

Sedo, Tomás Exequiel

**Necesidad real del capital de
trabajo frente a una re-
estructuración del activo:
caso aplicado al Club
Deportivo Alianza, Jesús
María, Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialista en Dirección de Finanzas**

Director: Pereyra, Jorge Alberto

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN DE FINANZAS**

**"NECESIDAD REAL DE CAPITAL DE
TRABAJO FRENTE A UNA RE-
ESTRUCTURACION DEL ACTIVO"
CASO APLICADO AL *CLUB DEPORTIVO
ALIANZA*, UBICADO EN LA CIUDAD DE
JESÚS MARÍA, PROVINCIA DE CÓRDOBA.-**

**AUTOR: Cr. SEDO TOMAS EXEQUIEL
E-MAIL: TOMISEDO@HOTMAIL.COM**

CORDOBA - 2018

DIRECTOR: Cr. JORGE A. PEREYRA

Este trabajo final presenta un análisis sobre la problemática Financiera que se suele presentar en general en Entidades sin fines de lucro, respecto a la carencia de capital de trabajo, acompañada de una concentración del activo en bienes de poca rotación. Dicho análisis aplicado al Club Deportivo ALIANZA, ubicado en la ciudad de Jesús María, Provincia de Córdoba.-

La metodología utilizada, fueron entrevistas a personas involucradas directamente en las decisiones de la Entidad, sumado a investigaciones bibliográficas, que permitieron realizar un estudio cualitativo y cuantitativo del caso, para luego llegar a obtener un resultado respecto a las decisiones tomadas en el tiempo y sus repercusiones en la evolución económica/financiera de la Entidad.

El Trabajo comienza detallando la problemática que se abordará, planteando los objetivos sobre los que se centrará el mismo. Luego realiza un breve desarrollo de conceptos teóricos que son pertinentes conocer. Se analiza la evolución de la Entidad durante el período 2012-2015, obteniendo ciertos resultados y planteando posibles ajustes y sugerencias.

Se parte de una hipótesis de estudio, que de mantenerse el comportamiento, las decisiones y la falta de planificación económica/financiera, que se vienen registrando durante el período de tiempo en análisis, se llegaría a confirmar en su totalidad.-

Se presenta ante el lector y posible usuario encargado de la toma de decisiones, ciertas herramientas y parámetros a considerar, a la hora de llevar a cabo una planificación económica/financiera en este tipo de Entidades.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN
EN DIRECCIÓN DE FINANZAS**

**“NECESIDAD REAL DE CAPITAL DE TRABAJO
FRENTE A UNA RE-ESTRUCTURACIÓN DEL ACTIVO”**

**CASO APLICADO AL CLUB DEPORTIVO
ALIANZA, JESÚS MARÍA, CÓRDOBA**

Autor: SEDO, Tomas Exequiel
Director: PEREYRA, Jorge Alberto

Córdoba, 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a quien fue la razón de que eligiera trabajar sobre este tema y que me acompañó desde un principio, apoyándome y ayudando a resolver cualquier inconveniente que se fuera presentando durante todo el proceso inicial: mi abuelo, Oscar Sebastián Sedo, quien fue mi guía y conductor para que todo este esfuerzo termine obteniendo sus frutos. Por todo esto y en son de brindar cierto homenaje a su persona e historia, comencé con este proyecto.

En segundo lugar, quiero dar las gracias a mi familia, que siempre estuvo para lo que necesitara. A mi abuela, "Yiya", siempre presente para que cumpliera con esta meta, la cual finalmente compartía con mi abuelo. A mis padres, por haberme dado la posibilidad de capacitarme y formarme profesionalmente en lo que realmente me interesara. A mis hermanos, por su paciencia y apoyo incondicional en todo.

A mi compañera de vida, Victoria Petit, por su confianza constante, lo que me daba seguridad. Brindándome siempre la palabra justa y el consejo adecuado.

También un especial agradecimiento a Leticia Tolosa y Jorge Pereyra, quienes de una u otra manera, me acompañaron y permitieron que pudiera concretar esta etapa, cuando por distintas cuestiones pensaba que no iba a suceder.

Finalmente, agradezco de corazón a toda la comisión directiva del Club Alianza Jesús María, la cual siempre estuvo dispuesta, de una u otra forma, a brindarme toda la información que se necesitara para el desarrollo del presente trabajo, así como el tiempo para cada entrevista o reunión; y sobre todo por tener las puertas de este maravilloso club siempre abiertas tanto para mí como para mi abuelo, lo que significó para él una razón de vivir.

Tomás E. Sedo.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Justificación y antecedentes	6
3. Planteamiento y delimitación del problema	9
4. Objetivos general y específicos	10
5. Marco teórico	11
5.1. Capítulo N°1	11
5.1.1. Características y antecedentes de las entidades sin fines de lucro	11
5.2. Capítulo N°2	12
5.2.1. Departamento económico-financiero	12
5.2.2. Información financiera y económica suministrada	13
5.3. Capítulo N°3	17
5.3.1. Análisis patrimonial, económico y financiero de las entidades sin fines de lucro	17
5.3.2. Métodos de análisis	17
5.3.3. Enfoques	21
5.3.4. Presupuesto como base para la toma de decisiones	22
5.3.5. Diagnóstico y planificación del equilibrio financiero	22
6. Hipótesis	30
7. Diseño metodológico	31
8. Presentación y análisis vertical/horizontal de los periodos 2012-2015	32
9. Resultados y posibles ajustes	42
10. Sugerencias a tener en cuenta	45
11. Conclusión	49
12. Referencias bibliográficas	51

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene una particularidad en cuanto a la entidad objeto de análisis, la cual es un club deportivo y de esparcimiento sin fines de lucro, ubicado en la ciudad de Jesús María, Provincia de Córdoba. Las características de estas entidades plantean diversas cuestiones en lo que respecta a su gestión y a la información suministrada para evaluar el accionar de sus administradores. Debemos tener en cuenta que muchas veces estas organizaciones reciben recursos sin ninguna contraprestación y además gozan de beneficios fiscales considerables.

Entre los diferentes puntos de análisis que pueden adoptarse para estas entidades, me enfocaré particularmente en elaborar un *diagnóstico económico-financiero* en base a informes suministrados por la organización, verificando además la evolución de diferentes índices que permitan identificar la forma de trabajo que se ha empleado hasta ahora. Todo esto con el objeto de que los administradores, puedan tener un conocimiento exhaustivo de la evolución económica-financiera y la situación actual del club, para de esa manera direccionar con la mayor eficiencia posible la restructuración futura del activo aprobada en asambleas por los socios.

Una asociación de tipo no lucrativo es un agrupamiento de al menos dos o tres personas, que deciden poner recursos económicos y materiales en común, con el fin de ejercer una actividad cuyo objetivo principal no es el enriquecimiento personal (Organización sin ánimo de lucro, s.f.).

Debido a que en la literatura se proporcionan diferentes conceptos del sector en función del criterio adoptado (legal, financiero, funcional o estructural), quedan fuera de los objetivos del análisis dichas cuestiones conceptuales, centralizando el trabajo sólo en lo especificado en el párrafo anterior.

Considerando que la información suministrada por las asociaciones no lucrativas muchas veces no permite una adecuada comprensión de la actividad o bien se tiende a la confusión con conceptos utilizados en empresas lucrativas, la primera parte del trabajo será investigar las principales características tanto en la funcionalización general de estas entidades, como más específicamente en la gestión económica-financiera con la que trabajan, para luego determinar los indicadores y relaciones de utilidad a la hora de evaluar la *situación patrimonial-económica-financiera* en los períodos considerados.

Con todo esto, se espera obtener una doble utilidad. Por un lado brindar a la entidad un análisis de su estructura patrimonial, ya que a la fecha no se le da la importancia debida,

considerando que aquellas organizaciones que deseen subsistir, tienen que equiparar su gestión en mayor o menor medida, según sea el tamaño, a la de una empresa con ánimo de lucro (es decir, debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objeto social con los recursos obtenidos). Y por otro lado, generar confianza y credibilidad en la organización, teniendo en cuenta el importante movimiento que se realizará con el activo del club, para que de esta manera los socios sigan participando en el desarrollo de obras de bienestar social.

Es sabido que una entidad sin fines lucrativos, de acuerdo a su esencia, debería volcar toda su labor en lo que se denomina un *balance social*, siendo este un documento que permite evaluar el cumplimiento de la responsabilidad en la organización durante un período determinado. En este documento se recopilan los resultados favorables y desfavorables para la sociedad que se derivan de la intervención de la entidad. En definitiva, el balance social es un mecanismo creado para que los organismos, en este caso el club, rindan cuentas de los impactos de su actuación en el área social. Se trata de contraponer unos efectos positivos (beneficios sociales) a unos efectos negativos (costes sociales).

Considerando la significativa importancia que tiene un eficiente manejo y previsión del *capital de trabajo* en cualquier entidad, se estima que para este tipo de organizaciones en particular esta incidencia se potencia, ya que se trata de un ciclo de efectivo muy corto y ajustado, el cual se vería afectado ante la más mínima desviación.

2. JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES

El Club Alianza, ubicado en la ciudad de Jesús María, Provincia de Córdoba, se dedica a varias disciplinas deportivas y es de gran envergadura, con una ubicación prestigiosa respecto de la sede principal (atrás del predio del Anfiteatro de Doma y Folclore, a pocas cuadras del centro de la ciudad). Posee dentro de su activo 2 terrenos más: uno cerca del centro de la ciudad, cuya superficie es de 10.000 mts² (1 manzana completa), y el otro cruzando la ruta nacional N°9 (a 20 cuadras del centro comercial), de aproximadamente 28 hectáreas, donde actualmente se encuentra funcionando el aeródromo de dicha ciudad. Este último fue valuado según profesionales y datos de negociaciones colindantes en el 2016, en U\$S 350.000 la hectárea.

Matriz FODA

Fortalezas:

- Es la institución más grande de la zona
- Posee un padrón de socios considerable a nivel provincial
- Oferta deportiva diversa que permite ser fuertes en distintos frentes
- Mejor infraestructura deportiva en la zona

Oportunidades:

- Ubicación física estratégica para el crecimiento en actividades deportivas
- Considerable espacio físico ocioso, que posibilite lograr independencia económica

Debilidades:

- Dependencia de ayuda pública
- El ingreso varía en forma crítica en época de crisis general
- Herencia de administradores poco responsables que suman complejidad al presente y futuro de la institución
- La cantidad de disciplinas generan una alta necesidad de gestión, complejidad a la hora de distribuir recursos y dificultad en definir la estrategia de inversión en infraestructura

Amenazas:

- Pérdida de apoyo del municipio
- Dejar de ser elegibles por la relación de ingresos y egresos sin capacidad de absorber esas variaciones
- Crecimiento de otros clubes de la zona que pueden captar socios actuales

Haber optado por el Club Alianza para realizar este trabajo final se explica por la significativa presencia y trayectoria que posee el mismo a nivel social en la ciudad, lo que lo convierte en el club deportivo y recreativo más importante de la zona. Se trata de una Entidad sin fines de lucro, que con los años alcanzó una posición más que importante tanto en la sociedad, como en mi familia, encabezada por mi abuelo, Oscar Sedo.

Una vez finalizado el trabajo y habiendo estudiado con profundidad el manejo de la entidad a nivel económico/financiero durante el período 2012/2015, espero poner a disposición de los administradores información relevante para la toma de decisiones sobre la cual se van a sortear las bases del proyecto que tienen en mente para reestructurar el Activo, mediante la re-funcionalización de un predio de su propiedad. Logrando de esta manera realizar un trabajo más profesional, con cierta planificación financiera, de modo de solventar necesidades de liquidez por un lado y de crecimiento por el otro.

La idea de la comisión directiva es, en un principio, vender la totalidad o parte del aeroclub actual (predio de 28 hectáreas), para que con lo obtenido se compre un nuevo predio (184 hectáreas) más alejado de la ciudad, hacia el norte, valuado a un precio significativamente menor (U\$S 13.000 la hectárea aproximadamente), donde se construiría el nuevo aeroclub; y con el predio sobrante, o en algún otro lugar físico, realizar un emprendimiento deportivo, inmobiliario o de otra índole, que le permita obtener una renta mensual para poder afrontar los costos diarios y los que se van a sumar por mayor mantenimiento, dada la mayor infraestructura adquirida. Se debe considerar que el aeroclub se auto sustenta y que no se puede prescindir del mismo, por lo que se debe realizar tal maniobra para vender uno y entregar la posesión recién cuando el nuevo se encuentre funcionando.

Considerando que va a ser la primer inversión de esta índole y magnitud que realiza el club, los encargados de la gestión van a poner todos los recursos disponibles, con el fin de concretarla con el mínimo riesgo, cumpliendo las normas financieras básicas de volumen, seguridad y equilibrio; evitando llegar a cometer errores que pudieran ensuciar el nombre y prestigio que ha mantenido el club en la zona durante años y/o el de los socios que hoy forman parte del mismo.

El club, con este trabajo, se beneficia en primer lugar con el conocimiento de los indicadores económicos-financieros sobre los cuales se viene gestionando y, en segundo lugar, logrando un panorama más cierto y palpable que permita iniciar el estudio del proyecto de reestructuración del activo sobre bases claras y precisas, de manera que cada decisión que se tome esté destinada a la necesidad real de la entidad (ya sea incrementar el actual nivel de capital de trabajo y así reducir costos, o bien incrementar las utilidades). Se busca que la “liquidez” que se planea obtener con el activo inmovilizado de la entidad sea manejada lo más eficientemente posible, de manera de no caer en el error de utilizarla para disimular “temporalmente” una crisis financiera sostenida en el tiempo.

3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

Hoy la entidad se encuentra con serios problemas financieros, pudiendo endeudarse con ciertas limitaciones y a elevados costos, ya sea porque así lo determina el estatuto o porque las disposiciones del mercado financiero así lo estipulan para este tipo de actividades, en busca de afrontar los compromisos de corto plazo que posee. Es fundamental una reestructuración del activo, debido al alto nivel de activo inmovilizado que mantienen respecto al activo líquido.

A modo de interrogante y como punto de partida para el trabajo de investigación, planteamos:

¿La falta de suficiente liquidez para hacer frente a los compromisos exigibles en el corto plazo, es un problema actual o viene arrastrándose de períodos anteriores? ¿El desequilibrio en el flujo de caja se debe fundamentalmente a falta de fuentes de financiamiento o a un manejo inadecuado de los activos de la Entidad?

4. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Evaluar la necesidad real de capital de trabajo, en base al diagnóstico y evolución de la situación patrimonial, económica y financiera que posee el Club Alianza de Jesús María, Provincia de Córdoba, durante el período considerado entre 2012-2015, con el fin de lograr llevar adelante la reestructuración del Activo proyectada, sobre bases ciertas.

Objetivos Específicos

- Identificar las diferentes características contables, económicas, financieras y legales, que caracterizan a un club como entidad sin fines de lucro.
- Llevar a cabo un diagnóstico patrimonial, financiero y económico que permita evaluar la situación y evolución que posee el club durante el período 2012-2015.
- Analizar la evolución de los ratios de liquidez y capital de trabajo, durante el período en análisis, según balances presentados para cada período.
- Identificar cuál es la política con que se manipula el capital de trabajo (agresiva o conservadora), y analizar el ciclo de efectivo.
- Brindar herramientas útiles simples de entender, que permitan a los usuarios encargados de la gestión comenzar a trabajar con cierta planificación financiera respecto a los recursos que posee el club y los que espera obtener (Esquema PANAMA, de MBA Hugo L. Giménez, adaptado).

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Capítulo N° 1

5.1.1. Características y antecedentes de las entidades sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines lucrativos, cuentan con limitaciones en cuanto a los fondos de que disponen, debido a que son proporcionados por unas pocas personas. Con el tiempo, esto ha obligado a dichas entidades a realizar una mejor planificación financiera de los recursos disponibles para optimizar los niveles de productividad, asegurando la eficiencia y eficacia de las operaciones. Su carácter de entidades no lucrativas, no las exonera de rendir una gestión eficiente de los recursos, así como de la búsqueda de nuevas alternativas para su auto-sostenimiento. Las nuevas exigencias demandan profesionalizar los métodos y mejorar los estilos de trabajo.

Son legalmente reconocidas como de carácter privado, ya que realizan actividades de interés general con auto-gobierno, donde los derechos de decisión y control residen en los miembros de la entidad. Pueden contar con trabajadores y voluntarios, y los excedentes económicos deben ser reinvertidos en los fines de la organización (Montserrat, 2009).

Dependiendo del punto de vista desde el cual se analicen, pueden ser clasificadas según: su *origen*, en nacionales y extranjeras; su *tamaño*, en pequeñas, medianas y grandes; su *forma de constitución*, en asociaciones y fundaciones; su *actividad*, en ambientales, de derechos humanos, educativas, de infraestructura o deportivas, entre otros (Asís, Gross, Lillo y Caro, s.f).

A su vez, deben cumplir con una serie de características (Cossio, Villaverde, Passamonte y Grau, 2001):

- Son instituciones formales con personería jurídica propia
- Atienden necesidades sociales, trabajando por el bien común
- Son organizaciones públicas y privadas institucionalmente separadas del Estado (no pertenecen al departamento gubernamental ni al Empresario)
- Son instituciones no lucrativas; no distribuyen superávit entre sus miembros (pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados, sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización –*re inversión*-)
- Se administran por sí mismas; poseen sus propios mecanismos de auto-gestión
- Propician el trabajo voluntario y la solidaridad comunitaria

- En la mayoría de los casos presentan débil nivel de profesionalización en la gestión administrativa
- Sufren de manera crónica de la falta de recursos o dificultades para la obtención de líneas de financiamiento.

En cuanto a las normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro, debemos mencionar la RT 11. Las normas generales de exposición contable (Resolución Técnica N° 8) regulan la presentación de estados contables de todo tipo de entes para uso de terceros e incluyen los aspectos que son válidos, cualquiera sea la actividad, finalidad, organización jurídica o naturaleza de un ente; es decir, constituyen la norma básica de la exposición contable. Las normas particulares tienen por objeto complementar a las generales y se refieren a aquellos aspectos de exposición que deben cumplir determinado tipo de entes, además de los requeridos por las normas generales. No deben tener sentido contrario a la citada Resolución de carácter general ni a su espíritu, la que impone la aplicación de la flexibilidad en la estructura de los estados contables como aspecto consecuente del sentido común (Normas contables profesionales vigentes aplicables a las entidades sin fines de lucro, s.f).

Estos organismos dependen de donaciones y otras colaboraciones específicas, las cuales son necesarias para la realización de sus actividades, por lo que sus fuentes de financiamiento incluyen: fondos procedentes de particulares, administraciones públicas, empresas, otras organizaciones sin fines de lucro, resultado de actividades comerciales que realice la entidad y organismos internacionales.

5.2. Capítulo N° 2

5.2.1. Departamento Económico-Financiero

El departamento financiero y económico ha de coordinar la aplicación de los fondos necesarios entre el resto de los departamentos operativos de las entidades sin ánimo de lucro, en base a las decisiones y estrategias establecidas por la gerencia de la entidad tanto a corto como a mediano y a largo plazo, optimizando así el resultado o excedente del objetivo social cumplido.

Una organización sin fines de lucro no puede ser administrada como una empresa. El financiamiento suele ser un problema, donde no hay un modelo que pueda ser reproducido por todas, sino que cada organización busca su propio camino según sus características.

Algunas se apoyan en la fidelidad de sus socios, otras optan por cobrar por sus servicios. Los Gobiernos y varias ONG alrededor del mundo también se han preocupado del tema y ayudan a financiar iniciativas sociales, pero nunca alcanzan para todos. Tener muchos voluntarios no basta, los recursos financieros son claves para que una organización logre perpetuar su función con el pasar de los años. Las fuentes tradicionales de financiamiento para organizaciones no lucrativas son:

- *Cuotas de socios*. Sirve muy bien en pequeñas organizaciones, pero cuando crecen se pierde la cercanía con los socios y por ende, con frecuencia, dejan de pagar. Es trascendental que los socios puedan ver con sus propios ojos los logros de la organización, incentivándolos a seguir apoyando la causa.
- *Subvenciones públicas*. Existe financiamiento disponible a nivel nacional e internacional, especialmente dirigido hacia organizaciones que se preocupen de temas sociales. Pero la competencia es alta y nunca es seguro que se gane.
- *Ingresos por servicios*. Comprende los ingresos que se generan provenientes de la venta o prestación de servicios, sea cual sea (alojamiento, talleres, educación, alquileres, etc.). Esto se asemeja bastante a las empresas, con los consiguientes beneficios de eficiencia y especialización.
- *Donaciones*. Dependen mucho de la capacidad de recaudamiento de la organización y de sus miembros, así como también de la cercanía del trabajo de la organización con la sociedad y los contactos con donantes. Generalmente no es una fuente segura y constante de dinero.
- *Patrocinio*. Lograr una alianza con una empresa puede ser una buena opción. Estas siempre están buscando mejorar su imagen, por lo que un pacto beneficia a ambos. Sin embargo, un golpe a una de las dos organizaciones termina afectando a la otra, por lo que se debe elegir bien con quien establecer una alianza (AECA, 2002).

Todo esto indica que el departamento financiero debe adquirir fondos para su adecuado funcionamiento, pero lo que se mantiene en duda es la magnitud que se debe obtener. Puede que esta sea sobredimensionada y, por lo tanto, se estén destinando demasiados fondos o, al contrario, sea sub-dimensionada y se esté actuando de manera ineficiente e ineficaz. Toda gestión debe llevar a cabo este análisis y definir el monto de capital de trabajo adecuado (Asís et al., s.f).

5.2.2. Información financiera y económica suministrada

La información financiera necesaria es un tema harto discutido y que no tiene una

respuesta única. En la medida en que cada persona puede necesitar diferentes datos y entiende la información financiera de forma distinta a lo que lo hacen otras, los tipos de información existentes o necesarios serán prácticamente infinitos.

Sin embargo, se pueden señalar ciertas características comunes que debería tener cualquier información financiera para que realmente sea útil. Para ello se ha de partir de la base de las obligaciones contables que tienen las entidades sin ánimo de lucro (específicamente las fundaciones y asociaciones) y que se concretan a modo de esquema en las siguientes:

Fundaciones de competencia estatal

- Libro Diario
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
- Balance
- Cuenta de Resultados
- Memoria (incluye el inventario)
- Plan de Actuación
- Libro Mayor: no es obligatorio pero si imprescindible

Asociaciones de utilidad pública

- Libro Diario
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
- Balance
- Cuenta de Resultados
- Memoria (incluye el inventario)
- Libro Mayor: no es obligatorio pero si imprescindible

Resto de asociaciones de competencia estatal

- Libro Diario
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
- Cuentas Anuales según Código de Comercio en caso de actividad empresarial

La contabilidad constituye un insumo que sirve de base para la realización del análisis financiero de las organizaciones sin fines de lucro. Por esta causa, las cifras contenidas en los estados contables deben ser razonables en todos los aspectos importantes, no debiendo presentar errores sustanciales ya que el resultado puede arrojar una posición errónea de la situación de la entidad. Es necesario contar con un excelente sistema de control interno que

permita reducir los niveles de riesgo de las acciones tomadas, así como apoyarse en la auditoría externa para validar la correcta aplicación de controles y registros, fortaleciendo la confianza en el manejo transparente de los fondos aportados por los donantes (Asís et al., s.f).

Características y análisis contable

Entre los *objetivos-requisitos de la información contable* podemos destacar los siguientes (Rodríguez Martínez, 2005):

- la información debe resultar útil para que los usuarios puedan llevar a cabo una toma de decisiones racional acerca de la asignación de recursos en estas organizaciones;
- debe ayudar a conocer los servicios que presta la organización y su capacidad para continuar prestándolos;
- debe resultar útil para evaluar la actuación de los gestores y la consecución o no de los fines presupuestados;
- debe informar acerca de la manera en que la organización obtiene y aplica sus recursos líquidos, el nivel de endeudamiento, la cantidad y composición de los recursos disponibles, los factores que pueden afectar a su liquidez;
- debe contener explicaciones e interpretaciones que permitan a los usuarios comprender la información suministrada.

Principios de Contabilidad

- *Principio de correlación de ingresos y gastos:* Dado que la actividad de estas entidades no persigue el beneficio y que los servicios traducidos en gastos son los que deben correlacionarse con los ingresos y otras obtenciones de recursos, entendemos que resultaría más apropiado definir este principio haciendo referencia a la relación de equilibrio que debe existir entre los gastos realizados por una entidad y los recursos necesarios para su financiación.
- *Principio de prudencia:* Establece que mientras que los ingresos se imputan cuando se materializan, las pérdidas o quebrantos deben registrarse en el momento en el que se prevean y sean susceptibles de evaluación racional.

Se entiende que las cuentas de pérdidas y ganancias de corte tradicional tienen poco

sentido, por lo que deberían ser sustituidas por otra cuenta que, bajo la denominación de *variaciones patrimoniales*, refleje el equilibrio que debe existir entre los gastos de una entidad y los ingresos necesarios para su financiación. Por su parte, una cuenta de pérdidas y ganancias serviría exclusivamente para registrar el resultado de las actividades lucrativas que fueran desarrolladas por estas entidades (AECA, 2002).

En cuanto a las especificidades contables, al iniciar el marco teórico expuse ciertas características a saber. Además, vimos la obligatoriedad que tienen estas entidades de elaborar una memoria económica, la cual debe contener los siguientes elementos:

- Identificación de las rentas exentas y no exentas distribuidas entre explotaciones económicas según su amparo de exención, con indicación de los gastos e ingresos de cada una de ellas, así como la distribución de los gastos generales entre las distintas actividades realizadas;
- Gastos, ingresos e inversiones correspondientes a las actividades propias para el cumplimiento del fin estatutario.

En complemento de las obligaciones contables, se debe disponer de una "contabilidad de costos" por departamentos o, al menos, obtener de alguna manera la información que esta daría en caso de ser realizada. Se trata de una parte de la contabilidad que analiza cómo se distribuyen los ingresos y costos de una empresa entre los diversos productos/servicios que fabrica y comercializa, los diferentes clientes, los diferentes negocios de la empresa y los sectores de la misma. Sirve para conocer el costo de cada producto, cliente, negocio, actividad, etc., y para analizar la rentabilidad que cada uno de ellos genera dentro de la empresa (Alaye, s.f).

En la práctica, nadie tiene desgraciadamente todo el tiempo necesario para realizar todas las tareas que se imponen. La optimización del tiempo repercute, a efectos de la información financiera útil, tanto en el que la genera como en el que la recibe. Una información de difícil lectura consume mucho tiempo para su interpretación y esa misma información excesivamente adaptada para comodidad del lector consume mucho tiempo al que la elabora. Hay que encontrar el término medio para que los intervinientes en la operación, emisor y receptor, optimicen su tiempo tanto en la elaboración como en el entendimiento de la misma. Normalmente, y con los sistemas informáticos actuales, una vez adaptada la información por el emisor, aunque en un primer momento se trate de un trabajo arduo, las demás elaboraciones se realizan "automáticamente" y no suponen un excesivo costo en tiempo para el autor.

Lo realmente importante es que el departamento económico y financiero puedan brindar su labor de prestar información útil al resto de los departamentos, manteniendo con estos una comunicación fluida, logrando una unión de estrategias de la entidad sin ánimo de lucro, para la consecución del objetivo social final (Asís et al., s.f).

5.3. Capítulo N°3

5.3.1. Análisis patrimonial, económico y financiero de las entidades sin fines de lucro

De nuevo nos encontramos ante conceptos que se asocian más con las empresas que con las entidades sin ánimo de lucro. Ciertamente que gran parte de los análisis que se hacen en las empresas no son aplicables, o lo son de distinta manera, a las entidades sin ánimo de lucro por la peculiaridad de su actividad, de sus fuentes de financiación y, muy especialmente, por no pretender la obtención de beneficios en términos empresariales. Pero esto no significa que no se pueda hacer una adaptación del análisis patrimonial, financiero y económico a este tipo de entidades.

El patrimonio se concibe según Vincenzo Massi (1916), como un "todo coordinado con un determinado destino". Esta coordinación se realiza entre dos grupos de elementos claramente diferenciados: los que constituyen el origen o fuente de financiación y el conjunto de bienes y derechos resultante de la aplicación de aquellos.

Esta definición, muy empresarial, es válida a efectos de aplicación a las entidades sin ánimo de lucro siempre que se cambie el conjunto de bienes y derechos resultante, por el resultado social obtenido. El análisis esencial que se ha de hacer tiene que referirse a la medición de la *maximización del objetivo social de la entidad*, tarea ardua y muy difícil de estimar.

El análisis financiero tiene como finalidad la investigación de los recursos financieros generados y su grado de adecuación a las inversiones, permitiendo comprobar si la financiación es correcta para el desarrollo de la entidad y tomar decisiones sobre y para la evolución de la misma (Asís et al., s.f).

5.3.2. Métodos de análisis

El análisis financiero es un instrumento de trabajo para los directores y gerentes de las organizaciones sin fines de lucro, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos que han sido registrados en la contabilidad. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión (León Valdés, s.f).

Son las técnicas utilizadas para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos reflejados en los estados contables con el propósito de medir la situación económica actual de la organización (Acosta Altamirano, s.f). Pueden ser:

a) *Comparativos*: Consiste en comparar los estados financieros de dos o tres periodos con la finalidad de determinar los cambios que se hayan presentado, en forma porcentual y absoluta, con el objetivo de detectar variaciones relevantes o significativas para la entidad. Entre estos se encuentran: Análisis Vertical y Análisis Horizontal.

Análisis Vertical: Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa.

Análisis Horizontal: Permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado. Es necesario fijar un año base.

b) *De tendencias*: Es un análisis comparativo utilizado cuando la serie de periodos es mayor a tres, permitiendo evaluar las políticas y parámetros establecidos por la administración, mediante el estudio de la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

c) *De ratios*: Este se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Algunos ratios que utilizaremos para el análisis y que son aplicables a las entidades sin fines de lucro son (Asís et al., s.f):

La *liquidez*, que mide la capacidad que posee la organización para pagar sus obligaciones en el corto plazo, indicando en qué medida los activos corrientes pueden ser convertidos en efectivo. El más conocido y utilizado por los analistas de crédito es el *índice de liquidez corriente*.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Figura 2. Índice de liquidez corriente

Este Índice dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo. Cuando la liquidez corriente

es mayor que 1, un incremento de la deuda produce un crecimiento proporcional mayor en el pasivo corriente, si se lo compara con el crecimiento que sufre el activo corriente (Dumrauf, 2010).

El *endeudamiento*, se refiere al porcentaje de deudas exigibles que la organización tiene con respecto a su fondo patrimonial y excedentes. La *autonomía*, muestra la capacidad para continuar la actividad con recursos generados. La *dependencia*, mide el volumen de fondos que la entidad obtiene del exterior para financiar su activo, el que se acerque a cero significa un menor apalancamiento financiero.

$$\begin{aligned} \text{Endeudamiento sobre Patrimonio Neto} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} \\ \text{Endeudamiento sobre Activo Total} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ \text{Autonomía Financiera} &= \frac{\text{Pasivo Fijo no Exigible}}{\text{Activo Total}} \\ \text{Dependencia Financiera} &= \frac{\text{Pasivo circulante} + \text{Pasivo Exigible de LP}}{\text{Activo Total}} \end{aligned}$$

Figura 3. Endeudamiento, autonomía y dependencia.

Estos indicadores de endeudamiento nos dicen qué porcentaje representa la deuda sobre el patrimonio de los accionistas o sobre el activo total (Dumrauf, 2010).

Los ratios de productividad miden la posibilidad de la entidad de generación de beneficios de la explotación sin tener en cuenta resultados extraordinarios ni financieros. Cuanto mayor sea de 1, mayor será la estabilidad de la entidad sin ánimo de lucro.

La eficacia se mide comparando los ingresos previstos en el presupuesto con los realmente obtenidos. Cuanto más cercano sea a la unidad, más eficazmente trabajará la entidad.

La eficiencia mide la comparación de los gastos que estaban previstos según el presupuesto presentado por la entidad, con los gastos realmente consumidos. Una tendencia a superar la unidad, nos indicaría una correcta aplicación de los recursos de la entidad (Asís et al., s.f).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total Ingresos de Explotación}}{\text{Gastos de Explotación}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Ingresos de la Actividad Propia Previstos}}{\text{Ingresos Reales}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Gastos Previstos}}{\text{Gastos Reales}}$$

Figura 4. Productividad, eficacia y eficiencia

La *rentabilidad* muestra una característica común entre todos sus indicadores: en el numerador se coloca siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo o el resultado neto; el cual es comparado generalmente con un activo o con las ventas, para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido (Dumrauf, 2010).

La Rentabilidad Económica relaciona el beneficio y los gastos financieros con el activo total de la entidad. Hay que tener en cuenta que la rentabilidad económica lógicamente suele ser baja ya que a una entidad sin ánimo de lucro le interesa mantener una "rentabilidad social" y la aplicación de sus recursos a su fin estatutario.

La Rentabilidad Financiera para una entidad lucrativa es muy importante ya que mide el beneficio neto generado en relación a las inversiones de los propietarios de la empresa. Desde luego, no es el objetivo de las entidades sin ánimo de lucro, aunque la rentabilidad no tiene por qué estar reñida con el objeto social, por lo que cuanto más rentable sea la entidad, mayor podrá ser su actividad en el campo social pudiendo aumentar su campo de acción (Asís et al., s.f).

Una medida coherente de rentabilidad, consiste en comparar el resultado operativo con el activo que lo produce. El capital invertido o empleado por la empresa para producir el resultado operativo se compone del capital de trabajo, los activos fijos y otros activos operativos (básicamente créditos fiscales) (Dumrauf, 2010).

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficio antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Total de Activo}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Pasivo Fijo no Exigible} - \text{Beneficio}}$$

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Resultado Operativo Neto de Impuestos}}{\text{Capital Invertido}}$$

Figura 5. Rentabilidad económica, financiera y ROIC.

5.3.3. Enfoques

A la hora de realizar un análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas, pueden adoptarse dos enfoques alternativos:

a) un enfoque *conceptual*, eminentemente deductivo, analizando qué características presentan este tipo de entidades para plantear a partir de ellas indicadores de gestión específicos y fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con el análisis a realizar. Dentro de este enfoque conceptual, la postura más unánime desde un punto de vista doctrinal es la que ha minimizado las diferencias entre lo que es contabilidad empresarial y contabilidad de entidades no lucrativas. Así, y bajo esta óptica, la única diferencia relevante sería el origen del capital y la finalidad perseguida con su aportación (inversores con objetivos de contenido económico vs. fundadores que aportan un patrimonio-dotación fundacional para la realización de fines de interés general) (Rodríguez Martínez, 2005).

b) un enfoque *normativo*, que analizaría las prácticas contables y los instrumentos utilizados en el análisis económico-financiero de las empresas mercantiles, para discutir su aplicación o adaptación al sector no lucrativo (Rodríguez Martínez, 2005).

En conclusión, y más allá de estos dos enfoques mencionados anteriormente, es fundamental conocer el interés del usuario de la información. Es decir, el usuario al cual nos referimos en esta clase de entidades, es aquel que se interesa en el impacto social que tienen los resultados de las actividades realizadas, el efecto que se ha producido en los beneficiarios y la actuación de los gestores; por lo que se puede plantear la información contable a suministrar como una mera rendición de cuentas, en lugar de girar en torno a la toma de decisiones.

En las entidades no lucrativas, la obtención de un excedente económico que pueda reflejar la *Cuenta de Pérdidas y Ganancias* no mide en absoluto la eficacia y eficiencia de la gestión llevada a cabo en un período determinado (más bien al contrario, suele ser un indicador de que no se han conseguido desarrollar ciertos programas de actuación para los que existía financiación suficiente). Por ello los indicadores básicos para la gestión serán aquellos que midan el grado de consecución de dichos objetivos, medidos en variables tanto cuantitativas como cualitativas (Rodríguez Martínez, 2005).

5.3.4. Presupuesto como base para la toma de decisiones

El *presupuesto* es, sin duda, el instrumento básico de control y gestión de las entidades no lucrativas, por encima de cualquier otro estado financiero. Esta circunstancia se debe fundamentalmente a dos causas:

a) En primer lugar, y dentro de las consecuencias que lleva consigo el carácter no lucrativo de su actividad, tenemos que destacar la inexistencia de correlación entre los niveles de gastos e ingresos. En una empresa mercantil los ingresos por ventas no son una variable independiente, sino que dependen del volumen de producción alcanzado (al incrementarse los gastos para lograr incrementos en la producción, se busca incrementar la cifra de ingresos y, por ello, la cifra de ingresos depende, en cierta medida, de la cifra de gastos). En las entidades no lucrativas esta relación no existe, ya que estas parten de un determinado nivel de ingresos provenientes de distintas fuentes de financiación que constituyen los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades previstas y, lógicamente, los ingresos no van a incrementarse por el hecho de realizar más gastos en proyectos. Por ello, *el límite real de actividades que se llevarán a cabo no vendrá marcado por las necesidades que hay que cubrir (ilimitadas en cualquier área de acción social), sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué programas y qué nivel de gastos son posibles llevar a cabo con los recursos disponibles* (Rodríguez Martínez, 2005).

b) En segundo lugar, el presupuesto (su seguimiento y liquidación), se presenta como una herramienta de control y medición del cumplimiento de los objetivos o programas establecidos en el mismo. A diferencia de la empresa mercantil (en la que la cuenta de Pérdidas y Ganancias permite obtener un resultado a partir del cual podemos medir variables relevantes como la rentabilidad), en una entidad no lucrativa lo realmente prioritario es analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos presupuestados; será sin duda la forma de medir la “rentabilidad” de estas entidades (Rodríguez Martínez, 2005).

5.3.5. Diagnóstico y planificación del equilibrio financiero

Con la finalidad de definir alguna herramienta que permita a este tipo de entidades mantener hacia el futuro una planificación financiera acorde a su tamaño y establecer ciertos parámetros que permitan lograr un equilibrio en las finanzas de la entidad, se enfocará el estudio al nombrado *Esquema Panamá*, adaptándolo a las características esenciales de una entidad sin fines de lucro. Además, se tiende a aprovechar la sencillez del modelo, lo que permite que personal no calificado que pueda estar a cargo de este análisis en dichas

entidades lo pueda utilizar y entender sin mayores problemas. Esto teniendo en cuenta, como ya lo mencionamos anteriormente, que la falta de lucro no quita que mientras más ordenadas y rentables sean las finanzas de la entidad, mayor podrá ser su actividad en el campo social, pudiendo aumentar su zona de acción.

Adentrándonos un poco en el concepto y funcionalidad de este modelo, vemos que el mismo reúne los principales factores que inciden en el equilibrio financiero y tiene como objetivo servir para el diagnóstico y la planificación estratégica. El esquema abarca no sólo la descripción del origen y destino de los fondos, sino la relación entre lo económico y su efecto financiero, destacando el análisis de las políticas que rigen esa relación.

Es una representación gráfica del flujo de fondos de una empresa, tipificando las principales decisiones que intervienen para que éste sea posible. Cada uno de sus componentes tiene una lógica propia y, al cuantificar el efecto de las decisiones e incorporarlas al esquema, es posible detectar estrategias y políticas consistentes o no con el equilibrio de caja. El dinero debe correr desde su fuente de generación hasta su destino temporal que es la caja, sin embargo en medio de ése flujo ha de ir llenando diferentes esclusas que absorben o liberan liquidez. Al presentar un sistema de esclusas comunicadas, pone en evidencia la interconexión de las decisiones pero también un sentido natural en el fluir de la liquidez, haciendo evidente el colapso de caja cuando las esclusas se descompensan (Giménez, s.f).

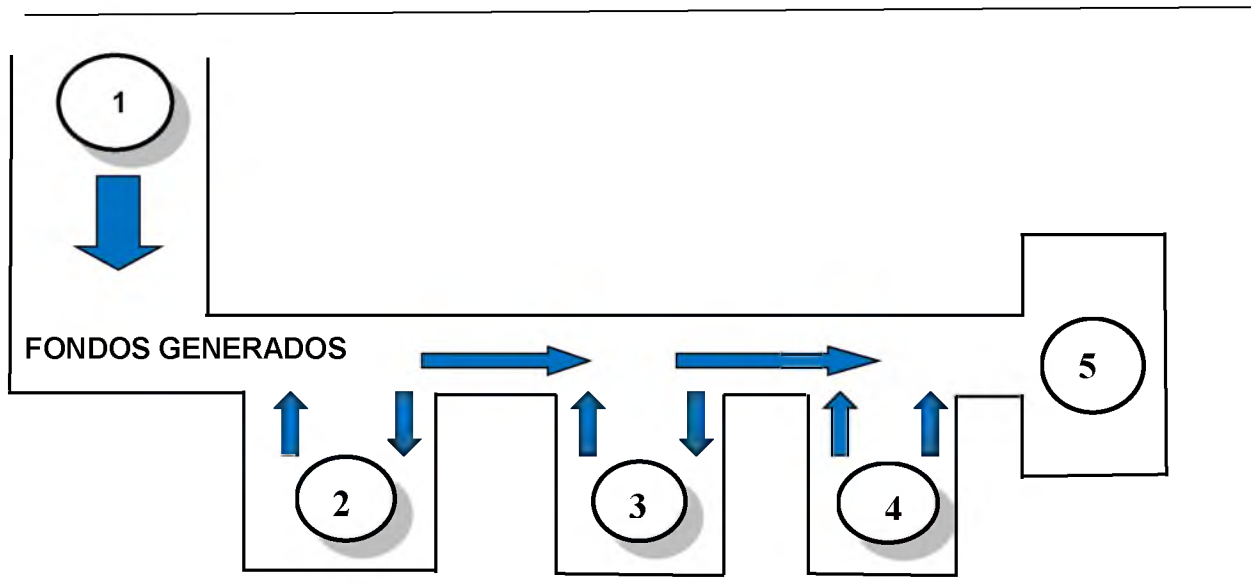


Figura 6. Esquema Panamá

SEIS PREMISAS BÁSICAS PARA LA PLANIFICACION

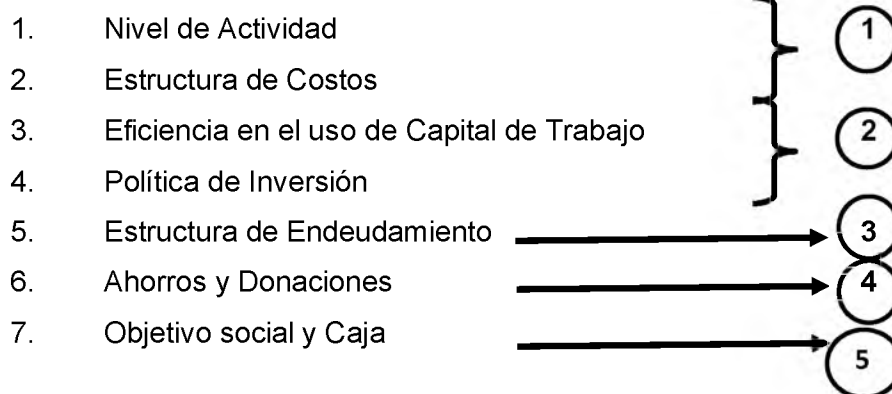


Figura 7. Premisas básicas para la planificación

1- Ingresos vs Egresos Operativos

La normativa legal que regula las fundaciones y otras entidades sin fines lucrativos, permite que estas entidades puedan obtener ingresos por las prestaciones realizadas, siempre que con ello no se desvirtúe el carácter no lucrativo de la entidad y la orientación de sus actividades hacia fines de interés general.

Las cuotas de asociados se contabilizan, por lo general, cuando devienen como aumentos corrientes dentro de la cuenta de variaciones patrimoniales. En cambio, los gastos efectivamente cometidos por la entidad para su funcionamiento, desarrollo de sus fines o actividad de captación de fondos, es decir, los originados por actividades que son lucrativas, se contabilizarán en el ejercicio en que se produzcan como disminuciones corrientes dentro de la cuenta de variaciones patrimoniales, sin que pueda admitirse su compensación con los ingresos que dichos gastos contribuyan a obtener.

Otra forma de ingresos en estas entidades es la que se da por ventas o prestaciones de servicios, ya sea: alojamiento, talleres, educación, alquileres, eventos, etc. Esto se asemeja bastante a las empresas, con todos los beneficios que ello conlleva: eficiencia y especialización.

2- Capital de Trabajo e Inversión

Esta esclusa se puede dividir en dos, ya que los principios que guiarán la inversión fija son diferentes a la inversión de corto plazo, ligada directamente al nivel de actividad.

El *capital de trabajo* es aquel que resulta de restar a los activos corrientes los pasivos corrientes. A diferencia del capital fijo, el capital de trabajo es aquel que se transforma de

modo permanente; siempre está mutando a medida que la firma compra activos y los aplica en el proceso productivo, a la vez que toma nuevas deudas y cancela otras (Dumrauf, 2010).

El volumen de la inversión circulante estará directamente ligado al *nivel de actividad* y a la *eficiencia operativa*. Estos factores corresponden a decisiones políticas que pueden enunciarse a través de ciertos indicadores.

Tabla 1. Nivel de actividad y eficiencia operativa.

DECISIONES	INDICADORES
NIVEL DE ACTIVIDAD	Relación Capital de Trabajo/Cantidad de socios
EFICIENCIA OPERATIVA	Rotación de Cobros y Cuentas por Pagar

La inversión en la capacidad instalada, puede responder a diferentes políticas:

- Un plan predefinido: la inversión necesaria está cuantificada por un proyecto de inversión ya establecido y que se espera cumplir.
- Mantener la capacidad instalada: ha de invertirse por lo menos igual monto que el computado como amortización.
- Inversión de crecimiento: cuando la entidad quiere mantener su capacidad de crecimiento decidirá una razonable capacidad ociosa, que es la que le permitirá absorber la mayor cantidad de socios en la comunidad.

Una cuarta opción es la *Desinversión*, es decir, desprenderse de activos ya sea porque están ociosos o por cambios de estrategias, convirtiéndose esta esclusa en una fuente de fondos. Esto último *no* puede considerarse un aporte sustentable en el mediano o largo plazo. Por el contrario, suele disimular profundos desequilibrios en el corto plazo provocando colapsos incontrolables en el futuro (Giménez, s.f). Esta última opción es la que trataremos de identificar en el trabajo, para evitar que en un futuro todo el esfuerzo y cambio patrimonial que se vaya a realizar quede sin efecto, regresando a los problemas de caja que *hoy* sufre el club.

Formas de Financiamiento

El hecho de portar con la denominación "entidad sin fin de lucro" dificulta de algún modo el acceso al crédito en el sistema destinado a ello (Entidades Financieras). Las

entidades que ofertan dinero condicionan a aquellas sin fines lucrativos, no solo por su forma social, sino por el modo deficiente en que aplican y administran los fondos. Solo en casos puntuales se observan préstamos cedidos por entidades financieras y son aquellos casos en los cuales existe algún tipo de relación entre las organizaciones.

La mayoría de las asociaciones históricamente lograron el sustento a partir de los aportes de sus asociados; en la actualidad dicho aporte no resulta suficiente y en algunos casos se llega a la dependencia exclusiva de los contratos con grandes corporaciones que explotan de algún modo las actividades desarrolladas por estas instituciones. Este es el caso de los principales clubes de fútbol del país que muestran grandes problemas financieros y obtienen recursos de la venta anticipada de espectáculos, televisión, publicidad, entre otras, creando una dependencia absoluta con respecto a estas empresas.

Si bien la sostenibilidad financiera constituye un factor crucial para la supervivencia de este tipo de entidades, ésta no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr la perdurabilidad y vigencia de su contribución al bienestar general. Básicamente, consta de 3 pilares fundamentales: Sustitución de recursos, Eficiencia interna (mantener e incrementar su nivel de actividad mediante un uso más racional de los recursos disponibles) y Relaciones dinámicas (relaciones unilaterales y estáticas se conviertan en relaciones bilaterales y dinámicas). Estos 3 enfoques no son excluyentes, sino complementarios, sin embargo, algunos son de más corto plazo que otros (Sbdar, 2006).

3- Nivel de Endeudamiento

Recurrir a la deuda para el financiamiento es una decisión política que implica definir:

- Nivel de endeudamiento: Determinar el nivel de deuda aceptable en la estructura financiera.
- Plazos del endeudamiento: Existiendo una inequívoca relación con el destino de los fondos tomados. Es decir, financiamiento de corto plazo para desfasajes transitorios y de largo plazo como estructura permanente.
- Fuentes, Costos y Garantías: Diferentes tipos de fuentes y garantías hacen más exigibles o más "blandas" las deudas tomadas.

Los acreedores pueden convertirse en una fuente de liquidez cuando la entidad adquiere deudas y, por otro lado, absorben fondos cuando estas han de ser canceladas.

Esta exclusa puede mantener su nivel si concebimos al endeudamiento como estructural y logramos su nivelación con la permanente cancelación y renovación (Giménez, s.f).

4- Ahorros y Donaciones

Esta exclusa difiere de la original del *Esquema Panamá* debido a que, al estar trabajando sobre una entidad sin fines lucrativos, el aporte de personas (que vendrían a ser los accionistas e inversores), no implica un retorno. Es decir, los ingresos extraordinarios son de personas que tienen un fin social propio, con el cual se busca brindar una ayuda económica a este tipo de entidades, sin esperar una contraprestación. Algunas formas que pueden adoptar estas modalidades de ingresos son:

- *Subvenciones públicas.* Existe financiamiento disponible a nivel nacional e internacional, especialmente dirigido hacia organizaciones que se preocupen de temas sociales. Pero la competencia es alta, y nunca es seguro que ganes.
- *Donaciones.* Depende mucho de la capacidad de recaudamiento de la organización y de sus miembros, así como también de la cercanía del trabajo de la organización con la sociedad y los contactos con donantes. Generalmente no es una fuente segura y constante de dinero.
- *Patrocinio.* Lograr una alianza con una empresa puede ser una buena opción. Estas siempre están buscando mejorar su imagen, por lo que un pacto beneficia a ambos. Sin embargo, un golpe a una de las dos organizaciones termina afectando a la otra, por lo que debe elegirse bien con quien aliarse (AECA, 2002).

Vemos que en este caso, el gráfico cambia respecto a las otras exclusas, mostrando una sola dirección en el flujo de fondos.

5- Objetivo Social y Caja

Esta es la última etapa del ciclo, donde se termina con el logro de las metas sociales en base a los recursos obtenidos durante todo el recorrido. Pudiendo, una vez cumplido esto, quedar un remanente de liquidez, lo que favorece el financiamiento de próximos objetivos sociales. Este remanente, como ya lo mencionamos anteriormente, no mide en absoluto la eficacia y eficiencia de la gestión llevada a cabo en un período determinado, sino que al

contrario, suele ser un indicador de que no se han conseguido desarrollar programas de actuación para los que existía financiación suficiente.

Un método que se puede utilizar, de manera de terminar de vincular la rentabilidad económica/financiera con el objetivo social, puede ser el de realizar encuestas periódicas a los ciudadanos de la zona, de manera de medir la satisfacción social en base a aquellos períodos en donde se obtuvieron fondos remanentes o bien la caja final no resulto con saldo.

Políticas y Decisiones para el equilibrio

En primer lugar, se debe definir el fin social que se busca lograr y las estrategias o los medios que se van a poner en marcha para la obtención de la mayor cantidad de recursos posibles. En base a esto y a partir de un *presupuesto*, se va a determinar qué programas y qué nivel de gastos son posibles de llevarse a cabo con los recursos disponibles.

Mientras mayor detalle tengamos respecto de las políticas con que será posible trabajar, mayor utilidad prestará el esquema. La cadena de valor describirá la corriente económica y el *Esquema Panamá* la corriente financiera.

Este ciclo en particular en las entidades sin fines lucrativos, comienza con el nacimiento, donde las decisiones de inversión serán las que provocarán el desequilibrio de caja y han de ser los donantes/voluntarios/sector público los que compensen el sistema. Avanzando más en la vida de la entidad, las cuotas sociales junto con los ingresos por servicios prestados y de nivel lucrativo, formarán los fondos genuinos que permitirán financiar el capital de trabajo y el mantenimiento del activo fijo. Para las nuevas inversiones y períodos de baja de socios, las fuentes de financiamiento serán los acreedores de diferentes alternativas (bancos, proveedores, entidades financieras privadas) y los siempre presentes fondos extraordinarios, que pueden provenir del sector público, empresas privadas con RSE (Responsabilidad Social Empresaria), donantes, etc. (Sbdar, 2006).

La planificación estratégica es el método de alcanzar la meta final de una organización no gubernamental, sin fines de lucro. Los recursos, ya sean dinero, voluntarios o tiempo, son limitados no importa cuán grande o pequeña sea la organización. El objetivo primordial de toda planificación estratégica radica en utilizar todos los recursos de manera más eficiente y más eficaz.

El plan estratégico se desarrolla a partir de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la misión de la organización?
- ¿Cuál es la meta de la organización?

- ¿Cuáles son las estrategias?
- ¿Qué objetivos cuantificables y mensurables se han planeado para alcanzar esas metas?
- ¿Cuál es el presupuesto para cada una de esas metas?

Esta armonización de objetivos es una de las claves para obtener financiamiento propio y mucho más cuando se trata de financiamiento externo, ya que quienes proveen los fondos desean ver un plan de acción sólido y desean saber cuánto cuesta realizar ese plan.

De esta forma, una planificación bien desarrollada y aplicable conllevará la sostenibilidad de la organización. No obstante, siempre se deberá tener en cuenta que el elemento más importante en las organizaciones no lucrativas no es su permanencia sino su misión en sí.

6. HIPOTESIS

Debido a la estacionalidad de adhesión de socios y flujo de ingresos promedio, se verifica la existencia de un desfase financiero corriente que se viene arrastrando con el paso del tiempo. Es por esto que, del resultado de la reestructuración del activo inmovilizado proyectado, se destinara gran parte a solventar el capital de trabajo, lo que puede resultar en una degradación paulatina de la rentabilidad obtenida.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

En este caso se utilizó un modelo mixto de análisis, es decir, ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) se combinan a lo largo de todo el proceso de investigación, o al menos de la mayoría de sus etapas. El método cuantitativo se establece a la hora de analizar de manera transversal la situación económica-financiera de la entidad. En cambio, el método cualitativo lo utilizamos al tomar conocimiento de las diferentes cuestiones y características que hacen a la actividad en análisis y que influyen de manera considerable sobre los resultados de la investigación.

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS VERTICAL / HORIZONTAL DE LOS PERIODOS 2012-2015

Tabla 2. Estado de situación patrimonial comparativo.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL COMPARATIVO											
	A) BALANCE 31/01/2012		B) BALANCE 31/01/2013		VAR B/A	C) BALANCE 31/01/2014		VAR C/A	D) BALANCE 31/01/2015		VAR D/A
	IMPORTE	%	IMPORTE	%		IMPORTE	%		IMPORTE	%	
Activo Corriente	\$ 312.907,97	11%	\$ 521.827,22	17%	67%	\$ 1.089.557,69	30%	248%	\$ 711.938,12	22%	128%
<i>Caja y Bancos</i>	\$ 156.917,86	5%	\$ 355.372,88	11%	126%	\$ 921.553,04	25%	487%	\$ 2.616,31	0%	-98%
<i>Inversiones Transitorias</i>	\$ 243,74	0%	\$ 243,74	0%	0%	\$ 243,74	0%	0%	\$ 243,74	0%	0%
<i>Valores a Depositar</i>	\$ 0,00	0%	\$ 5.600,00	0%		\$ 0,00	0%		\$ 0,00	0%	
<i>Cuentas a Cobrar</i>	\$ 144.638,00	5%	\$ 144.638,00	5%	0%	\$ 144.638,00	4%	0%	\$ 641.629,00	20%	344%
<i>Otros creditos</i>	\$ 11.108,37	0%	\$ 15.972,60	1%	44%	\$ 23.122,91	1%	108%	\$ 67.449,07	2%	507%
Activo NO Corriente	\$ 2.645.149,96	89%	\$ 2.614.608,45	83%	-1%	\$ 2.579.266,94	70%	-2%	\$ 2.543.925,43	78%	-4%
<i>Bienes de Uso</i>	\$ 2.645.149,96	89%	\$ 2.614.608,45	83%	-1%	\$ 2.579.266,94	70%	-2%	\$ 2.543.925,43	78%	-4%
ACTIVO TOTAL	\$ 2.958.057,93	100%	\$ 3.136.435,67	100%	6%	\$ 3.668.824,63	100%	24%	\$ 3.255.863,55	100%	10%
Pasivo Corriente	\$ 1.093.842,50	93%	\$ 820.170,71	61%	-25%	\$ 818.721,93	58%	-25%	\$ 1.021.164,11	64%	-7%
<i>Deudas Comerciales</i>	\$ 465.777,56	41%	\$ 55.116,84	4%	-89%	\$ 21.418,21	2%	-96%	\$ 82.732,21	5%	-83%
<i>Deudas sociales y previsionales</i>	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	0%		\$ 152.130,47	11%		\$ 225.961,82	14%	
<i>Deudas Fiscales</i>	\$ 604.064,94	52%	\$ 171.718,33	13%	-72%	\$ 645.173,25	46%	7%	\$ 711.675,13	44%	18%
<i>Deudas bancarias</i>	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	0%		\$ 0,00	0%		\$ 794,95	0%	
<i>Otras Deudas</i>	\$ 4.000,00	0%	\$ 593.335,54	44%	14733%	\$ 0,00	0%	-100%	\$ 0,00	0%	-100%
Pasivo NO Corriente	\$ 78.313,23	7%	\$ 516.313,23	39%	559%	\$ 586.313,23	42%	649%	\$ 586.313,23	36%	649%
<i>Previsiones para Juicios</i>	\$ 65.000,00	6%	\$ 65.000,00	5%	0%	\$ 135.000,00	10%	108%	\$ 135.000,00	8%	108%
<i>Previsiones para Deudores Incobrables</i>	\$ 13.313,23	1%	\$ 13.313,23	1%	0%	\$ 13.313,23	1%	0%	\$ 13.313,23	1%	0%
<i>Deudas Comerciales</i>	\$ 0,00	0%	\$ 438.000,00	33%		\$ 438.000,00	31%		\$ 438.000,00	27%	
PASIVO TOTAL	\$ 1.172.155,73	100%	\$ 1.336.483,94	100%	14%	\$ 1.405.035,16	100%	20%	\$ 1.607.477,34	100%	37%
PATRIMONIO NETO	\$ 1.785.902,20		\$ 1.799.951,73		1%	\$ 2.263.789,47		27%	\$ 1.648.386,21		-8%
Rdos Ordinarios	\$ 704.253,51		\$ 1.383.236,56		96%	\$ 1.812.898,50		157%	\$ 2.363.700,96		236%
Otros Resultados	\$ 433.130,00		\$ 82.805,30		-81%	\$ 225,00		-100%	\$ 171.000,00		-61%
TOTAL RECURSOS	\$ 1.137.383,51	100%	\$ 1.466.041,86	100%	29%	\$ 1.813.123,50	100%	59%	\$ 2.534.700,96	100%	123%
Gastos Ordinarios	\$ 1.124.858,29		\$ 1.016.073,57		-9%	\$ 1.139.825,40		1%	\$ 2.706.866,38		141%
Otros Gastos	\$ 0,00		\$ 433.918,76			\$ 209.460,36			\$ 443.217,84		
TOTAL GASTOS	\$ 1.124.858,29	99%	\$ 1.451.992,33	99%	29%	\$ 1.349.285,76	74%	20%	\$ 3.150.104,22	124%	180%
GCIA/PERDIDA EJERCICIO	\$ 12.525,22	1%	\$ 14.049,53	1%	12%	\$ 463.837,74	26%	3603%	\$ -615.403,26	-24%	-5013%

Tabla 3. Ratios de análisis

RATIOS DE ANÁLISIS				
	31/01/2012	31/01/2013	31/01/2014	31/01/2015
Liquidez Corriente	28,61%	63,62%	133,08%	69,72%
Capital de Trabajo	-\$ 780.934,53	-\$ 298.343,49	\$ 270.835,76	-\$ 309.225,99
Inmovilización del Activo	89,42%	83,36%	70,30%	78,13%
Endeudamiento s/PN	65,63%	74,25%	62,07%	97,52%
Endeudamiento s/ACTIVO TOTAL	39,63%	42,61%	38,30%	49,37%
Autonomía Financiera	252,36%	234,68%	261,12%	202,54%
Productividad	62,61%	135,87%	159,05%	87,32%
Apalancamiento Financiero	165,63%	174,25%	162,07%	197,52%
Rentabilidad Económica	0,42%	0,45%	12,64%	-18,90%
Rentabilidad Financiera	0,70%	0,78%	20,49%	-37,33%



Figura 8. Evolución capital de trabajo 2012-2015.

Situación patrimonial (período 2012-2015)

En cuanto a este análisis, podemos dimensionar lo que venimos hablando durante el trabajo respecto a la magnitud que posee el activo inmovilizado en el activo total (más del 70%). El rubro disponibilidades es muy volátil, propio de la actividad y tipo de entidad de que se trata. Otro rubro que tiene presencia son las *cuentas por cobrar*, que venía sin cambios hasta el Ejercicio 2015, donde se incluyeron créditos por servicios de alquiler provenientes de contratos realizados con privados durante los días del Festival de Doma y Folclore, que es llevado a cabo en el mes de enero de cada año. Para este evento el club, dada la ubicación cercana que posee (detrás el Anfiteatro principal), obtiene un significativo ingreso por alquileres de inmuebles que presta para realizar peñas folclóricas y boliches bailables. En otros créditos se incluyen retenciones y saldos a favor impositivos, que luego se compensan con la propia actividad del club.

En el activo no corriente se concentra más del 70% del Activo Total. Esto conformado en mayor medida con las propiedades que el Club posee en terrenos y edificios.

El endeudamiento total va en sentido ascendente. Observando la evolución del financiamiento de terceros, se puede concluir que el mayor origen de los fondos proviene del

fisco, ya que dado el rubro de que se trata y considerando las leyes de asistencia crediticia, resulta muy difícil acceder a financiaci3nes que provengan del mercado monetario tradicional (Banco, Entidades Financieras Oficiales), o financiaci3nes alternativas en el mercado secundario.

El patrimonio social de la entidad se compone de:

a) los bienes muebles, 3tiles e inmuebles que componen el patrimonio social de las entidades fusionadas y de lo que adquiriera en el futuro por cualquier t3tulo l3cito;

b) los importes provenientes de las cuotas de ingreso, sociales y dem3s cotizaciones ordinarias o extraordinarias que los estatutos, reglamentos o resoluciones de la Asamblea o del Consejo Directivo, impongan a los asociados;

c) los ingresos provenientes de donaciones, legados, subsidios, suscripciones, subvenciones que pudieran acord3rsele a la entidad;

d) cualquier otro ingreso u operaci3n l3cita.

Si analizamos su evoluci3n en los per3odos considerados, vemos que existe mucha volatilidad, pero que ronda sobre una misma l3nea constante a lo largo del tiempo. Situaci3n com3n en este tipo de Entidades sin fines de lucro, donde la rentabilidad final que se busca es la mayor eficiencia en el accionar social de los recursos que se dispongan y no la rentabilidad propiamente econ3mica.

Situaci3n financiera (per3odo 2012-2015)

En este punto entramos de lleno al n3cleo de an3lisis del trabajo en curso. Si nos centramos en la evoluci3n propiamente financiera de la Entidad, vemos que la misma se encuentra con par3metros muy desfavorables, manteniendo un capital de trabajo negativo, lo que resulta en dificultades a la hora de hacer frente a obligaciones exigibles en el corto plazo. Adem3s, podemos visualizar que a lo largo de los Ejercicios, dada una elevada participaci3n del Activo inmovilizado en el Activo Total, y sumada la dificultad de poder financiarse con deuda a largo plazo o bien con aportes de los asociados, se viene arrastrando un capital de maniobra negativo, lo que provoca una erosi3n progresiva sobre el capital propio que posee la entidad, debiendo financiarse con costos elevados y obteniendo de esa manera rentabilidades negativas.

El indicador de Apalancamiento Financiero va en ascenso, es decir que la rentabilidad sobre los recursos obtenidos de terceros es mayor proporcionalmente que la rentabilidad que surge del activo (de los recursos propios de la actividad). Esta conclusi3n tambi3n resulta muy com3n en este tipo de Entidades ya que los asociados, al momento de realizar sus aportes,

siguen un interés netamente social y sin querer sacar provecho económico. Es por esto que, al financiarse con fondos ajenos, se permite que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la Entidad no se endeudara o no recibiera ingresos sin contraprestación alguna.

El origen de los fondos se encuentra en el incremento de las deudas comerciales, fiscales y sociales, mayores amortizaciones que altas de bienes de uso y el resultado del ejercicio, considerando este último hasta el período 2014, ya que en el 2015 se obtuvieron pérdidas (siendo los fondos dedicados a subas en las cuentas por cobrar).

Siguiendo con este análisis, más adelante nos enfocaremos en la evolución del capital de trabajo, tema central de este trabajo, que nos permitirá llegar a verificar la razonabilidad o no de la hipótesis planteada en principio.

Situación económica (período 2012-2015)

Situación que presenta un comportamiento muy volátil a lo largo del tiempo, explicado por la actividad de que se trata, ya que el flujo de ingresos y egresos depende de muchos factores externos que no pueden ser controlados totalmente por gestiones internas. El club posee tres grandes fuentes de origen de fondos: uno son los alquileres de inmuebles y servicio de camping que realiza durante la época del Festival de Doma y Folclore (llevado a cabo durante 10 días en el mes de enero), otra fuente es la liga de vóley (la cual se encuentra siempre en niveles altos de categoría y tiene una elevada convocatoria sobre la población de la zona y alrededores), y las cuotas sociales, las cuales dependen mucho de la imagen social que posee el club en cada momento y de la inversión en infraestructura y atención al socio que se realice ya que, si consideramos la competencia, no hay otro club en la zona con las prestaciones y asistencia al socio que otorga este. Los ingresos por donaciones o subsidios son menores y de mayor volatilidad.

En cuanto a los egresos, los principales que podemos mencionar son los sueldos y jornales, cargas sociales, prestaciones de servicios de profesores, gastos de mantenimiento, gastos de limpieza y seguridad.

Si analizamos la evolución, vemos que en el Ejercicio 2014 se obtuvo una fuerte mejora en la rentabilidad, por ingresos obtenidos de la escuela de verano y menores gastos realizados por servicios prestados por profesores. Pero si analizamos los Ejercicios 2014/2015, hubo una desmejora, al punto de obtener un resultado final negativo. Esto se debió fundamentalmente a los mayores gastos incurridos en servicios prestados por profesores, sueldos y jornales, gastos por mantenimiento, de seguridad y limpieza.

Tabla 4. Estado de flujo de efectivo de los periodos 2012-2015

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
	BALANCE	BALANCE	BALANCE	BALANCE
	2012	2013	2014	2015
VARIACION NETA DEL EFECTIVO				
Efectivo al inicio del Ejercicio	\$ 149302,49	\$ 156.917,86	\$ 355.372,88	\$ 921.553,04
Efectivo al cierre del Ejercicio	\$ 156917,86	\$ 355.372,88	\$ 921.553,04	\$ 2.616,31
Aumento/Disminución de Efectivo	\$ 7.615,37	\$ 198.455,02	\$ 566.180,16	-\$ 918.936,73
CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO				
Actividades Operativas				
Cobros por venta de bienes y servicios	\$ 1098432,51	\$ 1.383.236,56	\$ 1.812.898,50	\$ 2.363.700,96
Pagos por bienes y servicios operativos	-\$ 802384,63	-\$ 1.062.166,42	-\$ 1.185.284,77	\$ 2.256.025,84
Pagos al personal y cargas sociales	-\$259969,08	-\$ 129.465,68	-\$ 277.306,08	-\$ 450.860,54
Otros ingresos	\$ 38951	\$ 82.805,30	\$ 225,00	\$ 171.000,00
Otros gastos	-\$ 7455,39	-\$ 10.520,60	\$ 192.066,36	-\$ 443.217,84
Deudas fiscales	-\$ 59959,04	-\$ 65.434,14	\$ 23.581,15	-\$ 303.533,47
Aumento/Disminución de Efectivo	\$ 7.615,37	\$ 198.455,02	\$ 566.180,16	-\$ 918.936,73

Planificación financiera (premisas + Esquema de Panamá)

La Planificación Financiera es una proyección efectuada en el presente que se sustenta en información acerca del pasado. La planificación general en una empresa consiste en establecer objetivos, seleccionar estrategias, definir el plan de acción y, finalmente, elaborar los presupuestos que cuantifiquen el plan previamente definido. Antes de la fijación de objetivos, el proceso debe incluir una etapa de análisis tendiente a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que provienen del entorno (Sbdar, 2006).

Existe una marcada diferencia entre el cash flow operativo y el no operativo. El primero recoge todos los cobros y pagos que están vinculados con la actividad, es decir, aquellos funcionales y que se producen habitualmente. En este caso podemos mencionar las cuotas

sociales, alquileres de espacios para eventos, venta de entradas para competencias deportivas. Este cash flow permite conocer la capacidad de la Entidad para la generación de caja a través de la operación funcional. Las causas por las cuales este flujo podría resultar deficitario son de origen económico (centrado en la actividad), o financiero (centrado en el capital de trabajo).

El cash flow no operativo contiene todos aquellos cobros y pagos que no reúnen las características antes enunciadas (funcionales y habituales). Los orígenes de fondos más comunes son aquellos que provienen de ingresos extraordinarios, como ser venta de algún bien de uso, venta de un jugador de primera división, aportes de socios. Las erogaciones no operativas incluyen el pago a proveedores de bienes de uso, cancelación de créditos, indemnizaciones laborales o de otra índole.

De la diferencia entre los cobros y pagos no operativos, surgirá el déficit o superávit no operativo que, sumado al operativo, reflejará el importe que la Entidad deberá conseguir para hacer viable el plan, o bien el excedente del que dispondrá al final del período planificado.

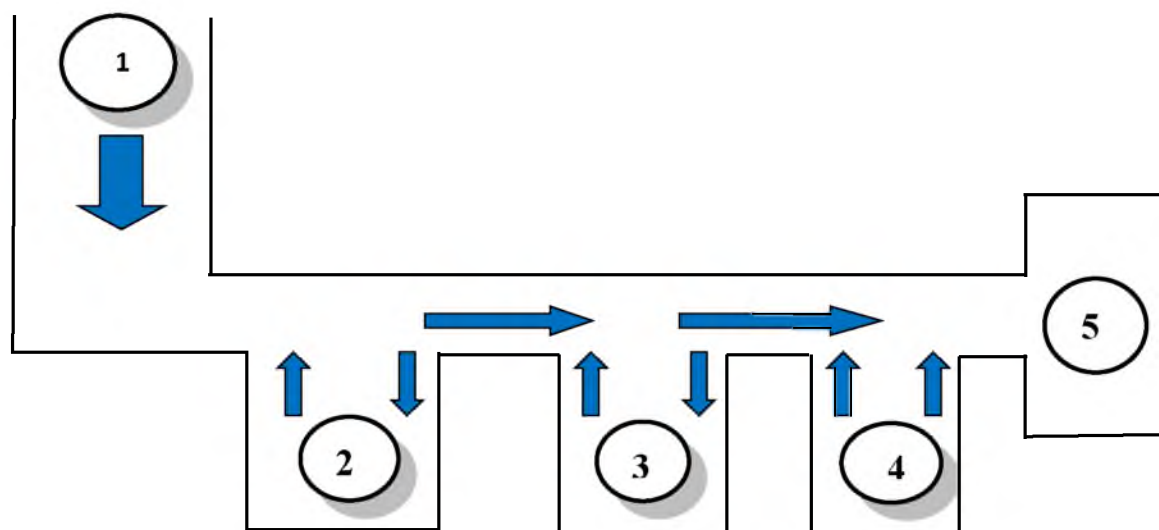


Figura 9. Esquema de Panamá aplicado al flujo de efectivo de los periodos en análisis 2012-2015

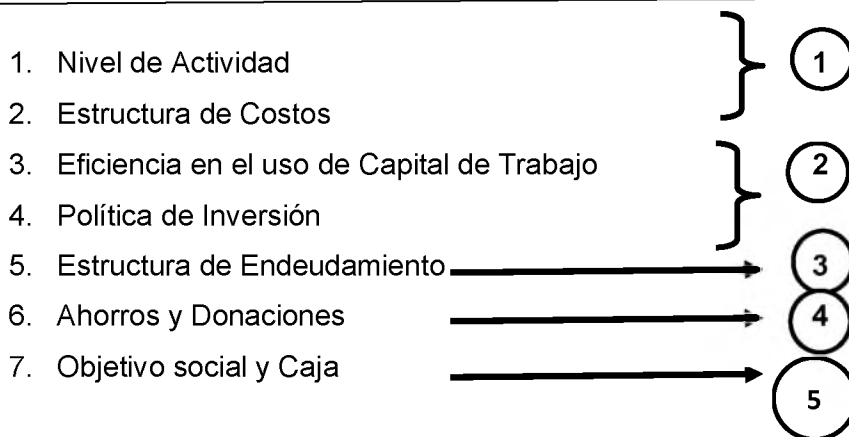


Figura 10. Seis premisas básicas para la planificación

Tabla 4. Ejercicio 2012

EJERCICIO 2012				
Resultado del Ejercicio	12525,22			
Aumento en Cuentas a Cobrar Corrientes		-31296		
Aumento en Otros Créditos Corrientes		-4698,36		
Disminución en Bs de uso		34861,51		
Aumento en Deudas Comerciales Corrientes			12364,75	
Reducción de Deuda Fiscal Corrientes			-16141,75	
VARIACION NETA	12525,22	-1132,85	-3777	7615,37
	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA
	1	2	3	5

Tabla 5. Ejercicio 2013

EJERCICIO 2013				
Resultado del Ejercicio	14049,53			
Aumento en Cuentas a Cobrar Corrientes		-5600		
Aumento en Otros Créditos Corrientes		-4864,23		
Disminución en Bs de uso		30541,51		
Aumento en Deudas Comerciales Corrientes			-430660,72	
Reducción de Deuda Fiscal Corrientes			-432346,61	
Aumento de Otras Deudas Corrientes			589335,54	
Aumento de Deudas Comerciales no Ctes			438000	
VARIACION NETA	14049,53	20077,28	164328,21	198455,02
	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA
	1	2	3	5

Tabla 6. Ejercicio 2014

EJERCICIO 2014				
Resultado del Ejercicio	463837,74			
Reducción en Valores a Depositar Corrientes		5600		
Aumento en Otras Cuentas por Cobrar Ctes		-7150,31		
Disminución en Bs de uso		35341,51		
Reducción en Deudas Comerciales Ctes			-33698,63	
Reducción de Deudas Fiscales Corrientes			-19587,86	
Aumento de Otras Deudas Corrientes			51837,71	
Aumento de Provisiones para Juicios no Ctes			70000	
VARIACION NETA	463837,74	33791,2	68551,22	566180,16
	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA
	1	2	3	5

Tabla 7. Ejercicio 2015

EJERCICIO 2015				
Resultado del Ejercicio	-615403,26			
Aumento en Cuentas por Cobrar Ctes		-496991		
Aumento en Otras Cuentas por Cobrar Ctes		-44326,16		
Disminución en Bs de uso		35341,51		
Aumento en Deudas Comerciales Corrientes			61314	
Aumento en Deudas Sociales y Previsionales Corrientes			73831,35	
Aumento de Deudas Fiscales Corrientes			66501,88	
Aumento de Deuda Bancaria Corrientes			794,95	
VARIACION NETA	-615403,26	-505975,65	202442,18	-918936,7
	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA	EXCLUSA
	1	2	3	5

En este último análisis (EJERCICIO 2015) resulta importante posicionarse, ya que se puede observar un flujo de efectivo que comienza con un nivel de actividad por debajo de la estructura de costos (Esclusa N° 1). Además, la política de desinversión (Esclusa N° 2) no alcanza a cubrir la aplicación en las cuentas por cobrar y otras cuentas corrientes. La

estructura de endeudamiento (Esclusa N° 3) brinda ciertos orígenes al flujo, pero no pudiendo revertir una caja negativa (Esclusa N° 5).

Teniendo en cuenta la situación patrimonial que posee el club, la cual se viene estudiando en el presente trabajo, una forma de revertir esta situación es en la Esclusa N° 2, realizando una inyección de flujo mediante la conversión de activo inmovilizado en liquidez. Esta solución es a corto plazo, ya que de seguir existiendo la problemática de la Esclusa N° 1, con este accionar sólo se lograría una degradación paulatina de la rentabilidad obtenida y, por consiguiente, la pérdida total del recurso máspreciado que posee la Entidad: su Activo Fijo.

Esta pérdida económica financiera no necesariamente arrastra la misma suerte a nivel social. Una manera antes mencionada de llevar adelante una prueba de esto, es mediante la realización de encuestas a los ciudadanos de la zona y verificar si a pesar de los resultados cuantitativos negativos obtenidos en el ejercicio, a nivel social se pudo lograr cumplir con lo planificado. No obstante en este último caso, de ser positiva la satisfacción social, es una situación que no puede pasarse por alto o mantenerse por mucho tiempo.

Política de manejo del Capital de Trabajo

La administración del capital de trabajo se refiere a la administración de los activos y pasivos operacionales de corto plazo. Hay ventajas y desventajas en mantener activos de corto plazo que operan en sentidos inversos, por lo cual el administrador financiero debe buscar siempre los niveles óptimos donde los costos se igualan con los beneficios. No hay una única receta para la administración del capital de trabajo ya que, según el escenario económico, las políticas pueden variar y las adecuadas pueden ser diferentes. Estas políticas pueden variar de “agresiva” a “conservadora,” reflejando los niveles crecientes de activos de corto plazo que la Entidad mantiene.

El crecimiento del capital de trabajo requiere de financiamiento. Mientras que el incremento de los inventarios suele ser financiado espontáneamente con la deuda comercial, los incrementos de las cuentas a cobrar y los niveles de efectivo requieren muchas veces de financiamiento adicional, que es generalmente completado con el financiamiento bancario o de terceros. De nuevo, la compañía puede ser agresiva o conservadora en su política de financiamiento de los activos, según utilice más o menos deuda de corto plazo. Todos los gerentes tienen que estructurar el capital de trabajo y optimizar la relación entre riesgo y rendimiento. En todos los casos, siempre el objetivo final tiene que ver con maximizar el beneficio social (Dumrauf, 2010).

En el caso del club, como entidad sin fines de lucro, es muy bajo el margen de decisión a la hora de seleccionar el modo de financiamiento de los activos, dada la limitación que poseen este tipo de entidades para tomar deuda o financiarse con terceros ya sea a corto como a largo plazo. Debido a la elevada volatilidad que mantienen los ingresos, reflejada en altas y bajas de socios, donaciones o subsidios no esperados, alquileres y servicios prestados temporales; no se puede llevar a cabo tal estrategia agresiva o conservadora sobre el capital de trabajo. Se trata de una política que viene implantada por el contexto, con muy poca posibilidad de manipulación. No obstante, al tratarse de una actividad no lucrativa con destino al bien social, se debe mantener constantemente una actitud conservadora en todos los cambios o decisiones que se tomen sobre el activo y patrimonio de la Entidad.

9. RESULTADOS Y POSIBLES AJUSTES

Luego de haber recorrido la situación del Club tanto económica como financiera en los distintos ejercicios contables, se revela una extrema inestabilidad, que dificulta en gran medida cualquier planificación a futuro que se quiera emplear sobre estos parámetros. No obstante, a continuación detallo algunos resultados y posibles ajustes a los que he arribado luego de dicho análisis:

- Existe un marcado problema en la liquidez corriente. Esto explicado principalmente por la volatilidad de la fuente de ingresos genuina del club, como son las cuotas sociales y alquileres del predio para eventos sociales, principalmente durante la época del Festival de Doma y Folclore. Lo que se suma a la imposibilidad de tomar deuda exigible a largo plazo, dada la personería jurídica que no es acompañada por este tipo de financiamiento, debido a las disposiciones del mercado financiero vigentes. Este ratio denota un incremento significativo, que se explica por una reclasificación de la Deuda Comercial corriente a la no corriente. Este análisis es neurálgico, ya que a prima facie muestra dificultades financieras de la Entidad para hacer frente a compromisos en el corto plazo.
- Un punto para destacar, siguiendo con el análisis de la estructura patrimonial que venimos realizando de la Entidad en cuestión, es la elevada inmovilización que se mantiene del Activo. Más del 70% del Activo Total no presenta rotación, lo cual es financiado con parte del pasivo de corto plazo, resultando en un capital de maniobra negativo. Este punto explica cómo el mayor costo financiero total que se tenga que asumir para cubrir deuda exigible corriente, puede resultar en una degradación paulatina de la rentabilidad obtenida. De esta manera se verifica lo planteado en la hipótesis del presente trabajo.
- El capital de trabajo en promedio es negativo. Explicado por lo que se comentó en el primer punto, donde el activo disponible en el corto plazo no alcanza para cubrir las obligaciones corrientes. Si analizamos este punto junto con el del endeudamiento, vemos que si bien la evolución de la deuda corriente tendió a la baja a lo largo de los períodos considerados, no alcanzó para que las subas de las disponibilidades la superen. Es una conducta de financiamiento que de acuerdo a la Entidad de que se trata y las posibilidades restrictivas de tomar deuda de terceros que posee, principalmente está originada por el incremento de cuentas por cobrar y aumentos en deudas fiscales y sociales durante la época de mayor flujo de ingresos que posee el club, para los días del Festival. Considerando que los Balances tienen cierre al 31/01, mes en que se lleva a cabo este evento, es razonable que impacte directamente dicha

conducta sobre los números presentados. El capital de trabajo varía según si los fondos de saneamiento son obtenidos de los giros comercial/social normales o bien de terceros. En los períodos analizados el único ejercicio que posee un capital de trabajo positivo (2014), se da por la gran disponibilidad de fondos en el rubro “caja y banco”. *Esto explica que el capital de trabajo termina siendo una mera consecuencia del manejo de flujos operativos.*

- El resultado del ejercicio posee una marcada mejoría en el ejercicio 2014, donde se destaca el ingreso por la escuela de verano, pero luego en el ejercicio siguiente pasa a ser negativo, donde la principal causa de la pronunciada baja son los altos costos de honorarios profesionales y de mantenimiento, que no fueron acompañados con el flujo de ingresos de la actividad. En este punto, me remito a lo desarrollado en el Marco Teórico, en el apartado presupuesto como *base para la toma de decisiones*, donde se mencionó que (...) el límite real de actividades que se llevarán a cabo no vendrá marcado por las necesidades que hay que cubrir (ilimitadas en cualquier área de acción social), sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué programas y qué nivel de gastos son posibles llevar a cabo con los recursos disponibles (Dumrauf, 2010). Vemos que evidentemente, no se trabajó sobre un presupuesto base, incurriéndose de esta manera en egresos adicionales que no se reflejaron en igual proporción en los ingresos obtenidos.
- Analizando la evolución de las fuentes de financiamiento, los principales orígenes de fondos están dados en deuda social y fiscal, de corto plazo. Esto porque es el origen de fondos al que más fácil puede acceder la entidad en estudio, pero no necesariamente el más rentable. En este caso se debería analizar la posibilidad de realizar planes de pagos, que permitan reclasificar esta deuda de corto a largo plazo y así mejorar los índices en cuestión.
- En referencia al concepto de “presupuesto” mencionado anteriormente y considerando el orden técnico a la hora de administrar este tipo de entidades (donde primero se debe tener en cuenta con qué recursos disponemos, para luego hacer frente a gastos y proyectos estipulados), y teniendo en cuenta además la dificultad que poseen estas organizaciones para obtener financiamiento externo, es que debemos enfocar todo el esfuerzo en intentar obtener en mayor medida ingresos genuinos de la actividad, sumado a una reclasificación de financiamiento de corto a largo plazo.
- Para el caso de una futura reestructuración del Activo Fijo, es fundamental que los fondos obtenidos de esta tengan un destino que permita obtener un nuevo ingreso genuino y estable, de manera de solventar las caídas en el nivel de actividad o incrementos en la estructura de costos, y así lograr una mayor rentabilidad

económica/social, acompañada con un crecimiento del flujo de caja y su estabilidad en el tiempo.

10. SUGERENCIAS A TENER EN CUENTA

Antes de culminar con el trabajo, es importante mencionar algunas sugerencias respecto al destino que puede tener el capital disponible luego de la reestructuración del Activo Fijo que se tiene planeada realizar. Al tratarse de una acción que permitiría un significativo ingreso extraordinario en la caja del Club, es fundamental tener previamente decisiones concretas y analizadas íntegramente, que posibiliten lograr la mayor optimización en el manejo de dichos fondos. Sumado a un relevamiento social (que puede realizarse mediante encuestas, entrevistas u otra modalidad), que permita tener un conocimiento más acabado de lo que la población potencialmente usuaria de las Instalaciones del club consideran como necesidades sociales, no cubiertas hasta el momento en la zona.

Si suponemos como lo planteamos al inicio, que se realiza la venta de una parte o la totalidad del predio utilizado actualmente como Aeroclub (ahora que está sobrevaluado por la ubicación física en el que se encuentra, luego de haber sido rodeado por el crecimiento demográfico de la Ciudad), y el resultante de esa venta se aplica a la compra de un nuevo predio donde se trasladaría el Aeroclub actual (un poco más alejado del casco urbanístico, y de un valor considerablemente menor al obtenido de la venta del predio actual), quedaría luego de la compra/venta, una disponibilidad de fondos significativa para los parámetros económicos/financieros que se vienen manejando. Si este disponible lo colocamos en una opción de inversión, que permita obtener una renta mensual genuina, se pueden lograr 4 puntos destacables que sumarían a la hora del análisis patrimonial/económico/financiero de la Entidad:

- Lograr realizar el pase de activo inmovilizado a disponible, mejorando de esta manera los ratios financieros y económicos estudiados anteriormente.
- Cubrir con la renta mensual que se obtenga, los costos fijos y variables que inciden considerablemente sobre las utilidades.
- Disponer de un mayor ingreso genuino, que permita elevar el flujo de caja y mantenerlo en el tiempo.
- Al lograr un mayor equilibrio en las finanzas de la Entidad, se puede trabajar con cierta planificación a futuro en vista de un crecimiento en el cumplimiento de objetivos tanto de corto plazo, como más extendidos en el tiempo.

Sugerencia n° 1: venta total del predio y la colocación en un instrumento de inversión tradicional (plazo fijo bancario, por ejemplo)

Tabla 8. Sugerencia 1

PRECIO POR HECTAREA DEL PREDIO ACTUAL	U\$S 350.000,-
CANTIDAD DE HECTAREAS	28
INGRESO POR LA VENTA DEL PREDIO	U\$S 9.800.000,-

PRECIO POR HECTAREA DEL PREDIO A COMPRAR	U\$S 13.000,-
CANTIDAD DE HECTAREAS	184
PRECIO TOTAL PAGADO POR LA CPRA.	U\$S 2.400.000,-
CONSTRUCCION DEL NUEVO AERoclUB	U\$S 1.000.000,-

DISPONIBILIDAD NETA FINAL	U\$S 6.400.000,-
---------------------------	------------------

De suponer que el total del sobrante luego de realizar la compra del nuevo predio e instalación del Aeroclub en el mismo, se colocara en un Plazo Fijo calculado con una tasa de interés bonificada del Banco de la Nación Argentina (del 19% T.N.A. al 30/05/2017. Tipo De Cambio Comprador del BNA al 30/05/2017: \$15,95), el interés mensual aproximado ganado sería de \$1.600.000.

De esta manera se lograría un interés mensual suficiente para hacer frente a gran parte de los costos fijos y variables que inciden sobre la caja del club donde, según el análisis realizado, se denota una falencia de los recursos genuinos como para cubrirlos en su totalidad o en parte con poco margen de rentabilidad. Esto sumado a que restaría un saldo para invertirlo en infraestructura ya instalada o por instalar para futuros emprendimientos, afrontando los mayores costos de mantenimiento.

Si bien existen en el mercado financiero otras opciones de inversión no tradicionales con un riesgo un tanto mayor, pero también con un retorno superior, preferí trabajar sobre este puntual, considerando que se trata de fondos sociales sin ánimo de lucro y con un perfil bastante conservador, por parte de los socios del club.

Sugerencia n° 2: venta parcial del predio, quedando una parte no cedida, en la cual se construirían unidades habitacionales con modalidad de alojamiento temporal.

Jesús María, como localidad del norte de la Provincia de Córdoba más cercana a la Capital, con mayor caudal de población y actividad comercial, posee una ubicación física estratégica para aquellas personas que residen en localidades urbanas o rurales apartadas y con poco desarrollo de lo que son servicios públicos, sociales, educativos y actividades comerciales o laborales. Es por todo lo antes expuesto, que una inversión productiva para el club en este momento, considerando la posibilidad de hacerse de fondos suficientes, sería la construcción de unidades habitacionales de residencia temporal, en la parte del predio del actual Aeroclub que no se vendería. Sugiero esa localización por varios motivos:

- Se encuentra relativamente alejado del centro de la Ciudad, por lo que permitiría trabajar con precios más económicos.
- Se encuentra cerca del único centro comercial (Shopping) que dispone la Ciudad, con precios más económicos que los demás Hipermercados.
- Se ubica a pocos metros de la Ruta Nacional N° 9 que conecta con la Capital.
- Buen espacio para el libre estacionamiento, tanto para la carga y descarga de mercadería, como para el traslado de pacientes.

De esta manera, se lograría cierta rotación en los inquilinos y un mayor margen de rentabilidad. El público hacia el cual se debería apuntar en este proyecto serían aquellas personas de cualquier edad que necesitan quedarse más de 24 Hs en la ciudad por gestiones comerciales, cuidados de enfermos que se encuentran internados o con tratamiento ambulante, trámites públicos, o bien cualquier actividad en la Ciudad de Córdoba y que por razones de costos y comodidad prefieren alojarse en Jesús María (a 45 min de la Capital).

Sugerencia n° 3: venta parcial del predio, quedando una parte no cedida en la cual se construiría un salón de usos múltiples con espacio para estacionamiento.

La localidad de análisis posee actualmente muy pocas ofertas de espacios físicos preparados para eventos múltiples (casamientos, reuniones empresariales, congresos, cumpleaños, fiesta de egresados), por lo cual la población tiende a la búsqueda de este tipo de lugares en localidades vecinas, como puede ser Córdoba Capital, La Granja, Agua de oro, Río Ceballos. Sería una buena opción realizar con el dinero de la venta de parte del Aeroclub actual, un complejo que sea apto para eventos de este tipo, con las prestaciones adecuadas y al mismo nivel que las ofertas vecinas. De esta manera, se podría obtener un flujo de

ingresos todos los fines de semana, que permita elevar el nivel de caja y mantenerlo en el tiempo.

Mediante este tipo de inversiones de carácter social, no sólo se logra cumplir objetivos económicos/financieros, sino también promocionar al club en un ámbito distinto al deportivo, lo que le puede redituvar incrementos en el número de asociados.

Sugerencia n° 4: venta parcial del predio, quedando una parte no cedida, en la cual se construiría un centro de acopio y distribución de alimentos (similar al mercado de abasto de Córdoba Capital).

Considerando la ubicación estratégica de la localidad (a 50 km de la Capital hacia el norte de la Provincia) y la cercanía que tiene el predio en análisis a la Ruta Nacional N° 9, es una alternativa atractiva la de construir un centro de distribución de alimentos que complemente el ya existente en Capital, o bien sea independiente.

Jesús María es una ciudad rodeada de zona rural, con producción agropecuaria y ganadera de primer nivel, por lo que este proyecto permitiría reducir costos de logística, transporte y comercialización, al punto de evitarse tener que trasladar esa producción hasta la Capital, para luego tener que volver a traerla para ser comercializada en la zona norte de la Provincia.

Con este proyecto, no sólo se lograría un ingreso genuino y estable hacia la caja del club, con el alquiler del predio, sino que además permitiría un crecimiento social y económico de la ciudad, con una gran actividad comercial durante todo el año.

11. CONCLUSIÓN

Antes de comentar las conclusiones, vale destacar el objetivo general del trabajo, sobre el cual se basó el estudio: evaluar la necesidad real de capital de trabajo, en base al diagnóstico y evolución de la situación patrimonial, económica y financiera que posee el Club Alianza de Jesús María, Provincia de Córdoba, durante el período considerado entre 2012-2015, con el fin de lograr llevar adelante la reestructuración del Activo proyectada, sobre bases ciertas.

Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, se profundizó en primera medida sobre las características y cuestiones técnicas en el ámbito económico/financiero, que presenta la entidad objeto de estudio. Luego, se analizó la evolución que tuvo el club mediante las cifras que presentan los balances contables del rango de períodos enunciados en el objetivo. Y finalmente, una vez realizada la opinión respecto a la situación patrimonial, financiera y económica, así como de su evolución en los períodos considerados, se plantearon resultados y posibles ajustes que se podrían poner en práctica con el fin de mejorar cierta modalidad de trabajo y toma de decisiones. Podemos decir que además se logró poner a disposición del usuario, quien debe tomar las decisiones que afectan al club, teorías y métodos necesarios y suficientes para llevar un control y planificación financiera a corto plazo (*Esquema de Panamá*), lo que permitiría en un segundo plano una exhaustiva planificación estratégica a futuro.

El punto decisivo de este estudio es el manejo minucioso del *presupuesto*. La entidad no sólo no maneja un presupuesto base, sobre el cual determinar los egresos que se pueden cubrir en base a las necesidades sociales que involucran al club (siempre sin exceder la cota mínima de ingresos, ya que no son ajustables rápidamente), sino que además no se llevan a cabo cortes periódicos donde con el resultado obtenido se corrobore el grado de satisfacción social que se logró. Dada la gran volatilidad que afecta los ingresos de la actividad y las posibilidades de financiamiento poco flexibles con que cuenta la entidad, es fundamental mantener una política de presupuesto direccionada a disponer de reservas financieras para afrontar bajas periódicas en el capital de trabajo.

Si consideramos la hipótesis planteada, y de seguir con el comportamiento de volcar gran parte del activo corriente en créditos a cobrar financiando esto con deuda fiscal, social y previsional exigibles en el corto plazo, con seguridad una parte considerable del resultado obtenido en la reestructuración del activo, se canalizaría para hacer frente a dicho desfasaje financiero. Perdiendo de esta manera el capital con el paso del tiempo.

Finalmente, es menester resaltar la importancia del proyecto que se tiene en agenda respecto a la *Reestructuración del Activo Fijo*, siempre considerando dos temas fundamentales:

- Primero, que toda decisión que se tome relacionada a este proyecto sea premeditada, realizando todo el análisis necesario para actuar sobre bases concretas, sin incertidumbre y con la debida planificación.
- Y segundo, que parte de ese capital debería ser destinado a invertir en fuentes de ingresos que ayuden a elevar el flujo de caja y mantenerlo en el tiempo, ya que como explicamos anteriormente, el capital de trabajo varía según si los fondos de saneamiento son obtenidos de los giros comercial/social normales o bien de terceros.

De esta manera, se concluye que el capital de trabajo genuino positivo es fundamental en este tipo de entidades para lograr una evolución sobre bases solventes y con vista a un crecimiento futuro.

Se espera que el presente trabajo sea el puntapié inicial para que se comience a operar en base a una debida planificación que permita lograr mejores índices de solvencia y liquidez, así como un crecimiento sostenido en la trayectoria y necesidades sociales que atiende el club.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Altamirano, J. (s.f). *Análisis e interpretación de la información financiera I*.
- Asociación española de contabilidad y administración de empresas (AECA) (2002). *Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos*. Madrid, España.
- Alaye, C. (s.f). *Material de apoyo en la asignatura "Costos para la toma de decisiones"*. Materia dictada en la "Especialización de Dirección de Finanzas", ICDA, UCC.
- Asís, A; Gross, D; Lillo, E y Caro, A. (s.f). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, España: Fundación Luis Vives.
- Cossio, J; Villaverde, J; Passamonte, J; Grau, L. (2001). *Auditoría y organización en entes sin fines de lucro*. Buenos Aires, Argentina: Buyatti, Osmar D.
- Dumrauf, G. (2010) *Finanzas Corporativas, Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires Argentina: Alfaomega.
- Giménez, H. (s.f). *El esquema Panamá. Una herramienta para el diagnóstico y la planificación Financiera*. Trabajo de Investigación sobre Planificación Financiera.
- León Valdés, C. (s.f). *Análisis e interpretación de estados financieros*.
- Monserrat, J. (2009). *La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector*. Madrid, España: Fundación Luis Vives.
- *Normas contables profesionales vigentes aplicables a las entidades sin fines de lucro. RT 11*.
- *Organización sin ánimo de lucro* (s.f). Recuperado el 25 de febrero de 2014 de https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_sin_%C3%A1nimo_de_lucro.
- Oriol, A. (2000). *Análisis Económico Financiero*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rodríguez Martínez, A. (2005). *El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión*. Universidad de Zaragoza, España: Acciones e Investigaciones Sociales.
- SBDAR, M. (2006). *Diagnostico Financiero*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.