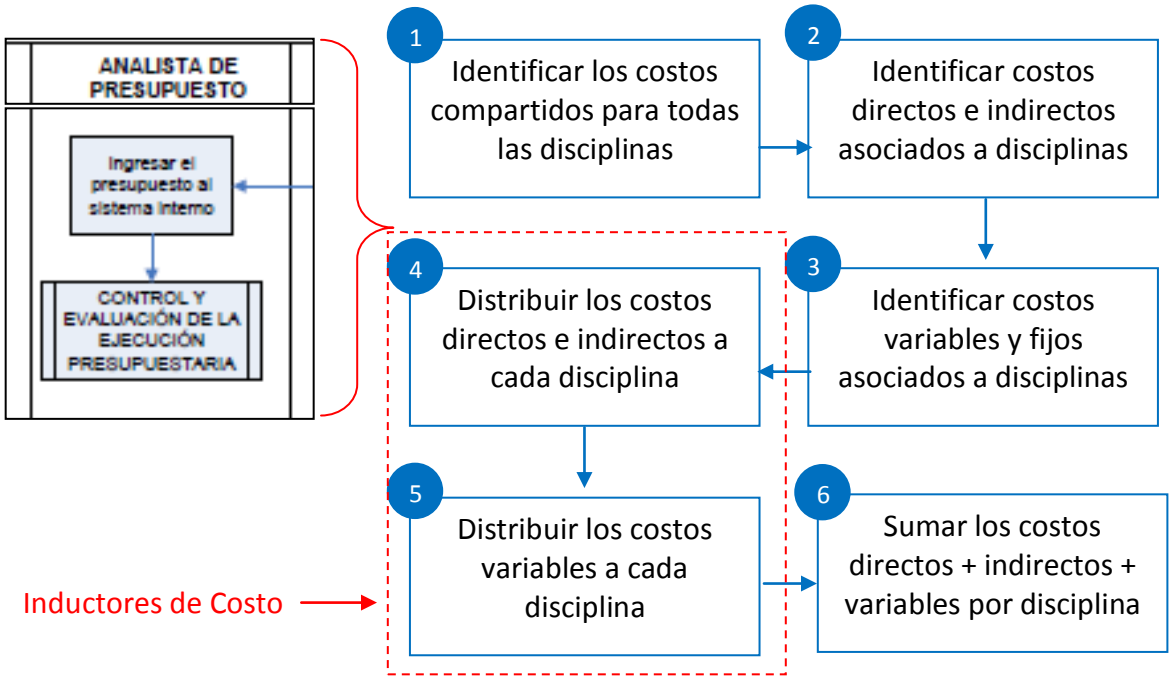
A modo de conclusión de este capítulo, podemos decir que la utilización de los inductores nombrados en el capítulo depende de los escenarios y disciplinas a administrar. Además es necesario recopilar la mayor información posible en cuanto a aspectos de las disciplinas respecta como por ejemplo número de deportistas, número de entrenadores, áreas de las zonas, para que sirvan como variables para la gestión contable de los deportes. De esta forma la organización va a poder tener un mejor control de gestión basado en detalles por categorías que le permita tomar decisiones estratégicas de asignación de recursos.

4.6. Flujograma de proceso propuesto para la asignación de costos

Es deber, como parte de este trabajo, dejar claramente explicado en dónde se va a focalizar la propuesta, o mejor dicho, dónde va a generar un impacto en la entidad. Es responsable el indicar en qué parte del proceso se debe constatar la mejora propuesta para luego poder contrastarla con el proceso anterior.

Figura 6

Flujograma de proceso propuesto para asignación de costos



La propuesta de utilizar la metodología del costeo directo se establece dentro de la responsabilidad del analista de presupuesto, quien es el cargo responsable del control y evaluación de la ejecución presupuestaria. Es en esa parte del proceso en donde se establece el nuevo método el cual se detalla en la parte superior. Este proceso se trata de identificar y asociar los costos que sean directos y variables a cada disciplina deportiva y los costos indirectos distribuirlos a través de los inductores del costo. Finalmente lo que se lograría con esto es cuantificar específicamente todos los costos en los que incurre cada disciplina asociando costos que anteriormente no eran contabilizados para ninguna disciplina.

Adicionalmente el analista estará en la capacidad de identificar y cuantificar aquellos costos hundidos particulares, los cuales en la actualidad no son posibles de

medir, ya que dada la realidad de este tipo de organizaciones deportivas puede llegar a ser confuso detectar si un costo incurrido es un costo hundido o un costo fijo debido a que estas entidades administran una gran cantidad de actividades deportivas. Según James Surowieki, para la identificación de un costo hundido es irrelevante si se lo ha incurrido en el pasado o es un costo que no se pueda evitar en el futuro. Por otro lado la teoría tradicional sostiene que es aquel el que ya sucedió en el pasado y no se lo puede recuperar.

En fin cualquiera de las dos teorías pueden llegar a confundir en la práctica, va a depender del analista cómo clasifica este tipo de costo. Es por esta razón que esta metodología permitirá tener una mejor distinción de sus costos. Hoy en día la institución deportiva provisiona gastos de contingencia para cualquier eventualidad que se requiera para la sostenibilidad de los proyectos deportivos y son controlados por el área de presupuesto de la organización. Es importante tomar en cuenta estos aspectos para la aplicación del nuevo sistema de costeo directo para que finalmente se pueda ejecutar de manera ágil es de mucha importancia que la entidad deportiva mejore sus técnicas de recolección de facturas y sistematice el proceso de control de ejecución presupuestal.

CAPÍTULO 5: APLICACIÓN DEL NUEVO SISTEMA PROPUESTO

Este capítulo recopila toda la aplicación de la propuesta planteada del costeo directo a una entidad deportiva. El propósito de esta parte de la investigación es demostrar cómo la institución debe aplicar este método que es nuevo para este tipo de industria. Para los siguientes literales se utilizarán datos reales sobre los costos de las disciplinas deportivas que se ejercen en esta federación provincial.

5.1. Modelo del nuevo control de gestión de presupuestos y gastos basado en los inductores de costos

Anteriormente ya se ha expresado la necesidad de una operación contable y financiera que sea técnica y que se sustente bajo alguna teoría exitosa. No es común en organizaciones gubernamentales y mucho menos en aquellas que son deportivas utilizar métodos probados en otro tipo de industrias privadas, pues al parecer no se cuenta por lo general con el recurso dentro de estas entidades que se encargue de desarrollar justamente y mejorar los procesos financieros existentes. La federación deportiva, la cual es objeto de esta investigación, no es la excepción.

Los capítulos anteriores se han dedicado a esclarecer el entorno tanto legal como conceptual en el que se desenvuelve la federación deportiva. También se ha explicado la realidad actual administrativa que se maneja dentro de ella y hemos expuesto la metodología que se propone desplegar de forma detallad y con ejemplos para mejorar el proceso actual de control de gestión financiera y contable de la entidad deportiva. Conocemos que la institución basa su operación en las disposiciones que sentencia el Ministerio del Deporta a través del POA.

La metodología del costeo directo no es una teoría que se encuentre documentada relacionada a instituciones deportivas, pero a pesar de esto, este trabajo tenía como desafío incorporar esta metodología a las prácticas de una entidad de este tipo en un entorno que maneja muchas limitaciones de recursos. A continuación se va a explicar cómo este sistema de costeo es aplicable al proceso actual de control de gestión de la federación deportiva.

Como se mencionó anteriormente la estrategia de la entidad es direccionar de mejor manera ya más eficaz los recursos a las disciplinas deportivas. Por eso este método intenta conducir la organización hacia ese objetivo. Para esto tomamos el detalle del estado de situación del año 2015 en donde se encuentra detallado todos los gastos a nivel por cada cuenta en ese año (Ver Anexo 6). Con esto lo que se propone realizar es una reorganización de los gastos por disciplina, escenario, programas y organismos.

Clasificación	**Total Gastos**	
Disciplinas	$	3.891.080,45
Escenarios	$	2.508.244,87
Gastos generales	$	2.040.414,37
Organismos	$	574.626,80
Programas	$	1.441.079,63
Total general	**$**	**10.455.446,12**

Actualmente de esta forma es como se tiene organizada las finanzas en la institución, sin embargo existe cierto gasto contabilizado en escenarios que pueden ser asociados a las disciplinas deportivas y el identificarlos puede ser de mucha utilidad para analizar los costos y beneficios de la gestión administrativa. A continuación se presentan los costos de cada disciplina deportivo:

Disciplina	Total Gasto
Ajedrez	$ 95.475,12
Atletismo	$ 211.183,40
Bádminton	$ 8.082,90
Baloncesto	$ 64.960,77
Béisbol	$ 23.165,99
Billar	$ 18.361,32
Bmx	$ 19.156,60
Boxeo	$ 187.002,59
Canotaje	$ 1.800,00
Carreras en patines	$ 8.675,00
Ciclismo	$ 132.233,89
Ecuestres	$ 71.928,24
Escalada deportiva	$ 42.874,09
Fisicoculturismo	$ 45.419,37
Fútbol	$ 200.177,00
Gimnasia	$ 261.573,68
Hockey y patinaje	$ 86.274,69
Judo	$ 111.188,93
Karate do	$ 104.150,25
Lev. De pesas	$ 146.929,91
Lucha	$ 136.425,34
Natación	$ 136.853,28
Pelota nacional	$ 381,03
Remo	$ 51.203,89
Softbol	$ 62.866,32
Tae kwon do	$ 138.663,22
Tenis de campo	$ 53.701,59
Tenis de mesa	$ 109.107,27
Tiro con arco	$ 19.755,72
Tiro olímpico	$ 45.020,47
Tiro practico	$ 75.811,60
Triatlón	$ 42.557,15
Voleibol	$ 140.518,57
Wu-shu	$ 14.575,01
Total general	**$ 2.868.054,20**

La suma de todos los costos pertenecientes a las disciplinas deportivas es de **$2.868.054,20**, sin embargo en el cuadro consolidado es de **$3.891.080,45**. La diferencia de **$1.023.026,25** corresponde a un grupo de cuentas que la entidad denomina como “Disciplina Indirecta” y son aquellas cuentas que no han podido ser contabilizadas bajo alguna actividad específica. Esto se da comúnmente detalles como salarios a metodólogos que no laboran para algún deporte en especial.

Disciplina Indirecta	Total Gasto
Nómina	$ 376.088,76
Existencia de equipos de cómputo sistemas	$ 163.664,43
Uniformes deportivos	$ 134.967,05
Materiales, insumos, repuestos y accesorios	$ 78.643,24
Pasaje al interior	$ 64.251,79
Accidentes personales	$ 56.000,00
Aporte patronal	$ 35.456,36
Fondo de reserva	$ 19.065,78
Eventos públicos y oficiales	$ 19.030,89
Movilización interna deportistas	$ 14.347,29
Alimentación a deportistas	$ 11.088,10
Medicinas y productos farmacéuticos	$ 10.021,43
Juegos nacionales	$ 9.226,99
Servicios de alimentación	$ 7.684,22
Servicios médicos hospitalarios y complement.	$ 6.808,00
Vestuarios, lencerías y prendas de protección	$ 3.648,00
Implementos deportivos	$ 3.280,08
Materiales de Impresión y Fotografía	$ 3.026,45
Materiales de oficina	$ 1.764,90
Juegos pre juveniles 2015	$ 1.445,86
Imp. Valor agregado	$ 1.269,76
Preparación de selecciones en altura y adaptación	$ 688,00
Campeonatos de disciplinas que no van a juegos	$ 464,50
Instrumental médico menor	$ 389,20
Materiales de aseo	$ 241,41
Materiales de const, eléctricos y señalización	$ 231,98
Juegos nacionales menores 2015	$ 132,06
Gastos de reparación, mantenimiento e inst.	$ 77,70
Masificación	$ 22,02
Total general	$ 1.023.026,25

La segunda categoría es la de escenarios deportivos, la cual suma un total de **$1.404.083,44** pertenecientes a los gastos que incurren directamente en cada uno de los escenarios.

Escenarios Deportivos	**Total Gastos**	
Cancha de béisbol D	$	9.523,50
Cancha de futbol	$	88,37
Coliseo AJ	$	20.309,21
Coliseo C	$	35.523,41
Coliseo de combate	$	7.366,95
Comp. DRG	$	54.942,23
Complejo BC	$	2.000,58
Complejo RG	$	1.933,16
Complejo PJ	$	153.592,19
Escuela de béisbol D	$	106,38
Escuela de futbol	$	17.287,43
Salones Varios	$	94.459,77
Estadio M	$	415.689,46
Estadio RU	$	46.164,08
Estadio YU	$	103.238,40
Gimnasio de box	$	2.378,09
GyQ	$	10.554,59
Macrogimnasio	$	53.966,77
Piscina CM	$	98.567,47
Piscina GV	$	148.630,70
Piscina LP	$	23.210,43
Piscina LCM	$	839,89
Piscina olímpica	$	34.525,79
Pista atlética V.E.E.	$	4.704,99
Polideportivo H	$	46.040,29
Residencia RG	$	18.439,31
Total general	**$**	**1.404.083,44**

También se tiene documentas cuentas que provienen de gastos que se son devengados en cierta forma por cada uno de los escenario pero que no se tiene un seguimiento específico para estos espacios, como por ejemplo servicios de limpieza que son servicios prestados por un proveedor pero lo realiza a niveles de algunos escenarios y no de uno en especial. El costo total de esto identificado como “Escenarios Indirectos” es de **$1.104.161,43**

Escenarios Indirectos	**Total Gasto**
Gastos en edificios, locales y residencias	$ 304.359,21
Servicio de conserjería, seguridad y vigilancia	$ 236.900,90
Agua potable	$ 224.200,41
Mantenimiento	$ 108.385,17
Servicios de aseo, vestimenta de trabajo fumigación	$ 81.210,04
Imp. Valor agregado	$ 56.101,06
Nomina	$ 28.677,06
Aporte patronal	$ 14.976,46
Capacitación administrativos	$ 11.431,75
Materiales de const, eléctricos, plom y señalización	$ 10.175,10
Gastos para reparación, mantenimiento e instalación	$ 7.362,35
Fondo de reserva	$ 6.316,96
Materiales de oficina	$ 2.590,84
Instrumental médico menor	$ 2.345,96
Compensación por desahucio	$ 1.620,00
Gastos para mantenimiento y reparación escenarios	$ 1.482,07
Vacaciones	$ 1.077,80
Décimo tercer sueldo	$ 1.020,14
Uniformes deportivos	$ 1.004,70
Décimo cuarto sueldo	$ 757,16
Vestuarios, lencerías y prendas de protección	$ 737,06
Materiales, insumos, repuestos y accesorios	$ 687,86
Materiales de aseo	$ 636,97
Movilización interna deportistas	$ 104,40
Total general	**$ 1.104.161,43**

La tercera categoría que se identifica en la institución deportiva es la de organismos y esto corresponde dinero gastado en cada uno de estos cantones producto de la inversión realizada con propósitos de fomento deportivo. A pesar de ser dinero destinado a la formación deportiva, esta inversión no genera réditos deportivos, ya que ningún deportista seleccionado proviene de estos lugares. El valor de **$ 574.626,80** representa el 5% de la total inversión por parte de la federación provincial.

Organismos	**Total Gasto**	
Asociaciones y Ligas	$	16.018,27
Aso. Bal	$	27.176,85
Aso. Balz	$	21.759,10
Aso. Buc	$	24.593,85
Aso. Col	$	21.913,43
Aso. Dau	$	22.975,85
Aso. Dur	$	16.552,27
Aso. ET	$	23.568,64
Aso. Emp	$	29.166,85
Aso. IA	$	25.560,75
Aso. Juj	$	22.461,57
Aso. LS	$	24.831,57
Aso. MM	$	14.231,94
Aso. Mil	$	29.538,29
Aso. Nar	$	24.585,81
Aso. Narito	$	26.488,13
Aso. Nob	$	25.253,35
Aso Pal	$	17.203,61
Aso. PC	$	24.594,15
Aso. Pla	$	24.241,58
Aso. Sal	$	28.063,29
Aso. Sam	$	21.579,40
Aso. SL	$	26.424,85
Aso. SB	$	11.347,35
Aso. Yag	$	24.496,05
Total general	**$**	**574.626,80**

A nivel de programas deportivos la federación presentó en el 2015 un gasto total de **$ 1.441.079,63** pertenecientes a programas para impulsar el deporte en la provincia. El rubro mayor se debió al desarrollo de los juegos nacionales de ese año, éste será un costo considerado como adicional para nuestro análisis.

Programas	Total Gasto
Juegos Nacionales	$ 1.153.981,30
Proyecto masificación	$ 91.205,46
Unidad educativa	$ 195.892,87
Total general	**$ 1.441.079,63**

Finalmente la última categoría que se recopila es la de gastos generales. Aquí se recopilan todos los gastos indirectos en los que se incurre a nivel general de la organización y que son mayormente de índole administrativos y sirven como soporte para las áreas deportivas. Entre estos tenemos todas las áreas de financias, metodología, mercadeo, ventas, administración, lo cual sumó $**2.539.686,79** en el año 2015.

Gastos Generales	Total Gasto	
Nomina	$	1.002.505,07
Imp. Valor agregado	$	283.787,67
Otros impuestos, tasas y contribuciones	$	217.417,37
Dep. De bienes de administración	$	169.937,15
Aporte patronal	$	111.112,98
Despido intempestivo	$	102.450,13
Renuncia voluntaria	$	80.650,25
Gastos en vehículos	$	68.373,73
Fondo de reserva	$	62.046,40
Energía eléctrica	$	52.510,16
Servicios ocasionales	$	35.318,79
Consultoría, asesoría, investigación	$	29.039,25

Materiales de oficina	$	26.070,72
Edición, impresión, reproducción y publicación	$	25.536,83
Compensación por desahucio	$	24.268,96
Servicios de auditoria	$	23.375,00
Jubilación patronal	$	22.472,57
Fidelidad	$	20.620,83
Alimentos y bebidas	$	18.543,72
Servicios de capacitación	$	18.402,63
Incendio, robo, responsabilidad civil	$	17.882,15
Combustible y lubricantes	$	15.351,19
Buen uso	$	14.893,46
Pasaje al interior	$	12.850,44
Uniformes deportivos	$	10.248,11
Comisiones bancarias	$	8.881,03
Horas extraordinarias	$	8.685,32
Vehículos	$	7.920,75
Directorio	$	6.065,85
Viáticos y subsistencia en el interior	$	5.978,49
Condecoraciones y homenajes en actos prot.	$	4.767,85
Materiales de Impresión y Fotografía	$	4.604,04
Gastos de maquinarias y equipos	$	4.462,06
Estudio y diseños de proyectos	$	3.841,00
Desarrollo actualización, asist. Técnica y soporte	$	3.553,37
Repuestos y accesorios	$	3.539,23
Vestuarios, lencerías y prendas de protección	$	2.223,52
Maquinarias y equipos	$	2.200,00
Materiales de aseo	$	1.630,36
Uniformes	$	1.515,30
Servicios de correos	$	862,92
Pasaje al exterior	$	823,94
Costo de pérdidas en existencias	$	773,33
Herramientas	$	680,84
Otros gastos financieros	$	520,66
Equipos, sistemas y paquetes informáticas	$	471,50

Materiales didácticos	$	421,50
Transporte de personal	$	391,27
Difusión, información y publicidad	$	367,20
Equipos electrónicos	$	174,27
Medicinas y productos farmacéuticos	$	92,00
Servicios médicos hospitalarios y complement.	$	78,86
Menaje de cocina, de hogar y accesorios	$	41,71
Viáticos y subsistencia en el exterior	$	35,00
Equipos de computo	$	(129,31)
Eventos públicos y oficiales	$	(1.452,63)
Total general	**$**	**2.539.686,79**

Estos detalles mostrados son la base para la aplicación de la nueva metodología propuesta. Esta clasificación realizada permitirá tener un control más amplio y general de las cuentas de la institución. A partir de esto podemos proceder a implementar la metodología con los datos obtenidos del año 2015 y se podrá analizar su impacto en la administración financiera de las disciplinas deportivas.

5.2. Implementación piloto del nuevo sistema propuesto

Para la implementación del piloto del nuevo método de control de gestión financiera es fundamental haber organizado las categorías contables así como haber definido cuáles son los costos directos/indirectos y variables/fijos en los capítulos anteriores. Por lo tanto habiendo ya explicado la metodología podemos implementarla utilizando los datos contables del año 2015. Lo primero que se va a indicar para el desarrollo del piloto es el que no se va a tomar en cuenta el siguiente rubro:

Juegos Nacionales	**$**	**1.153.981,30**

por razones que este es un costo que fue designado específica y únicamente por el Ministerio del Deporte para ese año para el desarrollo de los juegos nacionales en esa provincia y es un evento que no va a ser considerado en los siguientes años como recurso para la institución. Por lo tanto al total del gasto incurrido en 2015, le restamos el valor por Juegos Nacionales lo que nos da un valor total de **$9.301.464,82** a ser contemplado para el resto del piloto.

Supuestos para la aplicación del modelo

Para el desarrollo de este piloto se van a tomar en cuenta los siguientes supuestos:

- Es un costeo enfocado hacia los logros deportivos, no a aspectos de ingresos financieros.
- No se está considerando ingresos de autogestión en las disciplinas deportivas.
- Todos los escenarios deportivos se los está tomando en cuenta como costos directos porque van enfocados a la formación de deportistas.
- Se está considerando que todos los escenarios están actualmente habilitados para la práctica de deporte.
- Todos los gastos incurridos en escenarios deportivos están siendo destinados actualmente para cada disciplina que se practica en ese escenario.
- A pesar de ser un costo directo con fines formativos, no se está considerando el recurso otorgado a programas para inducirlo a disciplinas.
- Los cantones u organismos no se los está considerando para ser inducidos a disciplinas porque no tienen fines de selección provincial.

Costos Variables/Fijos y Directos/Indirectos

A continuación se muestran los valores de los costos variables y fijos separados según su categoría que se generaron en la institución en el 2015:

Vari/Fijo	Disciplinas Directo	Total Disciplinas
Fijo	$ 630.745,35	$ 630.745,35
Variable	$ 3.260.335,10	$ 3.260.335,10
Total general	**$ 3.891.080,45**	**$ 3.891.080,45**

Vari/Fijo	Escenarios Directo	Indirecto	Total Escenarios
Fijo	$ 267.120,41	$ 879.856,62	$ 1.146.977,03
Variable	$ 1.136.963,03	$ 224.304,81	$ 1.361.267,84
Total general	**$ 1.404.083,44**	**$ 1.104.161,43**	**$ 2.508.244,87**

Las todas las cuentas destinadas a disciplinas, organismos y programas son gastos directos, ya que son destinadas a la formación del deporte.

Las cuentas de gastos generales son consideradas gastos indirectos, puesto que son destinados para la administración de la institución y sirven como áreas de soporte. En cambio la categoría de escenarios se encuentra separada por cuentas directas e indirectas; los directos pertenecen a los gastos que tienen que ver con la formación como por ejemplo profesores que trabajen dentro de los escenarios y los indirectos tienen que ver con todo lo que tenga que ver con actividades administrativas y de mantenimiento de esos escenarios.

Vari/Fijo	Total CANTONES
Fijo	$ 574.626,80
Variable	$ 0,00
Total general	**$ 574.626,80**

Vari/Fijo	G. Generales
Fijo	$ 2.040.414,37
Variable	$ 0,00
Total general	**$ 2.040.414,37**

Vari/Fijo	Total PROGRAMAS
Fijo	$ 287.098,33
Variable	$ 0,00
Total general	**$ 287.098,33**

Los gastos variables para la entidad deportivo son aquellos que involucran su volatilidad según la intensidad de las actividades deportivas, mientras que los gastos fijos son aquellos que no dependen de la actividad deportiva y que la institución debe de incurrir igualmente. Se obtuvo que el monto por gastos fijos en el 2015 fuera de $4.679.861,88 y el monto de gastos variables fue de $4.621.602,94.

Vari/Fijo	Organismos	Disciplinas	Escenarios	G. General	Programas	Total general
Fijo	$ 574.626,80	$ 630.745,35	$ 1.146.977,03	$ 2.040.414,37	$ 287.098,33	$ 4.679.861,88
Variable	$ 0,00	$ 3.260.335,10	$ 1.361.267,84	$ 0,00	$ 0,00	$ 4.621.602,94
Total general	$ 574.626,80	$ 3.891.080,45	$ 2.508.244,87	$ 2.040.414,37	$ 287.098,33	$ 9.301.464,82

Jerarquización de Disciplinas

Acoplando el proceso de jerarquización de disciplinas explicado en el capítulo anterior, a continuación se muestra el resultado, el cual va a servir para los inductores del costo más adelantes explicados.

CATEGORIA	COSTO	PESO COSTO	ABC	Cal	MEDALLAS	PESO MEDALLAS	ABC	Cal	Priorizar
GIMNASIA	$ 261.573,68	6,7%	A	3	24	13,9%	A	3	3
ATLETISMO	$ 211.183,40	5,4%	A	3	16	9,2%	A	3	3
LEV. DE PESAS	$ 146.929,91	3,8%	A	3	29	16,8%	A	3	3
NATACION	$ 136.853,28	3,5%	A	3	21	12,1%	A	3	3
TENIS DE MESA	$ 109.107,27	2,8%	A	3	12	6,9%	A	3	3
KARATE DO	$ 104.150,25	2,7%	A	3	10	5,8%	A	3	3
ESCALADA	$ 42.874,09	1,1%	B	1	11	6,4%	A	3	2
BOXEO	$ 187.002,59	4,8%	A	3	6	3,5%	B	1	2
VOLEIBOL	$ 140.518,57	3,6%	A	3	2	1,2%	B	1	2
LUCHA	$ 136.425,34	3,5%	A	3	7	4,0%	B	1	2
JUDO	$ 111.188,93	2,9%	A	3	4	2,3%	B	1	2
AJEDREZ	$ 95.475,12	2,5%	A	3	7	4,0%	B	1	2
PATINAJE	$ 8.675,00	0,2%	C	0	18	10,4%	A	3	2
DISC. INDIRECTAS	$ 1.023.026,25	26,3%	A	3	0	0,0%	C	0	2
FÚTBOL	$ 200.177,00	5,1%	A	3	1	0,6%	C	0	2
TAE KWON DO	$ 138.663,22	3,6%	A	3	2	1,2%	C	0	2
CICLISMO	$ 132.233,89	3,4%	A	3	1	0,6%	C	0	2
HOCKEY Y PATIN	$ 86.274,69	2,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TIRO PRACTICO	$ 75.811,60	1,9%	B	1	0	0,0%	C	0	1
ECUESTRES	$ 71.928,24	1,8%	B	1	0	0,0%	C	0	1
BALONCESTO	$ 64.960,77	1,7%	B	1	2	1,2%	C	0	1
SOFTBOL	$ 62.866,32	1,6%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TENIS DE CAMPO	$ 53.701,59	1,4%	B	1	0	0,0%	C	0	1
REMO	$ 51.203,89	1,3%	B	1	0	0,0%	C	0	1
FISICOCULTURISMO	$ 45.419,37	1,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TIRO OLIMPICO	$ 45.020,47	1,2%	B	1	0	0,0%	C	0	1
TRIATLON	$ 42.557,15	1,1%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BEISBOL	$ 23.165,99	0,6%	C	0	0	0,0%	C	0	0
TIRO CON ARCO	$ 19.755,72	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BMX	$ 19.156,60	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BILLAR	$ 18.361,32	0,5%	C	0	0	0,0%	C	0	0
WU SHU	$ 14.575,01	0,4%	C	0	0	0,0%	C	0	0
BADMINTON	$ 8.082,90	0,2%	C	0	0	0,0%	C	0	0
CANOTAJE	$ 1.800,00	0,0%	C	0	0	0,0%	C	0	0
PELOTA NACIONAL	$ 381,03	0,0%	C	0	0	0,0%	C	0	0

Relación entre escenario y deporte practicado

Para la aplicación de este piloto es necesario recopilar la información de todos los deportes que se practican en cada escenario deportivo. El supuesto para esta parte de la implementación es que en cada escenario deportivo con sus respectivos espacios se practican los deportes con objetivo de selecciones provinciales, es decir si hay un espacio de una cancha de fútbol se considera que esa área es utilizada para el deporte fútbol sin precisar que también puede ser utilizada para entrenar softbol o rugby.

Escenario	Billar	BMX	Boxeo	Escalada
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
CANCHA DE FUTBOL	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO C	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO DRG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO PJ	$ 0,00	$ 5.253,28	$ 0,00	$ 0,00
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
SALONES VARIOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO M	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 10.999,11
ESTADIO RU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 2.378,09	$ 0,00
GyQ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA CM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA OLIMPICA	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
POLIDEPORTIVO H	$ 0,00	$ 0,00	$ 2.252,73	$ 0,00
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
MACROGYM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general	$ 0,00	$ 5.253,28	$ 4.630,82	$ 10.999,11

Escenario	Fútbol	General	Gimnasia	HockeyPatín
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
CANCHA DE FUTBOL	$ 88,37	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO C	$ 0,00	$ 35.523,41	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 7.366,95	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO DRG	$ 8.531,31	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 2.000,58	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO PJ	$ 45.103,94	$ 14.141,41	$ 0,00	$ 0,00
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
SALONES VARIOS	$ 22.108,53	$ 0,00	$ 53.324,97	$ 4.722,99
ESTADIO M	$ 51.354,31	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO RU	$ 46.164,08	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GyQ	$ 0,00	$ 10.554,59	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA CM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA OLIMPICA	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
POLIDEPORTIVO H	$ 0,00	$ 0,00	$ 18.793,08	$ 0,00
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 18.439,31	$ 0,00	$ 0,00
MACROGYM	$ 0,00	$ 53.966,77	$ 0,00	$ 0,00
Total general	$ 173.350,54	$ 141.993,02	$ 72.118,05	$ 4.722,99

Escenario	Judo	Karate	Lev. de Pesas	Lucha
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
CANCHA DE FUTBOL	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO C	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO DRG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO PJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
SALONES VARIOS	$ 2.677,90	$ 0,00	$ 0,00	$ 3.285,69
ESTADIO M	$ 0,00	$ 0,00	$ 136.442,21	$ 0,00
ESTADIO RU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GyQ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA CM	$ 6.130,89	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA OLIMPICA	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
POLIDEPORTIVO H	$ 1.339,44	$ 7.482,80	$ 10.556,36	$ 1.643,45
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
MACROGYM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general	$ 10.148,23	$ 7.482,80	$ 146.998,57	$ 4.929,15

Escenario	Natación	Softbol	Tae Kwondo	TenisCampo
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
CANCHA DE FUTBOL	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO C	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO DRG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO PJ	$ 0,00	$ 5.306,35	$ 0,00	$ 35.552,52
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
SALONES VARIOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO M	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO RU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GyQ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA CM	$ 116.486,90	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA OLIMPICA	$ 173.998,67	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
POLIDEPORTIVO H	$ 0,00	$ 0,00	$ 1.670,41	$ 0,00
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
MACROGYM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general	$ 290.485,57	$ 5.306,35	$ 1.670,41	$ 35.552,52

Escenario	Tenis Mesa	Tiro c. Arco	Tiro Práctico	Voleibol
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
CANCHA DE FUTBOL	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO C	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO DRG	$ 45.500,31	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
COMPLEJO PJ	$ 0,00	$ 4.245,08	$ 0,00	$ 0,00
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
SALONES VARIOS	$ 22.242,84	$ 0,00	$ 0,00	$ 3.384,28
ESTADIO M	$ 0,00	$ 0,00	$ 20.784,47	$ 0,00
ESTADIO RU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
GyQ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA CM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISCINA OLIMPICA	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
POLIDEPORTIVO H	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
MACROGYM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general	$ 67.743,15	$ 4.245,08	$ 20.784,47	$ 3.384,28

Escenario	Wushu	Esc. Indirectos	Ciclismo	Patinaje	Total general
CANCHA DE BEISBOL D	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 9.629,88
CANCHA DE FUTBOL	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 88,37
COLISEO AJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 20.309,21
COLISEO C	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 35.523,41
COLISEO DE COMBATE	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 7.366,95
COMPLEJO DRG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 56.875,39
COMPLEJO BC	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 2.000,58
COMPLEJO PJ	$ 0,00	$ 0,00	$ 13.106,68	$ 30.882,93	$ 153.592,19
ESCENARIOS INDIRECTOS	$ 0,00	$ 1.104.161,43	$ 0,00	$ 0,00	$ 1.104.161,43
SALONES VARIOS	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 111.747,20
ESTADIO M	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 415.689,46
ESTADIO RU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 46.164,08
ESTADIO YU	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 103.238,40
GIMNASIO DE BOX	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 2.378,09
GyQ	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 10.554,59
PISCINA CM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 122.617,79
PISCINA OLIMPICA	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 183.156,49
PISTA ATLETICA V.E.E.	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 4.704,99
POLIDEPORTIVO H	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 46.040,29
RESIDENCIA RG	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 18.439,31
MACROGYM	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 53.966,77
Total general	**$ 0,00**	**$ 1.104.161,43**	**$ 13.106,68**	**$ 30.882,93**	**$ 2.508.244,87**

El valor total de $2.508.244,87 corresponde a los costos incurridos en todos los escenarios con cada una de las disciplinas. Este ejercicio se hizo como paso esencial antes de empezar a utilizar los inductores del costo, ya que eso va a depender de la actividad que se realice en cada escenario. Por esta razón es necesario que se realice correctamente esta identificación a través de un proceso seguro y continuo.

Aplicación de los inductores del costo

Luego de haber ejecutado los pasos de manera ordenada, lo cual nos ha llevado a generar una base de datos muy estructurada y detallada que contiene los escenarios y los deportes que se practica en cada uno de ellos, los costos variables y fijos por disciplinas; podamos implementar el método de obtener los inductores de costos por disciplinas,

según se explicó en el capítulo cuatro. Con propósitos didácticos se presenta a continuación un ejemplo de la base y cómo se ejecutan los inductores:

Ejemplo Inductor Vol$/Actividad

Complejo/ Escenario	Espacio	Deporte	Costo Inducido	Nivel Jerar	Inductor Vol$/Act	Totales
Salones Varios	Sala de gimnasia rítmica/artíst.	Gimnasia	$53.324,97	3	71%	**$75.567,81**
Salones Varios	Escuela tenis de mesa	Tenis de mesa	$22.242,84	3	29%	
Salones Varios	Escuela de voleibol	Voleibol	$3.384,27	2	24%	**$14.168,96**
Salones Varios	Escuela de judo	Judo	$2.677,89	2	19%	
Salones Varios	Escuela de fútbol	Fútbol	$4.821,10	2	34%	
Salones Varios	Escuela de lucha	Lucha	$3.285,69	2	23%	
Salones Varios	Escuela de hockey/patín	Hockey y patín	$4.722,98	1		**$4.722,98**
Totales			**$94.459,77**			

Se propone utilizar éste primer inductor para los escenarios donde se realizan pocos deportes y que además estas actividades estén en los niveles más altos de jerarquización, lo que significa que son importantes para la federación porque le han otorgado bastantes logros en el último año. Éste método se replica para el resto de escenarios que posean características similares dentro de la base construida.

Ejemplo Inductor m2

Complejo/ Escenario	Espacio	Deporte	Costo Inducido	Nivel Jerar	Inductor m2
Complejo PJ	Superdromo Ciclismo (2470m2)	Ciclismo	$1.3106,67	2	9%
Complejo PJ	Pista de Patinaje (5820m2)	Patinaje	$3.0882,93	2	20%
Complejo PJ	Canchas de Futbol (8500 m2)	Fútbol	$45.103,94	2	29%
Complejo PJ	Área Tiro con Arco (800 m2)	Tiro con Arco	$4.245,07	1	3%
Complejo PJ	Cancha de Softbol (1000m2)	Softbol	$5.306,34	0	3%
Complejo PJ	Pista BMX (990m2)	BMX	$5.253,28	0	3%
Complejo PJ	Canchas de Tenis de Campo (6700m2)	Tenis de Campo	$35.552,51	0	23%
Complejo PJ	Auditorio (165m2)	General	$875,54	0	1%
Complejo PJ	Edificio Administrativo (2500m2)	General	$13.265,86	0	9%
Totales			**$153.592,19**		

Este otro inductor basado en el área de los espacios deportivos se tomó en cuenta en casos de complejos deportivos donde se practican muchos deportes sin importar el nivel jerárquicos, y esto se decidió de esta forma porque en la práctica la institución incurre en costos altos mayormente cuando son áreas extensas y de frecuente uso, por lo que tomar este tipo de inductor es el que aplica de mejor manera y real si nuestro propósito es justamente inducir costos a las disciplinas deportivas.

5.3. Análisis de la aplicación del método propuesto

En esta última sección del capítulo se va a realizar el análisis del método aplicado de costeo directo en la gestión de control financiera de una entidad deportiva gubernamental. Se presentará a continuación el resultado obtenido del piloto elaborado utilizando los inductores de costo desarrollados durante este trabajo y su impacto en el control de gestión financiero de esta organización. El primer análisis presentará el resultado de haber utilizado únicamente el inductor de volumen/actividad y luego se analizarán las diferencias en el estado elaborado comparándolo con el ejercicio realizado utilizando la combinación de este inductor con el de volumen/m2.

Análisis Método Volumen/Actividad

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR				
PESO MEDALLAS				
MEDALLAS				173
PESO COSTO				
CATEGORIA	**Vari/Fijo**	**Directo**	**Indirecto**	**Total general**
DISCIPLINAS	Fijo	$ 630.745,35	$ 0,00	$ 630.745,35
	Variable	$ 3.260.335,10	$ 0,00	$ 3.260.335,10
Total DISCIPLINAS		**$ 3.891.080,45**	**$ 0,00**	**$ 3.891.080,45**
ESCENARIOS	Fijo	$ 267.120,41	$ 879.856,62	$ 1.146.977,03
	Variable	$ 1.136.963,03	$ 224.304,81	$ 1.361.267,84
Total ESCENARIOS		**$ 1.404.083,44**	**$ 1.104.161,43**	**$ 2.508.244,87**
Total CANTONES	**Fijo**	**$ 574.626,80**	**$ 0,00**	**$ 574.626,80**
Total PROGRAMAS	**Fijo**	**$ 287.098,33**	**$ 0,00**	**$ 287.098,33**
Total OVERHEAD	**Fijo**	**$ 0,00**	**$ 2.040.414,37**	**$ 2.040.414,37**
Total general		**$ 6.156.993,42**	**$ 3.144.471,40**	**$ 9.301.464,82**

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		4%	9%	0%	1%
MEDALLAS		7	16	0	2
PESO COSTO		2%	5%	0%	2%
CATEGORIA	Vari/Fijo	AJEDREZ	ATLETISMO	BADMINTON	BALONCESTO
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 95.475,12	$ 211.183,40	$ 8.082,90	$ 64.960,77
Total DISCIPLINAS		$ 95.475,12	$ 211.183,40	$ 8.082,90	$ 64.960,77
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 9.157,82	$ 200.814,35	$ 0,00	$ 25.454,99
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 104.632,94	$ 411.997,75	$ 8.082,90	$ 90.415,76

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		0%	0%	0%	3%
MEDALLAS		0	0	0	6
PESO COSTO		1%	0%	0%	5%
CATEGORIA	Vari/Fijo	BEISBOL	BILLAR	BMX	BOXEO
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 23.165,99	$ 18.361,32	$ 19.156,60	$ 187.002,59
Total DISCIPLINAS		$ 23.165,99	$ 18.361,32	$ 19.156,60	$ 187.002,59
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 112.868,28	$ 0,00	$ 1.083,93	$ 4.630,82
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 136.034,27	$ 18.361,32	$ 20.240,53	$ 191.633,41

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		0%	10%	1%	0%
MEDALLAS		0	18	1	0
PESO COSTO		0%	0%	3%	26%
CATEGORIA	Vari/Fijo	CANOTAJE	PATINAJE	CICLISMO	DISC. INDIRECTAS
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 630.745,35
	Variable	$ 1.800,00	$ 8.675,00	$ 132.233,89	$ 392.280,90
Total DISCIPLINAS		$ 1.800,00	$ 8.675,00	$ 132.233,89	$ 1.023.026,25
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 0,00	$ 3.125,11	$ 47.636,31	$ 127.851,61
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 1.800,00	$ 11.800,11	$ 179.870,20	$ 1.150.877,86

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		0%	6%	0%	1%
MEDALLAS		0	11	0	1
PESO COSTO		2%	1%	1%	5%
CATEGORIA	Vari/Fijo	ECUESTRES	ESCALADA	FISICOCULTURISMO	FÚTBOL
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 71.928,24	$ 42.874,09	$ 45.419,37	$ 200.177,00
Total DISCIPLINAS		$ 71.928,24	$ 42.874,09	$ 45.419,37	$ 200.177,00
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 0,00	$ 10.999,11	$ 0,00	$ 200.358,93
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 71.928,24	$ 53.873,20	$ 45.419,37	$ 400.535,93

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		14%	0%	2%	6%
MEDALLAS		24	0	4	10
PESO COSTO		7%	2%	3%	3%
CATEGORIA	Vari/Fijo	GIMNASIA	HOCKEY Y PATIN	JUDO	KARATE DO
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 261.573,68	$ 86.274,69	$ 111.188,93	$ 104.150,25
Total DISCIPLINAS		$ 261.573,68	$ 86.274,69	$ 111.188,93	$ 104.150,25
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 72.118,05	$ 4.722,99	$ 10.148,23	$ 7.482,80
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 333.691,73	$ 90.997,68	$ 121.337,16	$ 111.633,05

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		17%	4%	12%	0%
MEDALLAS		29	7	21	0
PESO COSTO		4%	4%	4%	0%
CATEGORIA	Vari/Fijo	LEV. DE PESAS	LUCHA	NATACION	PELOTA NACI
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 146.929,91	$ 136.425,34	$ 136.853,28	$ 381,03
Total DISCIPLINAS		$ 146.929,91	$ 136.425,34	$ 136.853,28	$ 381,03
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 146.998,57	$ 4.929,15	$ 290.485,57	$ 0,00
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 293.928,48	$ 141.354,49	$ 427.338,85	$ 381,03

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR				
PESO MEDALLAS		7%	0%	0%
MEDALLAS		12	0	0
PESO COSTO		3%	1%	1%
CATEGORIA	Vari/Fijo	TENIS DE MESA	TIRO CON ARCO	TIRO OLIMPICO
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 109.107,27	$ 19.755,72	$ 45.020,47
Total DISCIPLINAS		$ 109.107,27	$ 19.755,72	$ 45.020,47
ESCENARIOS	Fijo			
	Variable			
Total ESCENARIOS		$ 67.743,15	$ 23.038,83	$ 0,00
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 176.850,42	$ 42.794,55	$ 45.020,47

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		0%	0%	1%	0%
MEDALLAS		0	0	2	0
PESO COSTO		1%	2%	4%	1%
CATEGORIA	Vari/Fijo	REMO	SOFTBOL	TAE KWON DO	TENIS DE CAMPO
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 51.203,89	$ 62.866,32	$ 138.663,22	$ 53.701,59
Total DISCIPLINAS		$ 51.203,89	$ 62.866,32	$ 138.663,22	$ 53.701,59
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 0,00	$ 3.557,12	$ 1.670,41	$ 3.038,56
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 51.203,89	$ 66.423,44	$ 140.333,63	$ 56.740,15

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR					
PESO MEDALLAS		0%	0%	1%	0%
MEDALLAS		0	0	2	0
PESO COSTO		2%	1%	4%	0%
CATEGORIA	Vari/Fijo	TIRO PRACTICO	TRIATLON	VOLEIBOL	WU SHU
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 75.811,60	$ 42.557,15	$ 140.518,57	$ 14.575,01
Total DISCIPLINAS		$ 75.811,60	$ 42.557,15	$ 140.518,57	$ 14.575,01
ESCENARIOS	Fijo				
	Variable				
Total ESCENARIOS		$ 20.784,47	$ 0,00	$ 3.384,28	$ 0,00
Total CANTONES	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		$ 96.596,07	$ 42.557,15	$ 143.902,85	$ 14.575,01

Podemos observar que la aplicación de inductores del costo permite tener una visión más detallada de los costos de cada categoría. Además presenta una manera distinta mostrar los valores. La propuesta es detallar de una forma parecida a un estado de pérdidas y ganancias, en la cual se separan los costos por cada categoría y si identificación según si son variables o fijos. La diferencia es que aquí no se muestran los ingresos, porque el propósito es que sirva para asignación de recursos en el futuro.

Vemos que a nivel general los totales no cambian, sin embargo sí existe una variación al momento de identificar cuáles son costos directos e indirectos, variables y fijos. Esto se ve especialmente en la categoría de escenarios en donde se presenta claramente una división de estos costos debido a la naturaleza de sus cuentas y del análisis previamente explicado. Los escenarios cuentan con gastos que se incurren directamente en la formación de deportistas a nivel de selección ($1.404.083,44) de los cuales $1.136.963,03 son de características variables que dependen del volumen de actividad practicado en cada disciplina y $267.120,41 que corresponden a gastos fijos, los cuales no dependen del flujo deportivo en esos espacios.

Por otro lado se detectan los gastos que no tienen que ver de forma directa con este propósito ($1.404.161,43), los que a su vez se constituyen en $224.304,81 como costos variables y $879.856,62 como costos fijos.

Metodo Volumen/Actividad

INDUCTOR				
PESO MEDALLAS				
MEDALLAS				173
PESO COSTO				
CATEGORIA	**Vari/Fijo**	**Directo**	**Indirecto**	**Total general**
DISCIPLINAS	Fijo	$ 630.745,35	$ 0,00	$ 630.745,35
	Variable	$ 3.260.335,10	$ 0,00	$ 3.260.335,10
Total DISCIPLINAS		**$ 3.891.080,45**	**$ 0,00**	**$ 3.891.080,45**
ESCENARIOS	Fijo	$ 267.120,41	$ 879.856,62	$ 1.146.977,03
	Variable	$ 1.136.963,03	$ 224.304,81	$ 1.361.267,84
Total ESCENARIOS		**$ 1.404.083,44**	**$ 1.104.161,43**	**$ 2.508.244,87**
Total CANTONES	**Fijo**	**$ 574.626,80**	**$ 0,00**	**$ 574.626,80**
Total PROGRAMAS	**Fijo**	**$ 287.098,33**	**$ 0,00**	**$ 287.098,33**
Total OVERHEAD	**Fijo**	**$ 0,00**	**$ 2.040.414,37**	**$ 2.040.414,37**
Total general		**$ 6.156.993,42**	**$ 3.144.471,40**	**$ 9.301.464,82**

Disciplina	Total Gasto Método Actual	Total Gasto Método Inductor
Ajedrez	$ 95.475,12	$ 104.632,94
Atletismo	$ 211.183,40	$ 411.997,75
Bádminton	$ 8.082,90	$ 8.082,90
Baloncesto	$ 64.960,77	$ 90.415,76
Béisbol	$ 23.165,99	$ 136.034,27
Billar	$ 18.361,32	$ 18.361,32
Bmx	$ 19.156,60	$ 20.240,53
Boxeo	$ 187.002,59	$ 191.633,41
Canotaje	$ 1.800,00	$ 1.800,00
Patinaje	$ 8.675,00	$ 11.800,11
Ciclismo	$ 132.233,89	$ 179.870,20
Ecuestres	$ 71.928,24	$ 71.928,24
Escalada deportiva	$ 42.874,09	$ 53.873,20
Fisicoculturismo	$ 45.419,37	$ 45.419,37
Fútbol	$ 200.177,00	$ 400.535,93
Gimnasia	$ 261.573,68	$ 333.691,73
Hockey y patinaje	$ 86.274,69	$ 90.997,68
Judo	$ 111.188,93	$ 121.337,16
Karate do	$ 104.150,25	$ 111.633,05
Lev. De pesas	$ 146.929,91	$ 293.928,48
Lucha	$ 136.425,34	$ 141.354,49
Natación	$ 136.853,28	$ 427.338,85
Pelota nacional	$ 381,03	$ 381,03
Remo	$ 51.203,89	$ 51.203,89
Softbol	$ 62.866,32	$ 66.423,44
Tae kwon do	$ 138.663,22	$ 140.333,63
Tenis de campo	$ 53.701,59	$ 56.740,15
Tenis de mesa	$ 109.107,27	$ 176.850,42
Tiro con arco	$ 19.755,72	$ 42.794,55
Tiro olímpico	$ 45.020,47	$ 45.020,47
Tiro practico	$ 75.811,60	$ 96.596,07
Triatlón	$ 42.557,15	$ 42.557,15
Voleibol	$ 140.518,57	$ 143.902,85
Wu-shu	$ 14.575,01	$ 14.575,01
Disciplinas Indirectas	$ 1.023.026,25	$ 1.150.877,86
Total general	**$ 3.891.080,45**	**$ 5.295.163,89**

Con esta metodología propuesta se puede observar la diferencia entre los costos de las disciplinas detectados en la actualidad contra los costos de las disciplinas inducidos. Dado que hoy los costos de las disciplinas se consideran sólo a través de

procesos que permiten contabilizar estos rubros más la cantidad en lo que se detallas como Disciplinas Indirectas da un total de $3.891.080,45. Mientras que si inducimos costos pertenecientes a escenarios deportivos y los relacionamos con cada disciplina, nos da un valor total de $5.295.163,89.

Como se puede ver en el cuadro de arriba los deportes que experimentaron costos inducidos adicionales significativos son atletismo, béisbol, ciclismo, fútbol, gimnasia, levantamiento de pesas, pero sobretodo el más importante fue natación de asumir un costo de $ 136.853,28 a nuevo costo de $ 427.338,85 que contempla toda la inversión que se hace en los escenarios y aspectos afines a ese deporte. Con todo esto podemos observar el impacto significativo que tiene implementar la metodología del costeo directo en la federación deportiva.

Sin embargo nuestro análisis no termina ahí. El piloto anterior nos mostró el efecto que tiene utilizar esta nueva metodología pero considerando solamente un tipo de inductor de costo: el de volumen/actividad. Es responsabilidad de la autoría de esta investigación generar otras alternativas o pruebas utilizando otros recursos, lo que para este caso sería el analizar qué tanto varía este nuevo esquema utilizando la combinación de dos inductores, el ya nombrado y el de escenario m2 cuando el desarrollo del ejercicio lo merezca.

Análisis Método Volumen/Actividad + Escenario m2

Este piloto cuenta con un segundo análisis recurriendo al mismo método propuesto. A continuación se van a mostrar sólo las disciplinas que presentan un cambio en su nuevo costo inducido utilizando un inductor adicional, el de escenario m2.

Metodo Volumen/Actividad + Escenario/m2

PESO MEDALLAS				
MEDALLAS				173
PESO COSTO				
CATEGORIA	**Vari/Fijo**	**Directo**	**Indirecto**	**Total general**
DISCIPLINAS	Fijo	$ 630.745,35	$ 0,00	$ 630.745,35
	Variable	$ 3.260.335,10	$ 0,00	$ 3.260.335,10
Total DISCIPLINAS		**$ 3.891.080,45**	**$ 0,00**	**$ 3.891.080,45**
ESCENARIOS	Fijo	$ 267.120,41	$ 879.856,62	$ 1.146.977,03
	Variable	$ 1.136.963,03	$ 224.304,81	$ 1.361.267,84
Total ESCENARIOS	**Fijo**	**$ 1.404.083,44**	**$ 1.104.161,43**	**$ 2.508.244,87**
Total CANTONES	**Fijo**	**$ 574.626,80**	**$ 0,00**	**$ 574.626,80**
Total PROGRAMAS	**Fijo**	**$ 287.098,33**	**$ 0,00**	**$ 287.098,33**
Total OVERHEAD	**Fijo**	**$ 0,00**	**$ 2.040.414,37**	**$ 2.040.414,37**
Total general		**$ 6.156.993,42**	**$ 3.144.471,40**	**$ 9.301.464,82**

Metodo Volumen/Actividad + Escenario/m2

PESO MEDALLAS		**0%**	**10%**	**1%**
MEDALLAS		0	18	1
PESO COSTO		**0%**	**0%**	**3%**
CATEGORIA	**Vari/Fijo**	**BMX**	**PATINAJE**	**CICLISMO**
DISCIPLINAS	Fijo	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
	Variable	$ 19.156,60	$ 8.675,00	$ 132.233,89
Total DISCIPLINAS		**$ 19.156,60**	**$ 8.675,00**	**$ 132.233,89**
ESCENARIOS	Fijo			
	Variable			
Total ESCENARIOS	**Fijo**	**$ 5.253,28**	**$ 30.882,93**	**$ 13.106,68**
Total CANTONES	**Fijo**	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total PROGRAMAS	**Fijo**	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total OVERHEAD	**Fijo**	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total general		**$ 24.409,88**	**$ 39.557,93**	**$ 145.340,57**

0%	**1%**	**0%**	**0%**	**0%**
0	1	0	0	0
26%	**5%**	**2%**	**1%**	**1%**
DISC. INDIRECTAS	**FÚTBOL**	**SOFTBOL**	**TENIS DE CAMPO**	**TIRO CON ARCO**
$ 630.745,35	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
$ 392.280,90	$ 200.177,00	$ 62.866,32	$ 53.701,59	$ 19.755,72
$ 1.023.026,25	**$ 200.177,00**	**$ 62.866,32**	**$ 53.701,59**	**$ 19.755,72**

$ 141.993,02	**$ 173.350,54**	**$ 5.306,35**	**$ 35.552,52**	**$ 4.245,08**
$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
$ 1.165.019,27	**$ 373.527,54**	**$ 68.172,67**	**$ 89.254,11**	**$ 24.000,80**

Viendo los resultados obtenidos luego de haber hecho un segundo piloto con este inductor, se pueden observar algunas variaciones en ciertas disciplinas debido a que se está tomando en cuenta otro factor que es el área de los espacios al momento de inducir los costos. Se ven variaciones específicamente en BMX, patinaje, ciclismo, fútbol, softbol, tenis de campo, tiro con arco y en lo que se recopila como disciplinas indirectas. La principal variación se da en tenis, ciclismo y patinaje, ya que estos nuevos costos se inducen dependiendo del tamaño del espacio que demanda cada uno de estos deportes.

Disciplina	**Método Inductor Vol/Act**	**Método Inductor Vol/Act + m2**
Ajedrez	$ 104.632,94	$ 104.632,94
Atletismo	$ 411.997,75	$ 411.997,75
Bádminton	$ 8.082,90	$ 8.082,90
Baloncesto	$ 90.415,76	$ 90.415,76
Béisbol	$ 136.034,27	$ 136.034,27
Billar	$ 18.361,32	$ 18.361,32
Bmx	$ 20.240,53	$ 24.409,88
Boxeo	$ 191.633,41	$ 191.633,41
Canotaje	$ 1.800,00	$ 1.800,00
Patinaje	$ 11.800,11	$ 39.557,93
Ciclismo	$ 179.870,20	$ 145.340,57
Ecuestres	$ 71.928,24	$ 71.928,24
Escalada deportiva	$ 53.873,20	$ 53.873,20
Fisicoculturismo	$ 45.419,37	$ 45.419,37
Fútbol	$ 400.535,93	$ 373.527,54
Gimnasia	$ 333.691,73	$ 333.691,73
Hockey y patinaje	$ 90.997,68	$ 90.997,68
Judo	$ 121.337,16	$ 121.337,16
Karate do	$ 111.633,05	$ 111.633,05
Lev. De pesas	$ 293.928,48	$ 293.928,48
Lucha	$ 141.354,49	$ 141.354,49
Natación	$ 427.338,85	$ 427.338,85

Pelota nacional	$ 381,03	$ 381,03
Remo	$ 51.203,89	$ 51.203,89
Softbol	$ 66.423,44	$ 68.172,67
Tae kwon do	$ 140.333,63	$ 140.333,63
Tenis de campo	$ 56.740,15	$ 89.254,11
Tenis de mesa	$ 176.850,42	$ 176.850,42
Tiro con arco	$ 42.794,55	$ 24.000,80
Tiro olímpico	$ 45.020,47	$ 45.020,47
Tiro practico	$ 96.596,07	$ 96.596,07
Triatlón	$ 42.557,15	$ 42.557,15
Voleibol	$ 143.902,85	$ 143.902,85
Wu-shu	$ 14.575,01	$ 14.575,01
Disciplinas Indirectas	$ 1.150.877,86	$ 1.165.019,27
Total general	**$ 5.295.163,89**	**$ 5.295.163,89**

En el cuadro de la parte superior se observan las diferencias contables entre ambos pilotos. Esta diferencia se da en disciplinas particulares a pesar de que el total permanezca intacto.

Para concluir este capítulo, me atrevo a resaltar la aplicación de esta nueva metodología para esta institución deportiva gubernamental. La aplicación del método del costeo directo en este tipo de organización nos ha permitido obtener una visión contable muy diferente y más amplia a la práctica que se vive hoy en día en la federación deportiva. Es muy importante destacar, como se pudo observar en este capítulo, la flexibilidad del método, ya que permite que la gerencia gestione su operación financiera de acuerdo a las estrategias que desee desarrollar la entidad. Además otorga a la gestión de control oportunidades de probar y desarrollar constantemente mejoras en el proceso que le permita manejar de mejor manera los recursos financieros según los diferentes propósitos. Con esto se abre un abanico de oportunidades de análisis financieros para la organización que no era posible pensarlo con los procesos actuales.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez culminado el estudio podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Del análisis del problema actual encontrado en la entidad deportiva se concluye que la actualidad de los procesos de control de gestión financiera no permite tener una buena planificación de recursos a futuro para las diferentes disciplinas deportivos. Este sistema actual es poco técnico y se basa plenamente en las leyes actuales del Estado Ecuatoriano y del Ministerio de Deporte. El entorno legal en el que se desenvuelve la institución deportiva obliga a realizar sus presupuestos anuales de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA), del cual depende la adquisición efectiva de estos recursos.

De la administración financiera contemporánea que se ejecuta en la organización podemos concluir que a pesar de tener una estrategia enfocada hacia los logros deportivos, su forma de costeo actual no sigue de forma completa esa estrategia por la poca flexibilidad que existe en el sistema gubernamental. Adicionalmente existen problemas operativos en los procesos, como la falta de registros bien detallados de todos los gastos existentes, que pueden ser mejorados simplemente adecuando y ordenando de mejor manera los procesos de registro contable.

Sobre el desarrollo de la propuesta del nuevo sistema de control de gestión financiera basado en el costeo directo podemos sintetizar que es una metodología que recopila características técnicas y académicas que le pueden brindar a la gerencia financiera mejores prácticas contables. Esta es una nueva idea para este tipo de organizaciones gubernamentales con fines formativos deportivas, ya que no existen

registros de estudios investigativos hechos en el pasado. Por lo tanto este desarrollo otorga mucha flexibilidad para su aplicación y que sea adaptable para cualquier tipo de estrategia organizacional en el futuro.

La flexibilidad del modelo se pudo sustentar en la aplicación del piloto en donde se llegó a la conclusión que es posible generar diferentes pruebas y análisis para elegir los inductores de costo más adecuados para la realidad de la federación deportiva. Haber realizado dos pilotos para validar su impacto en la contabilidad de la institución nos permitió descubrir otro panorama de las categorías y los costos que cada una demanda. Es muy importante destacar el desarrollo del detalle de todas las categorías y sus cuentas según su naturaleza variable/fijas o directas/indirectas, ya que así será posible tener un entendimiento profundo de cada actividad y que sobretodo sea fuente primordial para la toma de decisiones en la institución.

Adicionalmente, de la aplicación del piloto vimos que efectivamente existió una variación de $1.404.083,44 en los costos asignados a las disciplinas deportivas comparando la metodología del costeo directo basado en inductores del costo. Este valor corresponde justamente al total de gastos incurridos en el rubro de escenarios directos explicado en el capítulo 5, puesto que lo que se hizo fue precisamente reasignar esos costos pero con un propósito dirigido a la formación de deportistas de alto nivel. Con esto logramos llegar a relacionar los costos de los escenarios a los deportes objetivos para desarrollar.

Finalmente como resultado de este trabajo es factible argumentar la aplicación exitosa del modelo, siempre y cuando se garantice su desarrollo de una manera responsable y se cuente con toda la información necesaria para poder implementar este nuevo sistema sin precedentes en una entidad deportiva.

6.2. Recomendaciones

Luego de haber realizado completamente este trabajo de investigación y haber llegado a conclusiones muy importantes para la sostenibilidad de este proceso, se han observado algunas oportunidades de mejora que soportarán sin duda la elaboración de esta metodología y las cuales se detallan a modo de recomendaciones en los siguientes enunciados:

- Es oportuno controlar los costos variables de los organismos asociados a una disciplina
- Se recomienda controlar los costos de la unidad educativa por disciplina asociados al deportista
- Es necesario detallar los metros cuadrados practicados por deporte en cada escenario
- Oportunidad de detallar los deportes que se practican en cada escenario
- Se deben clasificar las facturas de los gastos por cada escenario
- Se debe considerar una manera de medir los deportes que alquilan los escenarios de la federación
- Se recomienda medir los ingresos de autogestión para cada espacio y escenario
- Existe la oportunidad de controlar el destino de disciplina de los recursos otorgados a cantones

Es necesario considerar que todos estos puntos deben ir acompañados de objetivos a mediano y largo plazo, cuya medición se la dará a través del tiempo con el desempeño de alto rendimiento de las actividades deportivas. Esto a su vez se podría proyectar en ingresos para la institución a través de la autogestión y patrocinios de terceros.

7. Bibliografía

Andreff, W. (2008). Globalization of the Sports Economy. *Diritto Ed Economia Dello Sport, IV*(3).

Anton, M., Rodríguez, S., & Martínez, C. (2008). Las Preferencias y Expectativas de los Estudiantes de Actividad Física. *Área de Gestión y Dirección Deportiva*, 19-20.

Asamblea, N. C. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.* Quito, Ecuador.

Asamblea, N. C. (2010). *Norma Técnica de Contabilidad Gubernamental.* Quito, Ecuador.

Astudillo, J. (2006). *Lauro: Historia del Deporte Ecuatoriano.* Cuenca, Ecuador: Cuenca : Talleres de la Unión Nacional de Educadores del Azuay.

Aurora, C. (2012). Theoretical and Practical Cosiderations regarding the costs calculation using direct costing.

Autores. (2016). *Economía Simple*. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.economiasimple.net/indicadores-de-oferta-y-demanda.html

Barona, J. (16 de Septiembre de 2015). *Ecuador fomenta el deporte con una inversión de 270 millones de dólares en los últimos ocho años.* Obtenido de http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html.

Bartha, C., & Kassay, L. (2015). Coach Education Approach in 16 Sport Federations . *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 87-92.

Becsky, A., & Orbán, I. (2015). Financing and Operating Questions of Sports Facilities. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5-8.

Beusker, E., & Stoy, C. (2010). Planning of Occupancy costs. *Occupancy Costs Indicators of Municipal Buildings*. Stuttgart, Alemania: University of Stuttgart.

Briciu, S., & Sas, F. (2008). Apects Regarding The Application of Direct Costing in Taking Managerial Descisions. *University of Oradea*, 1058-1064.

Collins, M., & Cooper, C. (1991). *The Economics of Sport in the Economy: some international comparisons.* Volume 3., 184-214.

Correa, R. (2007). *Creación del Ministerio del Deporte.* Quito: Decreto Ejecutivo Registro Oficial 22.

Correa, R. (2012). *Entrega de asignaciones para el apoyo a deportistas de alto rendimiento.* Quito.

Diario El Universo, E. (8 de Julio de 2002). Jefferson Pérez se prepara sin técnico. *El Universo*.

DRAE. (2016). *Real Academia de España*. Recuperado el Marzo de 2016, de Real Academia de España: http://dle.rae.es/?id=ELVW605

Economistas. (s.f.). *Los Economistas*. Recuperado el Marzo de 2016, de Los Economistas: http://economiacbtis90.blogspot.com/2009/04/la-economia-del-deporte.html

Fielding, L., & Pitts, B. (1994). Industry Segementation Theory and the Sport Industry. *Georgia State University: Scholar Works*.

Firescu, V. (2010). The Importance of the Calculation Methods Based on Direct Costing in Managerial Decisions. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 75-82.

Forbes Staff. (20 de Julio de 2015). *Forbes: Las naciones que más invierten en deporte en América Latina.* Obtenido de http://www.forbes.com.mx/las-naciones-que-mas-invierten-en-deporte-en-america-latina/: http://www.forbes.com.mx

Grädinaru, S. (2016). Present Times Sport Management. *Management Intercultural*.

Gutierrez, F. (2015). *Economía de Mercado.* México.

Horngren, C. T. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera.* México: Pearson Educación.

JMB. (28 de Abril de 2011). Molina: Hoy los deportes son una industria. *El Mercurio*.

Lucian, A. (2015). The Sport Marketing Management Model. *SEA-Practical Application of Science* , 297-303.

Miller, L., Roza, M., & Swartz, C. (2004). A Cost Allocation Model for Shared District Resources: A Means for Comparing Spending Across Schools. *University of Washington*.

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). *Anexo Acuerdo Ministerial 067 Normativa de Contabilidad Gubernamental.* Quito.

Ministerio del Deporte. (2012). *Ministerio Del Deporte.* Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.deporte.gob.ec.

Ocegueda, J., Mungaray, A., & Alcántar, V. (2010). Saneando las finanzas universitarias en la Universidad de Baja California: Un análisis de la experiencia 2002-2009. *Revista de la Educación Superior*.

Ostwald, P. (1984). *Cost Estimating.* New Jersey: Prentice Hall inc.

Pedersen, & Thibault. (2014). *Contemporary Sport Management.* Estados Unidos: Human Kinetics.

Quintero, L., Osorio, A., & Estrada, A. (2013). *Estudio de Impacto Económico: The World Games 2013 Cali.* Pontificia Universidad Javieriana de Cali. Cali: Sello Editorial Javieriano.

Rodriguez Valencia, G. (2004). *Diferentes Métodos de Costeo, frente al Throughput Accounting.* Bogotá: Asociación Colombiana de Costos y Contabilidad Directiva. ASCCODI.

Roggiero, L. C., & Paredes, P. L. (2012). La Economía del Deporte y los Derechos de Televisión en el Fútbol Ecuatoriano. *Koyuntura*.

Ruiz, A., Muñoz, E., & Mesa, R. (2010). Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. *Lecturas de Economía*.

Siric, Z., & Dumancic, D. (2014). Human Capital in Sports Clubs. *Journal Economy of eastern Croatia*, 195-203.

Skoric, S., & Hodak, Z. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. *Ekon. Fak. Rij*, 443-464.

Swinnen, J., & Vandemoortele, T. (2008). Sports and Development: An Economic Perspective on the impact of the 2010 World Cup in South Africa. *LICOS Centre for Institutions and Economic Peformance*.

8. Anexos

Anexo 1: Catálogo General de Cuentas Contables

3.1.25.1 Alcance

Esta norma regula la estructura del catálogo de cuentas y su nivel de obligatoriedad.

3.1.25.2 Codificación

El catálogo de cuentas estará estructurado en términos de conformar una base de datos, ordenada de acuerdo con la naturaleza de los Activos, Pasivos y el Patrimonio, identificando los recursos de propiedad o dominio del Estado, las obligaciones directas y la participación patrimonial. La estructura del catálogo reconocerá una relación jerárquica de lo general a lo particular, con los siguientes rangos de agrupación:

Conceptos	Conceptos Codificación
TITULO	9
GRUPO	9 9
SUBGRUPO	9 9 9
Cuentas nivel 1	9 9 9 99
Cuentas nivel 2	9 9 9 99 99
Cuentas nivel 3	9 9 9 99 99 99
Cuentas nivel 4	9 9 9 99 99 99 99

A más de los niveles de desagregación expuestos, desde el Nivel 1 al 4, existirán auxiliares que permitirán la identificación individualizada de las carteras de deudores, acreedores y rubros componentes de las cuentas, los cuales dependerán del último nivel de cuenta de movimiento abierta por la institución, cualquiera sea éste (1 al 4).

Anexo 2: Presentación de Estados Financieros

En el ámbito público es obligatorio preparar y presentar periódicamente al Ministerio de Finanzas, los siguientes reportes financieros: Las máximas autoridades de cada Entidad del sector público que no forman parte del Presupuesto General del Estado, enviarán mensualmente, dentro de los 30 días del mes siguiente, al Ministerio de Finanzas, la información financiera y contable, en la aplicación informática que el Ministerio de Finanzas ponga a disposición de las Entidades.

• Asiento de apertura
• Balance de Comprobación de Sumas (Acumulado al mes del reporte)
• Estado de Situación Financiera
• Estado de Resultado
• Estado de Flujo de Efectivo
• Estado de Ejecución Presupuestaria
• Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos (Acumuladas al mes del reporte)
• Detalle de transferencias recibidas y entregadas y transacciones entre entidades del Sector Público 75

Internamente en cada ente financiero público deberá producirse, mensualmente, la información financiera precisada en el inciso anterior y obligatoriamente, con corte a una fecha determinada, cuando deban producirse cambios en la administración, la cual servirá para que obligatoriamente se realicen las actas de entrega recepción entre los servidores, funcionarios y dignatarios públicos entrantes y salientes.

La información financiera institucional para uso interno se la producirá al último nivel de cuentas al que se hayan desagregado las cuentas de Nivel 1 y 2 obligatorias, lo que coadyuvará a facilitar y mejorar la gestión y el control de los recursos públicos.

Anexo 3: Modelo de Informe: Estado de Ejecución Presupuestaria

Ministerio de Finanzas

(Identificación del Ente Público)

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Al____de_____de____

GRUPOS	CONCEPTO	CODIFICADO	DEVENGADO	DIFERENCIA	CUENTAS CONTABLE
INGRESOS CORRIENTES					
11	Impuestos				113.11
13	Tasas y Contribuciones				113.13
14	Ventas de Bienes Y Servicios				113.14
17	Rentas de Inversiones y Multas				11317
18	Transferencias y Donaciones Corrientes				113.18
19	Otros Ingresos				113.19
GASTOS CORRIENTES					
51	Gastos en Personal				213.51
53	Bienes y Servicios de Consumo				213.53
56	Gastos Financieros				213.56
57	Otros Gastos Corrientes				213.57
58	Transferencias y Donaciones Corrientes				213.58
59	Previsiones para Reasignación				
SUPERAVIT O DERCIT CORRIENTE					
INGRESOS DE CAPITAL					
24	Venta de Activos no Financieros				113.24
27	Recuperación de Inversiones				113.27
28	Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión				113.28
GASTOS DE PRODUCCION					
61	Gastos en Personal para Producción				213.61
63	Bienes y Servicios para Producción				213.63
67	Otros Gastos de Producción				213.67
GASTOS DE INVERSION					
71	Gastos en Personal para Inversión				213.71
73	Bienes y Servicios para Inversión				213.73
75	Obras Publicas				213.75
77	Otros Gastos de Inversión				213.77
78	Transferencias y Donaciones para Inversión				213.78
GASTOS DE CAPITAL					
84	Bienes de Larga Duración				213.84
87	Inversiones Financieras				213.87
88	Transferencias y Donaciones de Capital				213.88
DERCIT DE INVERSION					
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO					
36	Financiamiento Público				113.36
37	Saldos Disponibles				
38	Cuentas Pendientes por Cobrar				
39	Ventas Anticipadas				113.39
APLICACION DEL FINANCIAMIENTO					
96	Amortización Deuda Pública				213.96
97	Pasivo Circulante				213.97
98	Obligaciones por Ventas Anticipadas de Petróleo				213.98
99	Otros Pasivos				213.99
SUPERAVIT O DERCIT DE FINANCIAMIENTO					
	-				
SUPERAVIT O DERCIT PRESUPUESTARIO					

Anexo 4: Normativa de Costos del Sector Público

La utilización de la información de costos aporta una respuesta a la sociedad y los administradores públicos sobre la eficacia y transparencia tendientes a lograr una gestión fiscal eficiente y un efectivo control ciudadano. En este sentido, todas las entidades del Sector Público deben observar y cumplir la Normativa de Costos para lograr la estabilidad económica, fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con una asignación efectiva, eficiente y económica de recursos para proporcionar servicios públicos con equidad social.

3.2.1 Definición

La contabilidad de costos se encarga de predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar e interpretar la información relacionada con los costos para producir, entregar, ofrecer o vender un determinado artículo o la prestación de un servicio. La contabilidad de costos del sector público se relaciona con la acumulación, análisis, interpretación y comunicación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y financiamiento para uso interno de las autoridades de la Entidad en los procesos de planeación, evaluación, control y toma de decisiones de carácter estratégico en el ámbito fiscal.

3.2.2 Objetivos

Cumplir con las necesidades del Sistema de Administración Financiera, específicamente la generación de información de costos con el fin de mejorar la gestión y que hagan

efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas. Esta norma permite registrar, procesar y evidenciar los costos de bienes y servicios y otros objetos de costos, producidos y/o entregados a la sociedad por las entidades públicas.

(a) Medir, registrar y evidenciar los costos de los productos, servicios, programas, proyectos, actividades, acciones, órganos y otros objetos de costo de la entidad;

(b) Apoyar la evaluación de resultados y desempeño, permitiendo la comparación entre los costos de la entidad, con los costos similares de otras entidades públicas, estimulando la mejoría del desempeño;

(c) Apoyar la toma de decisiones en los procesos, tales como adquirir, producir internamente o a través de terceros determinado bien o servicio;

(d) Apoyar las funciones de planificación y presupuesto, suministrando información que permita realizar proyecciones más concordantes con la realidad sobre la base de los costos reales y proyectados.

(e) Apoyar programas de control de costos y mejora en la evaluación de la calidad del gasto público.

Costo como insumo para Planificación y Presupuesto

La generación de la información de costos del Sector Público debe estar integrada con el proceso de planificación y presupuesto, debiendo utilizar la misma base conceptual y referirse a los mismos objetos de costo, permitiendo así el control entre lo presupuestado, ejecutado y registro contablemente, respetando el principio del devengado.

El proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos, debe ser realizado sistemáticamente, permitiendo que la información de costos sirva para el alineamiento y perfeccionamiento de la planificación en los presupuestos futuros. En el proceso de asignación del costo, se debe utilizar la información de los demás sistemas contables y presupuestarios corporativos específicos de las entidades del sector público

Medición del Costo

Con respecto a los aspectos de la medición (verificación y cálculo) de los costos para el Sector Público, esta norma se apoya en tres elementos:

i) Sistema de acumulación: por orden de servicio o producción, o de forma continua. ii) Régimen de medición de costo: Costo histórico, Costo estimado y Costo estándar. iii) Método asignación de costo: por absorción, directo o variable, por actividad y total.

Absorción: Es la determinación del costo de producción de bienes, servicios o actividades, está compuesto únicamente por los costos directos u operativos y los costos indirectos de los procesos, centros de costos o áreas de responsabilidad productivas.

Directo: Es aquel que requiere la separación plenamente definida de los costos variable y de los costos fijos.

Variable: Considera inicialmente que el costo de producción de bienes o servicios sólo debe asumir los costos directos causados en la producción de los mismos, y adicionalmente contempla que el costo de ventas del bien o servicio debe incorporar todos los gastos directos de distribución, comercialización, mercado y/o ventas plenamente identificados, para así determinar el costo total directo del bien económico.

Actividad (A.B.C.): Mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como estableciendo las relaciones de 96 causa-efecto entre los responsables de los Centros de Costos y sus diferentes actividades.

Total: Es la sumatoria de todos los costos que requiere un objeto de costo.

3.2.5 Marco conceptual

Elementos fundamentales del costo

Esta norma establece los criterios técnicos de elementos fundamentales que forman parte del costo. Los costos de producción son los que se capitalizan para conformar el costo de

los productos. Los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción. Los costos de los materiales pueden ser directos o indirectos.

Costos Directos

Materiales directos: Son las materias primas que se utilizan directamente en la elaboración de un producto, pueden identificarse fácilmente con el producto, su valor es significativo y su uso es relevante dentro del producto.

Mano de obra directa Tiene como misión transformar la materia prima en una pieza, parte o producto final. Está constituida por los salarios, prestaciones sociales y aportes patronales que devengan los servidores que transforman realmente el producto o servicio.

Costos Indirectos

Costos indirectos de fabricación (CIF): Son aquellos rubros que se requieren para producir o prestar un servicio y están relacionados con la función de la producción o prestación del servicio, denominados mano de obra y materiales indirectos, que son necesarios pero que no intervienen o incorporan directamente en el producto final. Los costos indirectos de fabricación llamados también costos generales de fabricación o carga fabril, son: depreciación de edificios y equipo de fábrica, seguros, impuestos de fábrica, fletes, alquileres, servicios públicos, entre otros. Los costos indirectos de fabricación pueden ser clasificados como:

i) materiales indirectos,
ii) mano de obra indirecta;
iii) otros costos generales de fábrica;

Materiales indirectos: todos los relacionados con producción (con excepción de los directos) tales como, combustibles, lubricantes, aceites, materiales de aseo, elementos de mantenimiento y reparación, entre otros. Los materiales indirectos son considerados como costos.

Mano de obra indirecta: comprende los sueldos, prestaciones sociales y aportes patronales del personal de producción que no transforma directamente el producto tales como servidores administrativos, personal de seguridad y mantenimiento, entre otros.

Otros gastos generales: son aquellos que no están clasificados como materiales indirectos y mano de obra indirecta

Costos de conversión La suma de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, es conocida con el nombre de costos de conversión, es decir, los necesarios para transformar los materiales en productos finales.

Anexo 5: Abstracto de Acuerdo Ministerial Nro. 0094 que hace referencia al AC Nro. 4127

Ministerio del Deporte

QUE, el artículo 13 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, determina que: "*El Ministerio Sectorial, es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables*";

QUE, el artículo 14 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, establece las funciones y atribuciones del Ministerio del Deporte, entre las cuales consta la siguiente: *p) Dictar los reglamentos o instructivos técnicos y administrativos necesarios para el normal funcionamiento del deporte formativo, educación física y recreación*";

QUE, el artículo 25 del Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, dispone lo siguiente: "***De las organizaciones deportivas.-*** *Las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos deberán observar las directrices técnicas, administrativas y financieras del Ministerio Sectorial. Estas directrices serán establecidas respetando la Disposición General Décima de la Ley*";

QUE, el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva - ERJAFE, señala que: "*Los ministros de Estado son competentes para el despacho de todos los asuntos inherentes a sus ministerios sin necesidad de autorización alguna del Presidente de la República, salvo los casos expresamente señalados en leyes especiales.*";

QUE, mediante Acuerdo Ministerial N° 4127 de 31 de diciembre de 2014, la Ministra del Deporte Encargada expidió el "*Instructivo para la asignación presupuestaria anual a las organizaciones deportivas*";

QUE, el inciso cuarto del artículo dos del Acuerdo Ministerial N° 4127 de 31 de diciembre de 2014, dispone: "*No se reconocerán asignaciones presupuestarias de meses anteriores a la aprobación del Plan Operativo Anual*";

QUE, mediante Acuerdo Ministerial N° 0059 de 30 de enero de 2015, la Ministra del Deporte Encargada expidió el "Monto de la asignación presupuestaria de los recursos económicos del gasto corriente institucional correspondiente al ejercicio fiscal 2015 para las organizaciones deportivas";

QUE, la disposición general primera del Acuerdo Ministerial citado en el considerando anterior establece: "*Por única vez, no se aplicará el inciso cuarto del artículo dos del Acuerdo Ministerial Nro. 4127 de 31 de diciembre de 2014 para aquellas organizaciones deportivas que hubieren presentado su planificación operativa anual hasta el 30 de enero de 2015 y que en el término de cuarenta y ocho (48)*

Anexo 6: Abstracto de Estado de Pérdidas y Ganancias de Federación Deportiva

FEDERACIÓN DEPORTIVA

PÉRDIDAS Y GANANCIAS
PERIODO ACTUAL : DICIEMBRE 2015
NIVEL : 7

CUENTA	DESCRIPCIÓN	ACUMULADO	CATEGORÍA	CUENTA	CENTRO DE COSTO
TOTAL INGRESOS DE GESTION					
63	*GASTOS CORRIENTES*				
633	*GASTOS EN PERSONAL*				
63301	*REMUNERACIONES BASICAS*				
6330101	*SUELDOS*				
6330101001	*GASTOS INDIRECTOS*				
6330101001001	*Administracion*	$ 472.267,76	GASTOS GENERALES	NOMINA	ADMINISTRACION
6330101001002	*Financiero*	$ 182.607,06	GASTOS GENERALES	NOMINA	ADMINISTRACION
6330101001003	*Estadio Modelo*	$ 4.233,33	ESCENARIOS	NOMINA	ESTADIO MODELO
6330101001004	*Coliseo Cerrado*	$ 3.615,00	ESCENARIOS	NOMINA	COLISEO CERRADO
6330101001005	*Piscina Olimpica*	$ 1.350,00	ESCENARIOS	NOMINA	PISCINA GARAY VALLARINO
6330101001007	*Estadio Yeyo Uraga*	$ 5.265,00	ESCENARIOS	NOMINA	ESTADIO YEYO URAGA
6330101001010	*Polideportivo Huancavilca*	$ 1.600,00	ESCENARIOS	NOMINA	POLIDEPORTIVO HUANCAVILCA
6330101001013	*Complejo Pancho Jimenez*	$ 6.850,00	ESCENARIOS	NOMINA	COMPLEJO PANCHO JIMENEZ
6330101001025	*Comp. Dr. Roberto Gilbert*	$ 3.300,00	ESCENARIOS	NOMINA	COMP. DR. ROBERTO GILBERT
6330101001034	*Dpto. de Infraestructura*	$ 14.555,00	ESCENARIOS	NOMINA	ESCENARIOS
6330101001040	*Recursos Humanos*	$ 56.053,34	GASTOS GENERALES	NOMINA	ADMINISTRACION
6330101001045	*Dpto. de Marketing*	$ 55.750,00	GASTOS GENERALES	NOMINA	ADMINISTRACION
6330101001052	*Macrogimnasio Ab. Jaime Nebot*	$ 16.110,00	ESCENARIOS	NOMINA	MACROGIMNASIO
6330101001134	*Dpto. Tecnico Metodologico*	$ 24.609,18	DISCIPLINAS	NOMINA	DISCIPLINAS INDIRECTAS
6330101001169	*Unidad Educativa Fedeguayas*	$ 10.800,00	PROGRAMAS	NOMINA	UNIDAD EDUCATIVA
TOTAL GASTOS INDIRECTOS					
6330101002	*GASTOS DIRECTOS*				
6330101002001	*Administracion*	$ 5.871,50	GASTOS GENERALES	NOMINA	ADMINISTRACION
6330101002003	*Estadio ABD*	$ 30.194,60	ESCENARIOS	NOMINA	ESTADIO MODELO
6330101002004	*Coliseo C*	$ 3.780,00	ESCENARIOS	NOMINA	COLISEO CERRADO
6330101002005	*Piscina Olimpica*	$ 5.160,00	ESCENARIOS	NOMINA	PISCINA GARAY VALLARINO
6330101002006	*Pista Atletica V.*	$ 2.520,00	ESCENARIOS	NOMINA	PISTA ATLETICA V.E.E.
6330101002007	*Estadio de Béisbol*	$ 7.084,00	ESCENARIOS	NOMINA	ESTADIO YEYO URAGA
6330101002008	*Gimnasio de Box*	$ 1.680,00	ESCENARIOS	NOMINA	GIMNASIO DE BOX
6330101002009	*Estadio de Fútbol RU*	$ 5.460,00	ESCENARIOS	NOMINA	ESTADIO RAMON UNAMUNO
6330101002010	*Polideportivo HVA*	$ 12.205,50	ESCENARIOS	NOMINA	POLIDEPORTIVO HUANCAVILCA
6330101002012	*Coliseo AJ*	$ 2.520,00	ESCENARIOS	NOMINA	COLISEO ABEL JIMENEZ
6330101002013	*Complejo PJ*	$ 21.299,00	ESCENARIOS	NOMINA	COMPLEJO PANCHO JIMENEZ
6330101002016	*Salones Varios*	$ 26.755,84	ESCENARIOS	NOMINA	ESCUELAS MULTIPLES
6330101002025	*Complejo DRG*	$ 12.600,00	ESCENARIOS	NOMINA	COMP. DR. ROBERTO GILBERT
6330101002027	*Piscina P.*	$ 10.038,00	ESCENARIOS	NOMINA	PISCINA LA PRADERA
6330101002033	*Residencia RGV*	$ 5.040,00	ESCENARIOS	NOMINA	RESIDENCIA RAFAEL GUERRERO
6330101002035	*Dpto. Medico*	$ 25.900,00	DISCIPLINAS	NOMINA	DISCIPLINAS INDIRECTAS
6330101002051	*Cancha de Beisbol Zona 2*	$ 4.200,00	ESCENARIOS	NOMINA	CANCHA DE BEISBOL DE DURAN
6330101002052	*Macrogimnasio AJN*	$ 20.213,33	ESCENARIOS	NOMINA	MACROGIMNASIO
6330101002100	*Asociacion de Natacion*	$ 46.606,25	DISCIPLINAS	NOMINA	NATACION
6330101002101	*Asociacion de Futbol Amateur*	$ 49.749,88	DISCIPLINAS	NOMINA	FÚTBOL
6330101002102	*Asociacion de Basket*	$ 29.250,75	DISCIPLINAS	NOMINA	BALONCESTO
6330101002103	*Asociacion de Box*	$ 47.650,00	DISCIPLINAS	NOMINA	BOXEO
6330101002104	*Asociacion de Judo*	$ 10.166,67	DISCIPLINAS	NOMINA	JUDO
6330101002105	*Asociacion de Hockey y Patin*	$ 26.130,00	DISCIPLINAS	NOMINA	HOCKEY Y PATIN
6330101002107	*Asociacion de Atletismo*	$ 66.817,72	DISCIPLINAS	NOMINA	ATLETISMO
6330101002108	*Asociacion de Ciclismo*	$ 34.200,00	DISCIPLINAS	NOMINA	CICLISMO
6330101002109	*Asociacion de Lev. de Pesas*	$ 28.705,00	DISCIPLINAS	NOMINA	LEV. DE PESAS
6330101002110	*Asociacion de Lucha*	$ 33.148,33	DISCIPLINAS	NOMINA	LUCHA
6330101002111	*Asociacion de Gimnasia*	$ 121.533,33	DISCIPLINAS	NOMINA	GIMNASIA
6330101002112	*Asociacion de Tenis de Mesa*	$ 12.600,00	DISCIPLINAS	NOMINA	TENIS DE MESA
6330101002113	*Asociacion de Tenis de Campo*	$ 6.000,00	DISCIPLINAS	NOMINA	TENIS DE CAMPO
6330101002115	*Asociacion de Ajedrez*	$ 32.235,83	DISCIPLINAS	NOMINA	AJEDREZ
6330101002123	*Asociacion de Tae Kwon Do*	$ 30.750,00	DISCIPLINAS	NOMINA	TAE KWON DO
6330101002125	*Asociacion de Triatlon*	$ 16.800,00	DISCIPLINAS	NOMINA	TRIATLON
6330101002126	*Asociacion de Karate Do*	$ 10.200,00	DISCIPLINAS	NOMINA	KARATE DO
6330101002127	*Comité de Beisbol*	$ 15.146,67	DISCIPLINAS	NOMINA	BEISBOL
6330101002130	*Complejo Guasmo Sur*	$ 4.644,00	ESCENARIOS	NOMINA	GUAYAS Y QUIL
6330101002134	*Dpto. Tecnico Metodologico*	$ 241.522,80	DISCIPLINAS	NOMINA	DISCIPLINAS INDIRECTAS
6330101002137	*Comision Prov. De BMX*	$ 6.600,00	DISCIPLINAS	NOMINA	BMX
6330101002142	*Comite de Tiro con Arco*	$ 6.750,00	DISCIPLINAS	NOMINA	TIRO CON ARCO
6330101002155	*Comité de Escalada Deportiva*	$ 12.960,00	DISCIPLINAS	NOMINA	ESCALADA DEPORTIVA
6330101002157	*Comité de Batminton*	$ 6.000,00	DISCIPLINAS	NOMINA	BADMINTON
6330101002160	*Asociacion de Wu Shu*	$ 7.800,00	DISCIPLINAS	NOMINA	WU SHU
6330101002169	*Unidad Educativa de FG*	$ 104.921,67	PROGRAMAS	NOMINA	UNIDAD EDUCATIVA
6330101002172	*Masificación*	$ 17.316,25	PROGRAMAS	NOMINA	PROYECTO MASIFICACIÓN
6330101002173	*Adulto Mayor*	$ 13.180,00	PROGRAMAS	NOMINA	PROYECTO MASIFICACIÓN

Anexo 7: Matriz del POA 2017

Ministerio del Deporte

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

POA 2017 - ORGANISMOS DEPORTIVOS

RESUMEN

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL ORGANISMO DEPORTIVO:	
RUC DEL ORGANISMO DEPORTIVO:	
PRESIDENTE O REPRESENTANTE LEGAL DEL ORGANISMO:	
CORREO ELECTRÓNICO DEL ORGANISMO DEPORTIVO:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO DE OFICINAS:	

II. DATOS DE CONTACTO

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN:	
CORREO ELECTRÓNICO DEL RESPONSABLE:	
TELÉFONO DE OFICINAS:	

III. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

PROVINCIA:	
CIUDAD:	
PARROQUIA:	
BARRIO:	

IV. COMPETENCIA DEL ORGANISMO DEPORTIVO

ÁREA DE ACCION DEL ORGANISMO DEPORTIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:

OBJETIVO	Facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de las y los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

V. PRESUPUESTO ASIGNADO

GRUPO DE GASTO	MONTO	PORCENTAJE
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	$ -	#¡DIV/0!
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_DE_ESCENARIOS_DEPORTIVOS	$ -	#¡DIV/0!
GASTOS_EN_TEMAS_DE_CAPACITACIÓN_DEPORTIVOS	$ -	#¡DIV/0!
GASTOS_DEPORTIVOS_GENERALES	$ -	#¡DIV/0!
CONCENTRADO	$ -	#¡DIV/0!
CAMPAMENTOS	$ -	#¡DIV/0!
EVALUACIÓN	$ -	#¡DIV/0!
BASE_DE_ENTRENAMIENTO	$ -	#¡DIV/0!
SELECTIVO	$ -	#¡DIV/0!
CAMPEONATO	$ -	#¡DIV/0!
JUEGOS	$ -	#¡DIV/0!
ACTIVIDADES_RECREATIVAS	$ -	#¡DIV/0!
IMPLEMENTACIÓN_DEPORTIVA	$ -	#¡DIV/0!
TOTAL	**$ -**	**#¡DIV/0!**

ELABORADO POR:

_____
Responsable de la elaboración de la matriz POA

APROBADO POR:

_____
Representante Legal/Presidente del organismo deportivo

Anexo 8: Ejemplo de Clasificador de Cuentas POA

PRESUPUESTO			POA	CONTABILIDAD			POA
PARTIDA	CUENTA	Mayor/Au	CUENTA PO	ATÁLOGO DE CUEN	CUENTA	Mayor/Aux	CUENTA PO
510101002100	Asociacion de Natacion	SI	20101	6330101002100	Asociacion de Natacion	SI	20101
510101002101	Asociacion de Futbol Amateur	SI	20101	6330101002101	Asociacion de Futbol Amateur	SI	20101
510101002102	Asociacion de Basket	SI	20101	6330101002102	Asociacion de Basket	SI	20101
510101002103	Asociacion de Box	SI	20101	6330101002103	Asociacion de Box	SI	20101
510101002104	Asociacion de Judo	SI	20101	6330101002104	Asociacion de Judo	SI	20101
510101002105	Asociacion de Hockey y Patin	SI	20101	6330101002105	Asociacion de Hockey y Patin	SI	20101
510101002106	Asociacion de Voleybol	SI	20101	6330101002106	Asociacion de Voleybol	SI	20101
510101002107	Asociacion de Atletismo	SI	20101	6330101002107	Asociacion de Atletismo	SI	20101
510101002108	Asociacion de Ciclismo	SI	20101	6330101002108	Asociacion de Ciclismo	SI	20101
510101002109	Asociacion de Lev. de Pesas	SI	20101	6330101002109	Asociacion de Lev. de Pesas	SI	20101
510101002110	Asociacion de Lucha	SI	20101	6330101002110	Asociacion de Lucha	SI	20101
510101002111	Asociacion de Gimnasia	SI	20101	6330101002111	Asociacion de Gimnasia	SI	20101
510101002112	Asociacion de Tenis de Mesa	SI	20101	6330101002112	Asociacion de Tenis de Mesa	SI	20101
510101002113	Asociacion de Tenis de Campo	SI	20101	6330101002113	Asociacion de Tenis de Campo	SI	20101
510101002114	Asociacion de Tiro Olimpico	SI	20101	6330101002114	Asociacion de Tiro Olimpico	SI	20101
510101002115	Asociacion de Ajedrez	SI	20101	6330101002115	Asociacion de Ajedrez	SI	20101
510101002120	Asociacion de Tiro Practico	SI	20101	6330101002120	Asociacion de Tiro Practico	SI	20101
510101002123	Asociacion de Tae Kwon Do	SI	20101	6330101002123	Asociacion de Tae Kwon Do	SI	20101
510101002124	Asociacion de Dep. Ecuestre	SI	20101	6330101002124	Asociacion de Dep. Ecuestre	SI	20101
510101002125	Asociacion de Triatlon	SI	20101	6330101002125	Asociacion de Triatlon	SI	20101
510101002126	Asociacion de Karate Do	SI	20101	6330101002126	Asociacion de Karate Do	SI	20101
510101002139	Asociacion de Fisicoculturismo	SI	20101	6330101002139	Asociacion de Fisicoculturismo	SI	20101
510101002145	Asociacion de Softbol	SI	20101	6330101002145	Asociacion de Softbol	SI	20101
510101002159	Asociacion de Jiu Jitsu	SI	20101	6330101002159	Asociacion de Jiu Jitsu	SI	20101
510101002160	Asociacion de Wu Shu	SI	20101	6330101002160	Asociacion de Wu Shu	SI	20101
510101003100	Asociacion de Natacion	SI	30101	6330101003100	Asociacion de Natacion	SI	30101
510101003101	Asociacion de Futbol Amateur	SI	30101	6330101003101	Asociacion de Futbol Amateur	SI	30101
510101003102	Asociacion de Basket	SI	30101	6330101003102	Asociacion de Basket	SI	30101
510101003103	Asociacion de Box	SI	30101	6330101003103	Asociacion de Box	SI	30101
510101003104	Asociacion de Judo	SI	30101	6330101003104	Asociacion de Judo	SI	30101
510101003105	Asociacion de Hockey y Patin	SI	30101	6330101003105	Asociacion de Hockey y Patin	SI	30101

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Veloz Vanegas Gerardo Andrés, con C.C: # 0922405774 autor del trabajo de titulación: **"Propuesta de desarrollo de un sistema para la distribución de recursos financieros basado en el método de costeo directo en una entidad deportiva"** previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de Marzo del 2017

f. _____

Nombre: Veloz Vanegas Gerardo Andrés

C.C: 0922405774

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de desarrollo de un sistema para la distribución de recursos financieros basado en el método de costeo directo en una entidad deportiva		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Veloz Vanegas, Gerardo Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Dr. Prof. Jácome Ortega, Xavier Omar Econ. López Vera, Juan, MBA. Econ. Idrovo W., Christian, MBA.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Máster en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de Marzo del 2017	**No. DE PÁGINAS:**	103
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Costeo, Administración Deportiva, Finanzas, Instituciones Gubernamentales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Costeo Directo, Administración Deportiva, Finanzas		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente estudio contempla la propuesta de desarrollar un sistema de gestión financiera para el adecuado control del presupuesto a las actividades deportivas de una institución deportiva provincial priorizando la estrategia de la misma. A través de la metodología de costeo directo, o costeo variable, se plantea la implementación de un nuevo sistema con enfoque de relación directa para la definición de los costos que requiere un deporte. En la actualidad las instituciones deportivas del Ecuador basan su esquema de registro contable de acuerdo a las directrices dadas por el Ministerio de Deporte lo cual no permite medir de forma precisa la relación de la asignación de recursos y los resultados esperados de los organismos deportivos; es decir, no existe una variable de costos que permita tener un mejor control sobre el dinero invertido en cada una de las disciplinas deportivas, y la relación con los resultados alcanzados. Para el desarrollo de la metodología del estudio se tomó como referencia los años 2014-2015 para el análisis de datos, ya que permitió tener una base de información más actualizada y aterrizada a la actualidad de la entidad deportiva. En efecto, este estudio se justifica porque representa beneficios para la institución con la utilización de nuevos indicadores que serán tomados como inductores de costo para la nueva forma de costeo y presupuesto en la organización.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	**Teléfono:** +593-979336877	E-mail: gerard_veloz11@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:** Ph. D. Ma. Teresa Alcívar	
	Teléfono: +593-42206950 ext. 5065	
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
N°. DE REGISTRO (en base a datos):	
N°. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	